МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И ИННОВАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

САМАРКАНДСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

Посвящается 95-летию Самаркандского института экономики и сервиса

Амриддинова Райхона Садриддиновна
Бердимуродов Азизжон Шукриллоевич

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС

Учебник

САМАРКАНД-2026

УДК: 338.482.2(075)
А60
ББК: 65.433я73

Амриддинова Р. С., Бердимуродов А. Ш.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС *[Текст]:* ***Учебник*** */ Самаркандский институт экономики и сервиса - Самарканд.: Издательство ООО «STAP-SEL», 2026 – 546 стр.*

Цель дисциплины определяется как знакомство обучающихся с деятельностью глобальной гостиничной индустрии, политиками международных брендов, современными моделями управления и стандартами сервиса при одновременном формировании прочной теоретической базы и практико-ориентированных навыков. Отдельный акцент делается на понимании механизмов функционирования и перспектив развития сетей на мировом рынке и на готовности работать с услугами международного уровня. Тем самым учебник задаёт рамку для системного освоения предмета, от концепций брендинга и франчайзинга до операционного и финансового менеджмента.

Методологическая основа курса опирается на активные форматы обучения: практические задания на базе реальных ситуаций, эссе и тезисы, кейс-стади, процессно-ориентированное обучение, групповые обсуждения, проектная работа, самостоятельные задания и презентации. Такая дидактика обеспечивает связку «теория - анализ - действие» и формирует у студентов навыки решения прикладных задач в реальной гостиничной среде.

Рецензенты:
и.о.профессора , к.э.н. Н.Э.Ибадуллаев (СамИЭС).
и.о.профессора , к.э.н. Д.К.Усманова (СамГУ).

Учебник представлен к публикации по решению Совета Самаркандского института экономики и сервиса (протокол № 4 от 27 ноября 2025 г., Номер регистрации 312-27/11).

ISBN: 978-9910-225-37-6

© Амриддинова Р. С., Бердимуродов А. Ш., Сам ИЭС, 2026 г.
© Издательство ООО «STAP-SEL», 2026 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 8
ГЛАВА I. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕЖДУНАРОДНЫЙ ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС» 10
1.1. Понятие и сущность международного гостиничного бизнеса 10
1.2. Роль гостиниц в глобальной туристской индустрии 15
Контрольные вопросы для самопроверки: 26
ГЛАВА II. СОВРЕМЕННЫЕ ТИПЫ ГОСТИНИЦ 27
2.1. Бутик-отели: дизайн, сервис и индивидуальный подход 27
2.2. Бизнес-отели: расположение, сервис и функциональность 32
2.3. Курортные и SPA-отели: услуги для отдыха и здоровья 37
2.4. Отели предназначенные для длительного и кратковременного проживания 40
Контрольные вопросы для самопроверки: 43
ГЛАВА III. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ МЕЖДУНАРОДНОГО ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА 44
3.1. Международные конвенции и регулирование деятельности гостиниц 44
3.2. Национальное законодательство, стандарты в туризме и гостиничной сфере 47
3.3 Договоры о сотрудничестве и политика комиссий 49
Контрольные вопросы для самопроверки: 58
ГЛАВА IV. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ГОСТИНИЧНЫЙ РЫНОК И ЕГО СЕГМЕНТАЦИЯ 60
4.1. Основные сегменты гостиничного рынка 60
4.2. Сервис и ценовая политика по сегментам 65
4.3. Стратегическое позиционирование через сегментацию 68
Контрольные вопросы для самопроверки: 74
ГЛАВА V. МЕЖДУНАРОДНЫЕ БРЕНДЫ И СИСТЕМЫ ФРАНЧАЙЗИНГА 75
5.1. Понятие бренда и его роль в конкуренции 75
5.2. Экономические преимущества модели франчайзинга 78
5.3. Ценности бренда и корпоративная идентичность 82
Контрольные вопросы для самопроверки: 89
ГЛАВА VI. КАЧЕСТВО ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ, ЕГО УПРАВЛЕНИЕ 91
6.1. Основные понятия и критерии качества обслуживания 91
6.2. Международные стандарты качества и система ISO 94
6.3. Модели управления качеством услуг 103
6.4. Анализ отзывов и комментариев клиентов 109
6.5. Принятие решений на основе анализа качества 113

Контрольные вопросы для самопроверки: 115
ГЛАВА VII. ИННОВАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГАХ..... 116
7.1. Теоретические основы гостиничного маркетинга 116
7.2. Цифровой маркетинг и онлайн-каналы рекламы..... 120
7.3. Маркетинг, ориентированный на сегменты клиентов 130
7.4. Оценка эффективности маркетинговых стратегий..... 134
7.5. Концепция инновационного маркетинга и современные тенденции 139
7.6. Контент-маркетинг и реклама, основанная на опыте..... 141
7.7. Продвижение через AR/VR и интерактивные технологии 146
7.8. Influencer-маркетинг и позиционирование в социальных сетях 151
Контрольные вопросы для самопроверки: 155
ГЛАВА VIII. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И ПОЛИТИКА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ 156
8.1. Основные подходы к ценообразованию 156
8.2. Динамическое ценообразование и Yield Management..... 159
8.3. Формирование цен на основе анализа рынка и конкурентов 164
Контрольные вопросы для самопроверки: 168
ГЛАВА IX. ПРИНЦИПЫ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЦАХ 169
9.1. Основные понятия финансового управления в международной гостиничной индустрии 169
9.2. Бюджет и контроль расходов гостиницы 172
9.3. Анализ доходов и показатели рентабельности 178
9.4. Международная налоговая система и аудит 182
Контрольные вопросы для самопроверки: 185
ГЛАВА X. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ МЕЖДУНАРОДНЫМИ ГОСТИНИЦАМИ 186
10.1. Сущность и этапы стратегического планирования в международных гостиницах..... 186
10.2. Методы анализа SWOT и PEST в стратегическом планировании международных гостиниц 191
10.3. Оценка рисков при принятии стратегических решений 196
Контрольные вопросы для самопроверки: 203
ГЛАВА XI. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЦАХ..... 205
11.1. Информационные системы в гостиницах (PMS, CRM, RMS)..... 205
11.2. Искусственный интеллект и автоматизированные сервисы..... 213
11.3. Онлайн-системы бронирования и мобильные приложения 219
11.4. Кибербезопасность и защита данных клиентов..... 226
11.5. Взаимодействие с глобальными платформами..... 232

Контрольные вопросы для самопроверки: 236
ГЛАВА XII. ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЦАХ 237
12.1. Концепция «зелёных» гостиниц 237
12.2. Энергоэффективность и управление отходами 242
12.3. Международные сертификаты устойчивости (LEED, Green Key) ... 246
12.4. Экологические программы с участием гостей 252
Контрольные вопросы для самопроверки: 254
ГЛАВА XIII. ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ В ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГАХ 255
13.1. Виды и этапы инноваций в услугах 255
13.2. Риски внедрения инноваций 260
13.3. Оценка и мониторинг результатов инноваций 265
13.4. Операционное управление в международных гостиничных сетях . 268
Контрольные вопросы для самопроверки: 272
ГЛАВА XIV. ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЦАХ 273
14.1. Виды безопасности: физическая, техническая и кибербезопасность 273
14.2. План действий в чрезвычайных ситуациях 276
14.3. Культура безопасности сотрудников и гостей 281
14.4. Международные требования и практика обеспечения безопасности 285
Контрольные вопросы для самопроверки: 288
ГЛАВА XV. ЛОГИСТИКА В МЕЖДУНАРОДНОМ ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ 289
15.1. Сущность и роль логистических услуг 289
15.2. Закупки, доставка и система складирования 291
15.3. Использование информационных технологий в логистике 294
Контрольные вопросы для самопроверки: 299
ГЛАВА XVI. УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫМИ ГОСТИНИЧНЫМИ ПРОЕКТАМИ 301
16.1. Этапы управления проектами 301
16.2. Инвестиционный анализ и эффективность проектов 304
16.3. Источники финансирования международных гостиничных проектов 311
16.4. Риски проектов и методы их снижения 315
Контрольные вопросы для самопроверки: 320
ГЛАВА XVII. ОПЫТ РАБОТЫ С ГОСТЯМИ В ГОСТИНИЦАХ 322
17.1. Точки контакта при формировании клиентского опыта 322
17.2. Индивидуальный подход и анализ потребностей 328
17.3. Технологии в управлении клиентским опытом 333

17.4. Управление коммуникацией и жалобами в социальных сетях 337
17.5. Управление программами лояльности 341
Контрольные вопросы для самопроверки: 344
ГЛАВА XVIII. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ УСЛУГ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЧНЫХ СЕТЯХ 345
18.1. Понятие и необходимость диверсификации 345
18.2. Виды дополнительных услуг (wellness, спорт, культура) 349
18.3. Стратегии увеличения источников дохода: SPA, рестораны, анимация и другие дополнительные услуги 353
Контрольные вопросы для самопроверки: 358
ГЛАВА XIX. HR-ОТДЕЛ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЧНЫХ КОМПАНИЯХ 359
19.1. Роль HR-отдела и модель структуры 359
19.2. Международная практика подбора кадров 365
19.3. Оценка и развитие квалификации персонала 372
19.4. Производительность труда и устойчивая кадровая политика 376
19.5. Электронное резюме и онлайн-рекрутмент 380
19.6. Цифровой onboarding и обучающие платформы 384
19.7. Мотивация и стимулирование персонала 392
Контрольные вопросы для самопроверки: 396
ГЛАВА XX. КУЛЬТУРА ОБСЛУЖИВАНИЯ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЦАХ 397
20.1. Основные принципы культуры обслуживания 397
20.2. Межкультурная коммуникация и работа с иностранными гостями 401
20.3. Поведение и профессиональная этика сотрудников сервиса 406
Контрольные вопросы для самопроверки: 410
ГЛАВА XXI. ОПЫТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЧНЫХ СЕТЕЙ 412
21.1. Marriott International: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления 412
21.2. Jin Jiang International: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления 418
21.3. Hilton Worldwide: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления 423
21.4. InterContinental Hotels Group: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления 429
21.5. Wyndham Hotels & Resorts: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления 434
21.6. Accor Group: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления 439
21.7. Choice Hotels International: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления 445

21.8. H World Group: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления 450
22.9. Hyatt Hotels Corporation: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления 454
21.10. BWH Hotel Group: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления 462
21.11. Sonesta International Hotels Corporation: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления 467
Контрольные вопросы для самопроверки: 471
ГЛАВА XXII. САМЫЕ НЕОБЫЧНЫЕ ОТЕЛИ МИРА 473
22.1. Ледяные отели. Концепция и экологическая архитектура отелей изо льда 473
22.2. Подводные и океанские отели. Жизнь под водой: дизайн и технологические решения 477
22.3. Отели на деревьях и в пещерах. Форматы обслуживания в природной и исторической среде 481
22.4. Технологичные и футуристические отели 485
22.5. Самые дорогие номера и услуги в мире 490
22.6. Круизные лайнеры — как плавучие отели 493
Контрольные вопросы для самопроверки: 497
ТЕСТЫ 499
КЕЙСЫ ДЛЯ РАБОТ НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ 520
ГЛОССАРИЙ 532
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 541

ВВЕДЕНИЕ

Международный гостиничный бизнес одна из наиболее динамично развивающихся подсистем мировой индустрии туризма. Дисциплина, лежащая в основе данного учебника, ориентирована на глубокий анализ становления и эволюции глобальной гостиничной отрасли, логики работы ведущих сетей и брендов, а также на изучение современных управленческих и рыночных стратегий. В фокусе курса история развития международных сетей, франчайзинговые и управленческие модели, стандарты качества обслуживания, сервис-дизайн и работа с клиентским опытом, а также цифровая трансформация и внедрение инноваций. Такой профиль позволяет студентам увидеть целостную картину отрасли, от концепций и стандартов до технологий и практик управления.

Цель дисциплины определяется как знакомство обучающихся с деятельностью глобальной гостиничной индустрии, политиками международных брендов, современными моделями управления и стандартами сервиса при одновременном формировании прочной теоретической базы и практико-ориентированных навыков. Отдельный акцент делается на понимании механизмов функционирования и перспектив развития сетей на мировом рынке и на готовности работать с услугами международного уровня. Тем самым учебник задаёт рамку для системного освоения предмета, от концепций брендинга и франчайзинга до операционного и финансового менеджмента.

Ожидаемые результаты обучения структурированы по трём блокам — знания, практические умения и профессиональные компетенции. Во-первых, студент должен уметь анализировать ключевые принципы и исторические этапы развития отрасли, понимать природу брендов, специфику франчайзинга и моделей управления, владеть представлениями о международных стандартах качества и экосистемных подходах в услугах. Во-вторых, на практическом уровне проектировать операционное управление, финансовое планирование и маркетинговые стратегии, эффективно взаимодействовать с гостями, работать с жалобами и повышать лояльность, а также уверенно применять цифровые системы уровня CRM, PMS, RMS. В-третьих, среди компетенций межкультурная коммуникация, современное управление персоналом и карьерой, аудит и совершенствование качества, анализ рынков и сегментов, прогнозирование развития сетей и разработка устойчивых инновационных моделей.

Методологическая основа курса опирается на активные форматы обучения: практические задания на базе реальных ситуаций, эссе и тезисы, кейс-стади, процессно-ориентированное обучение, групповые обсуждения, проектная работа, самостоятельные задания и презентации. Такая дидактика обеспечивает связку «теория — анализ — действие» и

формирует у студентов навыки решения прикладных задач в реальной гостиничной среде.

Содержательно курс логически разворачивается от целей и задач дисциплины и ключевых понятий международного гостиничного бизнеса к типологии средств размещения и правовым основам, далее к сегментации глобального рынка, брендам и франчайзингу, управлению качеством услуг, инновационному маркетингу и политике ценообразования, затем к финансовому управлению, стратегическому планированию, цифровой трансформации, экологической устойчивости и сервисным инновациям. Такая последовательность формирует у обучающихся лестницу компетенций от базовых категорий к продвинутым управленческим решениям и устойчивым практикам.

Предлагаемый учебник следует указанной логике учебной программы дисциплины и служит практическим мостом между международной теорией гостиничного бизнеса и локальной практикой её применения. Он призван сформировать у будущих специалистов целостную профессиональную идентичность от понимания глобальных трендов и стандартов до владения инструментами управления качеством, финансами и цифровыми системами, необходимыми для конкурентоспособности гостиничных предприятий в международной среде.

ГЛАВА I. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕЖДУНАРОДНЫЙ ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС»

Ключевые слова: международный гостиничный бизнес, глобальная индустрия туризма, международные стандарты обслуживания, диверсификация гостиничных услуг, классификация гостиниц, качество сервиса, сертификация и стандартизация.

1.1. Понятие и сущность международного гостиничного бизнеса

Развитие туризма как глобального феномена стало важнейшим фактором трансформации гостиничного бизнеса, превратив его в одну из наиболее динамично развивающихся сфер мировой экономики. Международный гостиничный бизнес — это не просто предоставление услуг размещения для путешествующих лиц в другой стране, но целая индустрия, включающая в себя многоуровневые процессы управления, стандартизации, маркетинга, технологического обеспечения и правового регулирования. Современные реалии требуют от гостиниц высокой степени адаптивности, соблюдения международных стандартов, кросс-культурной коммуникации и внедрения инноваций, что превращает международный гостиничный бизнес в важный компонент устойчивого социально-экономического развития государств.

Международный гостиничный бизнес представляет собой совокупность организационно-управленческих, экономических, правовых и технологических процессов, направленных на предоставление комплекса услуг размещения и сопутствующих сервисов физическим лицам, находящимся за пределами своей страны, с соблюдением международных стандартов качества и безопасности. Это сегмент мировой индустрии гостеприимства, действующий на транснациональном уровне и включающий крупные гостиничные сети, работающие в нескольких странах и ориентированные на мультикультурную клиентскую базу.

Согласно определению, принятому в материалах UN Tourism, гостиничный бизнес является структурным элементом индустрии туризма, задачей которого является удовлетворение потребностей клиентов в проживании, питании, досуге, коммуникации и других сопутствующих услугах. Международный характер бизнеса предполагает не только территориальную экспансию, но и стандартизацию услуг, унификацию процедур управления, трансграничную кадровую политику и стратегическое развитие бренда на глобальном рынке.

Таблица 1.1.

Отличия международного гостиничного бизнеса от национального

Критерий	Национальный гостиничный бизнес	Международный гостиничный бизнес
Масштаб деятельности	Локальный или региональный	Транснациональный
Стандарты	Национальные ГОСТы, САНПиН	ISO, UN TOURISM, международные кодексы
Коммуникация	Один язык, один культурный код	Мультикультурная, мультиязычная среда
HR-политика	Местные кадры	Международный подбор, кросс-культурное обучение
Управление	Национальная специфика	Унифицированные процедуры, франчайзинг
Маркетинг	Национальные каналы, локальные рынки	Глобальный digital-маркетинг, OTA, брендинг

Международный гостиничный бизнес представляет собой сложную систему, в которую входят:

- ***Международные гостиничные сети*** (Hilton, Marriott, Accor, IHG, Hyatt и др.);
- ***Франчайзинговые партнёры*** и владельцы объектов по системе управления;
- ***Глобальные платформы бронирования*** (Booking.com, Expedia, Agoda, Airbnb и др.);
- ***Поставщики услуг и решений*** (PMS, CRM, OTA, поставщики оборудования, дизайнерские студии);
- ***Государственные регулирующие органы*** (нац. министерства, международные организации — UN TOURISM, ILO, ISO);
- ***Клиенты*** — индивидуальные туристы, корпоративные клиенты, MICE-группы, цифровые кочевники (digital-nomads) и др.

Такая многоуровневая структура требует от международных гостиниц гибкости, способности работать в разных правовых, экономических, культурных и языковых условиях.

Международный гостиничный бизнес зародился ещё в XIX веке на волне развития железнодорожных и морских перевозок. Классические отели Европы и США стали принимать всё больше иностранцев —

дипломатов, купцов, путешественников. Однако как самостоятельная глобальная отрасль он оформился во второй половине XX века.

В 1950–1970-е годы на фоне бурного роста международного туризма появились первые крупные сети, задавшие стандарты масштабируемого сервиса. В 1970–1990 годы оформились модели франчайзинга и контрактного управления, а американские стандарты обслуживания стали распространяться по миру. В 1990–2010 годы глобализация и цифровизация привели к внедрению глобальных систем бронирования и более тесной интеграции с авиаперевозчиками и турагентствами. В 2010–2020 годы отрасль переключилась на концепцию «экосистем сервиса», усилила внимание к устойчивому развитию и ESG-повестке. С 2020 года, в период постпандемийной трансформации, быстро растут бесконтактные технологии и решения на базе искусственного интеллекта, а принципы ESG(экология, социальная ответственность, управление) и DEI (разнообразие, равенство, инклюзия) закрепляются как обязательная часть корпоративной культуры и управления.

Параллельно выстраивается нормативно-стандартная база. ISO 22483:2020 описывает ключевые требования к гостиничным услугам (квалификация персонала, процессы сервиса, безопасность, элементы устойчивости). Глобальный этический кодекс UN TOURISM формулирует принципы ответственного поведения участников туриндустрии. Стандарты ISO 9001, ISO 14001 и ISO 45001 задают рамки менеджмента качества, экологического управления и охраны труда. Системы LEED, Green Key и EarthCheck используются как ориентиры «зелёного» проектирования и эксплуатации. Для практики это означает понятные для менеджера критерии: какие уровни обслуживания и коммуникации обеспечивать, как поддерживать гигиену и безопасность, по каким показателям оценивать качество и проходить аудит, а также какие экологические и социальные обязательства отель должен брать на себя, чтобы соответствовать ожиданиям гостей, инвесторов и регуляторов.

Современный международный гостиничный бизнес сочетает единые мировые стандарты и гибкую локальную подстройку. Сети стремятся к тому, чтобы гость получал предсказуемое качество в любой стране. Этому помогают внутренние регламенты и цифровые системы управления отелем (PMS — система управления объектом размещения, SOP — стандартные операционные процедуры, KPI — ключевые показатели эффективности), единые подходы к обучению персонала и продуманная адаптация продукта под местную культуру, от дизайна номеров до меню. При этом «глобальный бренд — локальный сервис» остаётся правилом, например, один и тот же международный оператор в Токио и Париже сохранит фирменные стандарты, но предложит разные интерьеры, кухню и языковую поддержку, что повышает доверие и удовлетворённость гостей.

Технологии стали обязательной частью практики: искусственный интеллект, чат-боты, виртуальные стойки регистрации, мобильные ключи и персонализированные предложения упрощают весь путь гостя, от бронирования до выезда.

Параллельно усиливается экологическая повестка: отели внедряют программы снижения углеродного следа, экономии ресурсов и проходят «зелёную» сертификацию, превращая устойчивое развитие в элемент стратегии. Не менее важна и цифровая репутация: отзывы, рейтинги и активность в соцсетях напрямую влияют на загрузку и выручку, поэтому управление ею это часть маркетинга и операционного контроля.

Отрасль тесно связана с другими сферами: с туризмом и транспортом (работа с DMO и туроператорами), маркетингом и брендингом (глобальные кампании и позиционирование), информационными технологиями (автоматизация процессов, «большие данные»), экономикой и финансами (инвестиции, мультивалютные расчёты, аудит), а также с правом и комплаенсом, от лицензирования и сертификации до защиты персональных данных (GDPR). Для будущего менеджера понимание этой связки основа его профессиональных решений.

Понятие международного гостиничного бизнеса сегодня выходит далеко за рамки просто предоставления временного размещения. Это высокоорганизованная, стандартизированная, этически ориентированная система, функционирующая в условиях глобальной конкуренции и требующая постоянного развития и адаптации. Успешное функционирование гостиничного предприятия в международной среде требует не только соблюдения стандартов, но и способности к инновациям, культурной гибкости и стратегическому мышлению. Понимание сущности международного гостиничного бизнеса — это фундамент, на котором строится обучение будущих специалистов в индустрии гостеприимства.

Данная дисциплина направлена на глубокий анализ формирования и развития международной гостиничной индустрии, деятельности ведущих брендов, систем управления и рыночных стратегий. В рамках курса изучаются история становления международных гостиничных сетей, их франчайзинговые и управленческие модели, качество обслуживания, маркетинговые стратегии, принципы работы с клиентами, а также вопросы цифровой трансформации и внедрения инноваций.

Основной акцент дисциплины заключается в том, что студент сможет проанализировать ключевые принципы международной гостиничной индустрии, ее исторические этапы развития и современные глобальные тенденции, освоит знания о гостиничных брендах, франчайзинговых системах и моделях управления, получит глубокие представления о международных стандартах качества, инновациях в сфере услуг и экосистемных подходах.

Основная цель дисциплины «Международный гостиничный бизнес» заключается в ознакомлении студентов с деятельностью глобальной гостиничной индустрии, политикой международных брендов, современными моделями управления и стандартами обслуживания, а также в формировании у них научно-теоретических знаний и профессионально-практических навыков. Данный курс направлен на понимание механизмов функционирования и перспектив развития гостиничных сетей на мировом рынке, а также на развитие способности работать с услугами международного уровня.

В результате освоения дисциплины студент приобретает следующие знания, умения и компетенции:

Теоретические знания:

– понимает особенности гостиничных брендов, систему франчайзинга и их модели управления;

– обладает глубокими знаниями о международных стандартах качества, инновациях в сфере услуг и экосистемных подходах.

Практические навыки:

– умеет анализировать основные принципы международной гостиничной индустрии, исторические этапы её развития и современные глобальные тенденции;

– способен проектировать операционное управление, финансовое планирование и маркетинговые стратегии в международных гостиничных предприятиях;

– владеет методами эффективного взаимодействия с клиентами, работы с жалобами и повышения лояльности гостей;

– имеет навыки применения цифровых систем управления, таких как CRM, PMS, RMS.

Профессиональные компетенции:

– умеет вести межкультурное общение с представителями различных национальностей;

– применяет современные подходы в управлении персоналом, мотивации и планировании карьеры;

– способен проводить оценку качества услуг, аудит и разрабатывать меры по их совершенствованию;

– анализирует международный гостиничный рынок, конкурентов и сегменты потребителей;

– формирует умение прогнозировать развитие гостиничных сетей и принимать стратегические решения;

– развивает потенциал в создании инновационных услуг и устойчивых бизнес-моделей.

1.2. Роль гостиниц в глобальной туристской индустрии

В XXI веке индустрия путешествий и туризма превратилась в один из ключевых драйверов мирового экономического роста. По оценкам Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC), в 2023 году совокупный вклад сектора путешествий и туризма составил около 9,9 трлн долл. США, или примерно 9,1 % мирового ВВП, при этом в отрасли было занято почти 330 млн человек, то есть каждый десятый, занятый в мире. В этой системе гостиницы выступают центральным звеном, они формируют материально-техническую базу размещения, обеспечивают реализацию туристского продукта и во многом определяют конкурентоспособность туристской дестинации на глобальном рынке.

Современный туристский продукт представляет собой комплекс услуг, включающий перевозку, размещение, питание, экскурсионное обслуживание, развлечения, информационную и логистическую поддержку. При этом именно услуга размещения задаёт основу всего предложения, без развитой гостиничной инфраструктуры невозможно ни формирование устойчивого туристского потока, ни развитие других сегментов индустрии гостеприимства.

Гостиницы обеспечивают базовые элементы туристского продукта, такие как:

– базовый уровень комфорта (сон, гигиена, отдых);

– безопасность (физическая, санитарно-эпидемиологическая, информационная);

– доступ к инфраструктуре (интернет, транспортные узлы, деловые и культурные центры);

– логистическая поддержка (информация, трансферы, помощь при бронировании и т.д.).

Вместе это превращает гостиницу из простого «места ночлега» в организующий центр всего путешествия. Не случайно во многих сегментах рынок размещения выступает ядром туристского кластера, престижные отели становятся якорными объектами, вокруг которых формируются деловые районы, курортные зоны, развлекательные и торговые центры.

Рост международных туристских потоков усиливает значимость гостиничных предприятий. Согласно последнему отчету Всемирного туристского барометра (WTB), с января по сентябрь 2025 года за рубежом путешествовало более 1,1 миллиарда туристов, что примерно на 50 миллионов больше, чем за аналогичный период 2024 года. Значительная часть этих путешественников выбирает официальные средства размещения от классических городских отелей до курортных комплексов, апарт-отелей, хостелов и бутик-отелей.

Гостиничный сектор отличается высокой степенью дифференциации:

– по классу обслуживания (эконом, средний, премиальный, люкс);

– по формату (городские бизнес-отели, курортные объекты, конгресс-отели, бутик-отели, апарт-отели и др.);

– по форме собственности и управления (международные сети, франчайзинг, независимые гостиницы, кондо-отели и др.).

Такое многообразие форм позволяет адаптировать предложение к потребностям различных сегментов спроса от массового бюджетного туризма до эксклюзивных премиальных путешествий. В результате гостиничная индустрия становится гибкой и динамичной подсистемой глобального туризма, способной оперативно реагировать на изменения в структуре спроса, появление новых трендов (например, bleisure-поездки, цифровые кочевники, wellness-туризм) и колебания мировой экономики.

Гостиницы формируют значительный объём прямых доходов за счёт основной деятельности (размещение, питание, дополнительные услуги), однако не менее важен косвенный и индуцированный эффект. Каждый потраченный туристом доллар в отеле частично перераспределяется в пользу локальных поставщиков продуктов питания, строительных и ремонтных компаний, прачечных, транспортных и IT-услуг. Это создаёт новые рабочие места в смежных отраслях и расширяет налоговую базу на местном и национальном уровнях.

Гостиницы обеспечивают занятость для широкого спектра специалистов:

– персонал службы приёма и размещения (front office), службы бронирования;

– сотрудники хаускипинг и технических служб;

– работники ресторанов, баров и служб питания;

– менеджеры среднего и высшего звена, специалисты по маркетингу, продажам, финансам, HR;

– служба безопасности, IT-специалисты, event-менеджеры.

В ряде туристических развитых регионах доходы, прямо и косвенно связанные с гостиничной индустрией, достигают 15–20% регионального ВРП, особенно в курортных зонах и крупных городах, ориентированных на деловой туризм и проведение международных мероприятий (конгрессов, выставок, форумов).

Для Узбекистана развитие гостиничной инфраструктуры имеет стратегическое значение, поскольку страна располагает богатейшим культурно-историческим наследием (Самарканд, Бухара, Хива, Шахрисабз и др.), а также значительным потенциалом развития экологического, этнографического, паломнического и делового туризма. За 11 месяцев 2025 года Узбекистан посетили 10,7 миллиона иностранных туристов, а объём

экспорта туристических услуг составил 4,4 миллиарда долларов США.[1] Это сопровождается ростом числа гостиничных предприятий, расширением их географии и постепенным повышением качества сервиса.

В структуре экономики Узбекистана сектор «торговля, размещение и питание» занимает всё более заметное место. Государство рассматривает развитие гостиниц как важное направление диверсификации экономики и снижения зависимости от сырьевых отраслей. При этом особое внимание уделяется:

– созданию гостиниц в регионах, вблизи ключевых туристских объектов;

– поддержке проектов в малых городах и сельских территориях;

– стимулированию участия частных инвесторов и международных сетей.

Основными приоритетами развития сферы туризма в Узбекистане до 2030 года являются:

- доведение доли сферы туризма в ВВП с нынешних 3,5% до 7%;
- увеличение ежегодного притока иностранных туристов – с 10 млн до 20 млн человек;
- повышение годового объема экспорта туристских услуг более чем до $6 млрд;
- улучшение транспортного сообщения между туристическими городами Узбекистана, увеличение количества внутренних авиасообщений и сокращение времени в пути минимум в 3 раза;
- увеличение количества 4- и 5-звездочных гостиниц в 2 раза;
- диверсификация туристских услуг и продуктов;
- создание узнаваемого туристического бренда Узбекистана и внедрение новых инструментов для продвижения национальных туристских продуктов.[2]

Реализация этих целей невозможна без строительства новых гостиниц, модернизации существующих объектов и внедрения современных стандартов сервиса, безопасности и устойчивого управления.

В условиях усиливающейся конкуренции между туристскими направлениями всё большую роль начинают играть нематериальные аспекты — атмосфера, дизайн, уровень сервиса, уникальность опыта, предлагающегося гостю. Для значительной части туристов именно гостиница становится решающим фактором при выборе дестинации: потенциальные гости ориентируются на рейтинг объекта на онлайн-платформах, отзывы предыдущих посетителей, наличие дополнительных сервисов (SPA-центр, бассейн, детская комната, co-working, авторская кухня и т.п.).

[1] Узбекистан за январь-ноябрь 2025 года привлёк 10,7 иностранных миллиона туристов

[2] https://www.norma.uz/uz/novoe_v_zakonodatelstve/kak_obespechat_sistemnoe_razvitie_sfery_turizma

Особенно это заметно в премиальном сегменте: туристы высокого ценового уровня рассматривают отель как неотъемлемую часть уникального опыта, а не просто место ночлега. Отели становятся самостоятельными туристскими достопримечательностями: ледяные гостиницы в Скандинавии, подводные номера на Мальдивах, исторические бутик-отели в центрах европейских городов, тематические гостиницы, стилизованные под определённую эпоху или культурную традицию.

В Узбекистане аналогичную роль начинают играть бутик-отели в махаллях Самарканда, Бухары, Навои и Хивы, объекты, в оформлении которых используются элементы национальной архитектуры, декоративно-прикладного искусства и традиционного быта. Гостиницы, интегрированные в проекты этно- и агротуризма, позволяют гостям не только переночевать, но и пережить уникальный культурный опыт: познакомиться с местной кухней, ремёслами, праздниками, образом жизни сельских общин.

Гостиницы выступают пространствами интенсивного межкультурного взаимодействия. Ежедневно в них встречаются представители разных стран, религий, языков и культурных традиций. Именно здесь формируются первые впечатления о принимающей стране, её гостеприимстве, уровне толерантности и открытости миру.

Международные гостиничные сети развивают концепцию «glocality» — сочетание единых глобальных стандартов качества с локальной идентичностью. Это выражается в:

– адаптации меню и дизайна под местные традиции, использование национальных мотивов в интерьере;

– учёте религиозных и культурных особенностей гостей (наличие халяль-питания, специальных зон для молитвы, гибких правил обслуживания);

– организации культурных мероприятий, фестивалей, гастрономических недель, выставок местных художников и ремесленников;

– систематическом обучении персонала межкультурной коммуникации, навыкам толерантного и уважительного общения с гостями разных национальностей.

Для страны с богатым историко-культурным наследием, как Узбекистан, гостиницы становятся своеобразной «витриной» национальной культуры. Через интерьер, одежду персонала, музыкальное и гастрономическое сопровождение гость получает первое эмоциональное впечатление о стране, что влияет на его общее восприятие дестинации и готовность к повторному приезду.

Цифровизация радикально меняет модель функционирования гостиниц. Сегодня подавляющее большинство международных сетей

используют специализированные системы PMS (управление гостиничными операциями), CRM (управление взаимоотношениями с клиентами) и RMS (системы управления доходами). Внедрение цифровых технологий позволяет:

– применять динамическое ценообразование в реальном времени с учётом спроса, сезона, событийных факторов;

– оптимизировать загрузку, прогнозируя спрос на основе больших данных;

– автоматизировать процессы check-in/check-out, оплаты, коммуникации с гостем;

– формировать персонализированные предложения и программы лояльности.

Отдельным направлением становится развитие «умных гостиниц», где активно внедряются решения на основе интернета вещей: «умные номера» с возможностью управления освещением, климатом, шторами и мультимедиа с мобильного устройства, системы распознавания гостя, электронные ключи, роботизированная доставка багажа и room-service.

Для Узбекистана использование подобных технологий открывает возможность «цифрового рывка»: даже небольшие гостиницы, интегрируясь в глобальные онлайн-платформы бронирования, применяя канальные менеджеры, аналитические сервисы и простые CRM-решения, могут выходить на международный рынок, повышать видимость и конкурентоспособность, а также более гибко управлять тарифной политикой.

Одной из ключевых тенденций последних лет становится интеграция принципов устойчивого развития (sustainable development) и ESG-повестки в управление гостиницами. Всё больше гостей особенно молодое поколение, а также корпоративные клиенты обращают внимание на экологические показатели отелей, их участие в социальных проектах, прозрачность управления.

Для международных сетей выполнение ESG-обязательств становится не только вопросом имиджа, но и фактором конкурентоспособности: многие компании и международные организации включают критерии устойчивости в процедуры отбора гостиниц для размещения сотрудников и проведения мероприятий.

В Узбекистане это направление только формируется, однако уже сейчас ряд новых гостиничных проектов предусматривает энергоэффективные решения, использование альтернативных источников энергии, системы экономии воды, а также локальные программы корпоративной социальной ответственности, поддержка ремесленников, участие в реставрации исторических объектов, развитие социальной инфраструктуры.

Роль гостиниц в туристской индустрии усиливается благодаря целенаправленной государственной поддержке. В Узбекистане рассматривают развитие гостиничной инфраструктуры как одну из приоритетных задач национальной стратегии туризма. Среди ключевых механизмов:

– предоставление налоговых льгот и таможенных послаблений при строительстве и реконструкции гостиниц;

– субсидирование процентных ставок по кредитам и предоставление государственных гарантий;

– упрощение процедур лицензирования, сертификации и гостиничной классификации;

– поддержка проектов в регионах, сельских территориях и новых туристских зонах;

– развитие транспортной, инженерной и социальной инфраструктуры вокруг ключевых туристских кластеров.

Важную роль играют и международные организации, а также финансовые институты, которые стимулируют развитие устойчивой гостиничной инфраструктуры через рекомендации, программы технической помощи, гранты и инвестиционные проекты. Особое внимание при этом уделяется странам с высоким туристским потенциалом, но пока недостаточно развитой материально-технической базой, к которым относится и Узбекистан.

Современная гостиница это не просто средство размещения туристов, а многофункциональная платформа, в которой пересекаются экономические, социальные, культурные и технологические процессы.

Экономически гостиницы генерируют значительные доходы, создают рабочие места, стимулируют развитие смежных отраслей и увеличивают налоговые поступления. Социально и культурно они выступают пространством межкультурного диалога, каналом трансляции национальной идентичности и фактором повышения качества жизни в принимающих регионах. Технологически гостиничный сектор становится одним из лидеров цифровой трансформации сферы услуг, активно внедряя искусственный интеллект, большие данные, IoT и новые форматы обслуживания. С точки зрения устойчивого развития гостиницы всё более активно включаются в ESG-повестку, снижая экологический след и развивая социальную ответственность.

Для Узбекистана, обладающего уникальным культурно-историческим и природным потенциалом, правильное понимание и использование роли гостиниц в туристской системе становится ключевым условием успешной реализации национальных стратегий развития туризма и дальнейшей интеграции страны в глобальное туристское пространство.

1.3. Международные стандарты обслуживания и их соблюдение

Глобализация гостиничного бизнеса, рост трансграничной мобильности и усиление цифровой конкуренции делают международные стандарты обслуживания одним из ключевых условий устойчивого развития отрасли. Для современного отеля уже недостаточно соответствовать только внутренним требованиям своей страны: на мировом рынке конкурентоспособность всё в большей степени определяется способностью обеспечивать сопоставимый уровень качества, безопасности, прозрачности процессов и уважения к правам гостей независимо от территории присутствия. В этом смысле международные стандарты выступают не просто техническим набором требований, а универсальным языком профессионального гостеприимства, понятным и для клиентов, и для партнёров, и для регуляторов.

Под международными стандартами обслуживания в гостиничном бизнесе следует понимать совокупность норм, требований, рекомендаций и этических ориентиров, направленных на обеспечение стабильного качества услуг, безопасности, профессиональной компетентности персонала, открытости управления, защиты персональных данных, доступности сервиса и соблюдения прав потребителей.

Одним из наиболее значимых международных документов в данной сфере является стандарт ISO 22483:2020 «Туризм и связанные с ним услуги. Отели. Требования к обслуживанию» (Tourism and related services. Hotels. Service requirements)[3]. В тексте стандарта указано, что он устанавливает требования и рекомендации к гостиницам в отношении персонала, обслуживания, мероприятий и анимации, безопасности и защищённости, технического содержания, чистоты, снабжения и удовлетворённости гостей.

С практической точки зрения ISO 22483 особенно важен тем, что задаёт целостную логику управления гостиничным сервисом. В его рамках особое внимание уделяется подготовке и компетентности персонала, последовательности процедур обслуживания, санитарному и техническому состоянию объекта, обеспечению безопасности и анализу удовлетворённости гостей. Для отеля это означает переход от разрозненных действий к управляемой системе качества, где сервис строится на стандартизированных процедурах и контролируемых показателях.

Однако международное регулирование в гостиничном бизнесе основано не только на технических стандартах. Важнейшее значение имеют и этические рамки отрасли. Прежде всего сюда относится

[3] https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:22483:ed-1:v1:en

Глобальный кодекс этики туризма UN Tourism (Global code of ethics for tourism),[4] который сам Орган международного туризма определяет как систему ориентиров для ответственного и устойчивого развития мирового туризма. Его положения опираются на идеи добросовестности, культурного уважения, недискриминации, безопасности путешественников и баланса интересов государства, бизнеса, местного населения и туристов. Для гостиничного предприятия это означает, что качество сервиса должно оцениваться не только по удобству и скорости обслуживания, но и по тому, насколько отель соблюдает принципы уважения к личности, культурной чувствительности и социальной ответственности.

В последние годы особое значение приобрели стандарты устойчивого развития. В гостиничной индустрии всё шире используются Green Key, LEED, EarthCheck и критерии Глобального совета по устойчивому туризму. Hotelstars Union прямо указывает, что её критерии 2025–2030 учитывают устойчивость, а Green Key позиционирует себя как один из ведущих стандартов экологической ответственности и устойчивого управления для туристской индустрии. EarthCheck, в свою очередь, работает как система сертификации и оценки устойчивости для туристских организаций и дестинаций. Значение этих инструментов заключается в том, что они переводят экологическую повестку из сферы имиджа в сферу измеряемых управленческих практик: экономия энергии и воды, сокращение отходов, устойчивые закупки, работа с местным сообществом и вовлечение гостей в «зелёные» решения становятся частью реального стандарта гостиничного сервиса.

Наряду с экологической устойчивостью усиливается значение цифровых стандартов и защиты информации. Распространение онлайн-бронирования, мобильной регистрации, бесконтактных платежей, цифровых ключей и систем персонализации делает гостиницы участниками более сложной цифровой экосистемы. В этих условиях соблюдение требований в области конфиденциальности и информационной безопасности становится неотъемлемой частью качества обслуживания. Поэтому в современной международной практике гостиницы всё чаще ориентируются не только на сервисные стандарты, но и на принципы защиты персональных данных и цифровой безопасности. Сегодня понятие качественного гостиничного сервиса включает не только комфорт и вежливость персонала, но и безопасную работу с данными гостя.

Практическое соблюдение международных стандартов требует формирования внутри гостиницы внутреннего контура качества. Он включает разработку и регулярное обновление стандартных операционных процедур, внутренние аудиты, целевое обучение сотрудников, систему

[4] https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2019-10/gcetpassportglobalcodeen.pdf

контроля исполнения, мониторинг удовлетворённости гостей и анализ ключевых показателей эффективности. Крупные гостиничные сети часто создают специальные подразделения качества или привлекают внешних аудиторов, чтобы обеспечить постоянное соответствие международным требованиям. На практике это означает, что стандарты должны быть не только задекларированы, но и встроены в повседневную операционную деятельность отеля — от заселения и уборки до работы с жалобами и цифровыми сервисами.

Соблюдение международных стандартов даёт гостиницам целый ряд преимуществ. Оно усиливает доверие гостей, облегчает партнёрство с международными сетями и франчайзерами, помогает снижать юридические и репутационные риски, способствует росту рейтингов на глобальных платформах бронирования и создаёт более устойчивую основу для долгосрочного развития. Вместе с тем внедрение стандартов связано и с рядом трудностей: высокой стоимостью сертификации, необходимостью постоянного обучения персонала, различиями между национальными нормативными подходами и сложностью поддержания единых практик в гостиницах, расположенных в разных странах и регионах. Следовательно, международные стандарты обслуживания не являются формальной «надстройкой» над гостиничным бизнесом, они требуют серьёзной управленческой дисциплины и постоянной организационной работы.

В современной гостиничной индустрии международные стандарты обслуживания выступают системообразующей основой конкурентоспособности. Они объединяют технические требования, этические нормы, устойчивые практики, цифровую безопасность и классификационные подходы в единую рамку профессионального качества. Для гостиницы, ориентированной на международный рынок, соответствие таким стандартам означает не просто наличие сертификата или формальной категории, а способность говорить с клиентом, партнёром и инвестором на универсальном языке доверия, предсказуемости и профессиональной ответственности. В этом и заключается главная роль международных стандартов в развитии современного гостиничного бизнеса.

1.4. Классификация гостиничных предприятий в международной практике

Классификация гостиничных предприятий является одним из базовых инструментов международной индустрии гостеприимства. Она выполняет одновременно информационную, маркетинговую, управленческую и регуляторную функции. Для потребителя классификация служит ориентиром при выборе объекта размещения, для гостиничного предприятия — средством позиционирования, а для

государства, профессиональных ассоциаций и отраслевых объединений — механизмом упорядочения рынка и повышения прозрачности требований к качеству обслуживания.

Наиболее известной и привычной для массового туриста остаётся звёздная классификация. Однако даже в пределах одного региона она может строиться по-разному. В Европе важное место занимает система ***Hotelstars Union***, созданная как попытка гармонизировать подходы к гостиничной классификации в разных странах. В актуальной версии критериев на 2025–2030 годы используется единый каталог требований для пяти категорий гостиниц, основанный на сочетании обязательных критериев и балльной оценки. Каталог охватывает вопросы размещения, оснащения номеров, организации приёма и сервиса, питания, цифрового присутствия и устойчивого развития. Для гостиниц, которые превосходят минимальные требования своей категории, применяется дополнительный статус Superior. Значение этой модели состоит в том, что она снижает различия между национальными системами, делает ожидания гостей более предсказуемыми и создаёт единый язык качества для значительной части европейского рынка.[5]

В Северной Америке применяется иной подход. В США и Канаде широко известна система ***AAA Diamond***, в которой категория присваивается на основе инспекций и экспертной оценки общего впечатления от объекта. В официальных материалах AAA подчёркивается, что алмазный рейтинг определяется не одним показателем, а совокупностью характеристик гостиницы, с акцентом на целостный опыт гостя. Таким образом, система строится не только на формальном наличии определённых элементов сервиса, но и на профессиональном суждении о качестве и уровне объекта. Для гостиничного рынка Северной Америки это особенно важно, поскольку позволяет оценивать как стандартные сетевые гостиницы, так и более индивидуализированные объекты. [6]

Отдельное место в североамериканской и мировой практике занимает ***Forbes Travel Guide.*** Эта система ориентирована прежде всего на верхний сегмент гостиничного рынка и считается одной из самых авторитетных в области оценки премиального сервиса. Forbes Travel Guide указывает, что его анонимные инспекторы оценивают объекты по набору до 900 объективных критериев, а сами визиты проходят инкогнито и за счёт организации, что должно обеспечивать независимость оценки. В отличие от классической звёздной системы, здесь в центре внимания находится прежде всего не количество материальных удобств, а совершенство сервиса, уровень персонализации, последовательность исполнения стандартов и общее качество гостевого опыта. По этой причине рейтинг

[5] https://www.hotelstars.eu/about-us
[6] https://www.aaa.com/diamonds/diamond-ratings-definitions

Forbes особенно значим для люксовых гостиниц, ресторанов и спа-объектов.[7]

Наряду с формальными системами классификации в международной практике широко используются объектно-функциональные классификации. Они строятся не по количеству звёзд, а по назначению гостиницы, особенностям продукта и целевой аудитории. В эту группу входят деловые гостиницы, курортные объекты, апарт-отели, бутик-отели, гостиницы экономичного уровня, хостелы, объекты длительного проживания и гостиницы, работающие по системе «всё включено».

С этой функциональной логикой тесно связана и брендовая классификация, широко используемая международными гостиничными сетями. Крупные операторы группируют свои марки по целевым сегментам: роскошные бренды, гостиницы высокого и повышенного среднего уровня, средний сегмент, экономичный сегмент, длительное проживание, а также концептуальные, дизайнерские и коллекционные форматы. С точки зрения международной практики такой подход становится всё более важным, поскольку именно бренд всё чаще служит для гостя более понятным сигналом, чем официальная национальная категория. В ряде случаев потребитель лучше ориентируется в позиционировании бренда глобальной сети, чем в особенностях государственной классификации той или иной страны. Следовательно, брендовая архитектура начинает выполнять функцию параллельной системы классификации рынка.

В последние годы заметно возросло значение клиентских рейтингов, основанных на отзывах пользователей цифровых платформ. Booking.com, Tripadvisor, Google и другие системы формируют оценки на основе большого массива пользовательского опыта. Их сильной стороной является оперативность и близость к реальному восприятию гостя. Если звёздная система может обновляться раз в несколько лет, то онлайн-рейтинг меняется практически непрерывно. Это делает его особенно важным для управления репутацией гостиницы. Однако клиентские рейтинги имеют и ограничения: они подвержены субъективности, зависят от ожиданий конкретной аудитории, культурных различий, эмоционального состояния гостей и особенностей цифровой платформы. Поэтому в международной практике их следует рассматривать не как замену формальной классификации, а как её дополнение.

Традиционные звёздные системы продолжают сохранять значение как официальный инструмент качества и рыночной прозрачности. Отраслевые рейтинги, подобные AAA Diamond и Forbes Travel Guide, усиливают экспертную оценку, особенно в более высоких сегментах. Объектно-

[7] https://www.forbestravelguide.com/

функциональная и брендовая классификация помогают точнее описывать реальный гостиничный продукт и его рыночную нишу. Онлайн-рейтинги отражают восприятие гостя в режиме текущего времени, а экологические сертификаты фиксируют новый вектор конкурентной борьбы — устойчивость и ответственность.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Что включает в себя понятие «международный гостиничный бизнес» и в чём его отличие от национального гостиничного сектора?
2. Какова роль гостиничного бизнеса в структуре глобальной индустрии туризма?
3. Какие цели и задачи ставятся перед дисциплиной «Международный гостиничный бизнес» в рамках подготовки специалистов?
4. Что понимается под международными стандартами обслуживания, и как обеспечивается их соблюдение?
5. Как классифицируются гостиничные предприятия в международной практике?
6. Что такое диверсификация гостиничных услуг и в чём её значение для повышения конкурентоспособности?
7. В чём заключается значение качества сервиса в международной гостиничной деятельности?
8. Какие ключевые документы (стандарты, акты, международные рекомендации) регулируют деятельность гостиниц на международном уровне?
9. Какое влияние оказывает развитие международного гостиничного бизнеса на экономику стран и регионов?
10. Какие компетенции требуются специалистам для успешной работы в сфере международного гостиничного бизнеса?

ГЛАВА II. СОВРЕМЕННЫЕ ТИПЫ ГОСТИНИЦ

Ключевые слова: бутик-отели, индивидуальный дизайн, бизнес-отели, сектор MICE, курортные отели, SPA и wellness, апарт-отели, капсульные номера.

2.1. Бутик-отели: дизайн, сервис и индивидуальный подход

В условиях насыщенного гостиничного рынка и растущей конкуренции между крупными международными сетями всё большую популярность приобретают ***бутик-отели*** — малые, индивидуализированные гостиничные объекты, отличающиеся уникальной концепцией, оригинальным дизайном и персонализированным обслуживанием. Возникнув как нишевый формат, бутик-отели сегодня превратились в важный сегмент мировой индустрии гостеприимства и во многом определяют развитие так называемого «эмоционального» туризма. Они ориентированы на гостей, для которых важно не только переночевать в удобном месте, но и прожить особый опыт, связанный с атмосферой отеля, его историей, местной культурой и стилем жизни города.

Бутик-отели представляют собой ответ на потребности нового поколения путешественников — искателей впечатлений, которые ценят аутентичность, креативность и личностный подход. Для миллениалов и представителей поколения Z важным критерием выбора становится не столько известность бренда или размер гостиницы, сколько «эмоциональный отклик» пространства, эстетика и уникальность впечатлений. В этом смысле бутик-отели выступают своеобразными «платформами впечатлений», где каждый элемент — от архитектуры здания до музыки в лобби — подчинён единой идее и работает на формирование запоминаемого образа.

Термин «бутик-отель» (от французского boutique — «лавка») появился в 1980-е годы в США и Великобритании как обозначение небольших гостиниц, в которых концепция интерьера, атмосфера и индивидуальность владельца играли такую же важную роль, как и уровень сервиса. В отличие от стандартизированных сетевых отелей, бутик-гостиницы подчёркивали свою «непохожесть» на другие. Они могли располагаться в историческом особняке, иметь авторский дизайн, коллекцию произведений искусства, необычную компоновку номеров и ярко выраженную философию бренда.

К первым известным бутик-отелям относят Blakes Hotel (1978) в Лондоне, оформленный дизайнером Анушкой Хемпель в духе путешествий по миру, и Morgans Hotel (1984) в Нью-Йорке, созданный Иэном Шрагером, который первым предложил идею «отеля как произведения искусства». Именно эти проекты задали основные принципы: ограниченное количество номеров, концептуальный дизайн, ориентация на стиль жизни гостя, а не

только на его базовые потребности. С 1990-х годов бутик-отели активно развиваются в Париже, Барселоне, Амстердаме, Токио, Буэнос-Айресе и других городах с развитой креативной средой.

Сегодня бутик-сегмент составляет относительно небольшую долю мирового гостиничного фонда, однако демонстрирует устойчивые темпы роста, особенно в категориях «luxury» и «lifestyle». Для многих городов бутик-гостиницы становятся важной частью туристского бренда и символом креативной экономики, а также инструментом ревитализации старых районов, где расположены исторические здания и самобытная городская среда.

Несмотря на разнообразие форм и концепций, для бутик-отелей можно выделить несколько характерных признаков, отличающих их от традиционных сетевых гостиниц:

– *небольшое количество номеров*: как правило, от 10–15 до 80–100, что позволяет поддерживать камерную атмосферу и персональный подход к каждому гостю;

– *уникальная концепция и дизайн*: каждый бутик-отель создаётся вокруг определённой идеи — художественной, этнической, исторической, гастрономической, индустриальной, экологической и т.д.;

– *персонализированное обслуживание*: гибкие процедуры заселения, индивидуальные завтраки, персональные рекомендации по городу, живое общение с персоналом и владельцами;

– *ярко выраженный локальный характер*: интеграция в инфраструктуру и культуру района, использование местных материалов, сотрудничество с локальными поставщиками и художниками;

– *нестандартизированность*: отсутствие строгих шаблонов по оформлению и организации пространства, каждый номер или этаж могут иметь собственную тематику и дизайн.

В отличие от крупной сети, где гость заранее представляет себе, как будет выглядеть его номер в любой точке мира, бутик-отель сознательно стремится к уникальности и неповторимости. Это позволяет ему выстраивать коммуникацию с гостями через историю «storytelling»: рассказывать о здании, районе, авторе интерьера, локальных легендах и ремесленных традициях.

Дизайн в бутик-отеле это не просто оформление интерьера, а инструмент построения особой атмосферы, который транслирует ценности бренда и обращается к чувствам гостя. В таких отелях широко применяются следующие дизайнерские подходы:

– тематичность (например, отель, вдохновлённый джазовой эпохой, марокканской культурой, эстетикой середины XX века, индустриальным стилем или авангардным искусством);

– использование крафтовых и ручных решений (авторская мебель, сделанная местными мастерами, текстиль ручной работы, уникальные элементы декора);

– опора на локальные материалы и мотивы (натуральный камень, дерево, керамика, традиционные орнаменты и узоры);

– сочетание антикварных предметов и современных дизайнерских решений (loft + арт-деко, историческая кладка стен + минималистская мебель);

– грамотное зонирование пространства, создающее чувство приватности и «домашнего» уюта, несмотря на общественный характер отеля.

Часто бутик-отели используют принцип «каждый номер — отдельная история»: комнаты отличаются по цветовой гамме, тематике, набору объектов искусства. Общественные пространства — лобби, библиотека, бар, внутренний двор превращаются в «гостиную» не только для постояльцев, но и для местных жителей, создавая площадку для общения, событий и креативных инициатив. Таким образом, отель становится частью городской жизни, а не изолированным коммерческим объектом.

Одной из ключевых особенностей бутик-отелей является высокий уровень персонализации сервиса. Небольшой масштаб предприятия позволяет персоналу помнить гостей по именам, учитывать индивидуальные предпочтения и выстраивать более доверительные отношения. Обслуживание строится не на формальной регламентации, а на принципах гибкости, эмпатии и умения предвосхищать ожидания.

На практике это проявляется в следующих элементах:

– предварительный сбор информации о госте, любимые напитки, диетические ограничения, предпочтения по подушкам, интересы и хобби;

– персонализированные рекомендации, вместо стандартного буклета предлагается индивидуальный список ресторанов, галерей, прогулочных маршрутов, составленный с учётом стиля жизни гостя;

– гибкий формат взаимодействия: возможность заселиться без строгой привязки ко времени, поздний завтрак, сервировка в удобном месте (в лобби, во внутреннем дворике, на террасе);

– малые неожиданные радости: приветственные записки от команды, маленькие подарки от местных производителей, комплименты от шеф-повара, персональные поздравления с важными датами;

– прямой контакт с управляющим или владельцем отеля, что создаёт ощущение «гостя в доме», а не просто клиента в коммерческом заведении.

Во многих бутик-отелях сознательно избегают излишней формальности, персонал может работать без строгой униформы и жёстких стандартных фраз, обращаясь к гостям более дружелюбно и свободно. Это помогает создать атмосферу «дома вдали от дома» и повышает

удовлетворённость клиентов. Небольшой масштаб также способствует более быстрому принятию решений: гостиница может оперативно адаптировать сервис под пожелания гостей и рыночные тренды.

Бутик-отели часто становятся платформами для сохранения и трансляции местной культуры. В отличие от безликого, стандартизированного пространства, они стремятся «рассказать историю места», в котором находятся. Для этого используются различные стратегии:

– интеграция элементов народного искусства и ремёсел в интерьер (ковры, керамика, вышивка, резьба по дереву и камню);

– сотрудничество с местными художниками, фотографами, дизайнерами, музыкантами, проведение выставок и творческих вечеров;

– организация мастер-классов по локальной кухне, ремёслам, традиционным видам искусства;

– включение в меню блюд национальной кухни с современными интерпретациями;

– участие в жизни района, взаимодействие с соседними кафе, галереями, ремесленными лавками, что помогает формировать креативные кластеры.

В исторических городах бутик-отели нередко размещаются в отреставрированных зданиях, старинных домах, караван-сараях, особняках купцов. Таким образом, гостиница не только сохраняет архитектурное наследие, но и «оживляет» его, адаптируя к современным потребностям. Для стран с богатой историей и культурой, таких как Узбекистан, бутик-отели в махаллях исторических центров могут стать важнейшими точками притяжения, соединяющими традиции гостеприимства с актуальными стандартами комфорта.

Рост популярности бутик-отелей не остался незамеченным для крупных гостиничных корпораций. Чтобы ответить на запрос рынка на индивидуальность и «lifestyle-концепции», многие сети создают специальные дочерние бренды и коллекции, объединяющие независимые бутик-отели под единой «зонтичной» маркой. Такой подход позволяет сочетать креативность и самобытность каждого объекта с преимуществами крупной сети: глобальной системой бронирования, программами лояльности, корпоративными контрактами и стандартами безопасности.

Для владельцев независимых бутик-отелей участие в подобных коллекциях даёт доступ к международным каналам продаж и повышает доверие части клиентов, которые предпочитают бронировать «знакомый» бренд. При этом, в отличие от классических франчайзинговых моделей, им предоставляется больше свободы в вопросах дизайна и концепции. Так формируется гибридная модель, сетевые бутик-отели, сочетающие индивидуальность с инфраструктурной поддержкой.

Бутик-отели часто выступают передовиками внедрения инноваций — как в сфере дизайна, так и в области технологий и устойчивого развития. Небольшой масштаб позволяет быстрее тестировать новые решения и адаптировать их под целевую аудиторию. Среди характерных инноваций можно выделить:

– использование экологичных материалов, энергоэффективного оборудования, LED-освещения;

– системы контроля и экономии воды и электроэнергии, интеллектуальное управление климатом и светом в номерах;

– биоразлагаемая косметика, отказ от одноразового пластика, сортировка отходов;

– внедрение бесконтактного check-in, мобильного доступа в номер, цифровых консьерж-сервисов;

– применение AR/VR-гидов по отелю и городу, «умных» зеркал, голосовых ассистентов и других элементов «умной» гостиничной среды;

– трансформация части пространства в коворкинг-зоны или гибридные форматы «жить – работать – общаться», ориентированные на цифровых кочевников.

Особую роль в бутик-секторе играет устойчивое и ответственное развитие. Многие гости осознанно выбирают отели, которые поддерживают местное сообщество, используют локальные продукты, минимизируют экологический след и открыто декларируют свои ценности. Для малых гостиниц это становится не только этическим, но и маркетинговым преимуществом.

Несмотря на высокую привлекательность и динамичное развитие, бутик-отели сталкиваются с рядом вызовов и ограничений. Среди них можно выделить:

– сложности масштабирования концепции без потери уникальности: расширение сети бутик-отелей требует тонкого баланса между стандартизацией и сохранением индивидуальности;

– зависимость от репутации и отзывов в онлайн-среде: негативные оценки могут сильнее повлиять на небольшой отель, чем на крупную сеть;

– сравнительно высокая стоимость маркетинга и продвижения, необходимость присутствия на международных платформах бронирования и в социальных медиа;

– ограниченность финансовых ресурсов по сравнению с крупными корпорациями, что усложняет инвестиции в масштабные проекты и модернизацию;

– нормативные ограничения, связанные с размещением в исторических зданиях и жилых кварталах, требования по шуму, парковкам, сохранению архитектурного облика.

Однако именно гибкость, креативность, тесная связь с местным контекстом и умение выстраивать эмоциональные отношения с гостями делают бутик-отели достаточно устойчивыми к ценовой конкуренции и кризисам доверия. В периоды трансформации туристского спроса они часто оказываются более адаптивными, чем крупные стандартизированные объекты.

Бутик-отели занимают особое место в международной гостиничной индустрии, предлагая не стандартизированный, а аутентичный, эстетически выверенный и глубоко персонализированный формат гостеприимства. Они превращают проживание в отеле в полноценное впечатление, соединяя комфорт, дизайн, локальную культуру и человеческое взаимодействие. Для будущих специалистов гостиничной отрасли понимание природы бутик-отелей важно с точки зрения диверсификации форматов размещения, развития креативного брендинга, построения эмоциональной лояльности и стратегий устойчивого развития на глобальном и национальном рынках.

Узбекистан, обладающей богатой историко-культурной базой и самобытной архитектурой, именно бутик-отели могут стать одним из ключевых инструментов формирования конкурентоспособного туристского продукта, который одновременно отвечает ожиданиям современных путешественников и способствует сохранению культурного наследия.

2.2. Бизнес-отели: расположение, сервис и функциональность

В условиях глобализации экономики, роста международной торговли и усложнения деловых коммуникаций особое место в гостиничном бизнесе заняли бизнес-отели, ориентированные на обслуживание корпоративных клиентов и деловых путешественников. Современный бизнес-отель перестал быть лишь местом кратковременного размещения: он выступает как многофункциональная платформа для работы, переговоров, проведения конференций, налаживания деловых контактов и обеспечения всей логистики командировок.

Деловой туризм (business travel) включает командировки сотрудников компаний, участие в выставках, конгрессах, переговорах, тренингах, инспекционных поездках, консультациях и других формах делового взаимодействия. По своему поведению и мотивации деловой турист отличается от отдыхающего: он менее чувствителен к цене и гораздо более требователен к местоположению, качеству связи, скорости сервиса и предсказуемости результата. Для него отель не только место проживания, но и операционная база для решения рабочих задач.

Бизнес-отель можно определить как гостиничное предприятие, основной целевой аудиторией которого являются деловые

путешественники и корпоративные клиенты (B2B-сектор). Концепция такого отеля разрабатывается с учётом специфических потребностей этой группы: необходимости работать в номере, проводить встречи в формальной и неформальной обстановке, быстро перемещаться между аэропортом, офисами партнёров и деловыми центрами города. В структуре клиентуры значительную долю занимают сотрудники международных корпораций, государственных органов, финансовых институтов, консалтинговых и IT-компаний, а также участники конференций и выставок.

Ключевые особенности бизнес-отеля включают:

– расположение вблизи деловых центров, транспортных узлов, аэропортов, вокзалов;

– наличие функциональных номеров с полноценным рабочим местом и высокоскоростным интернетом;

– развитую MICE-инфраструктуру (конференц-залы, переговорные комнаты, бизнес-лаунжи);

– ускоренные процедуры регистрации и выезда (express check-in/check-out);

– круглосуточную работу стойки регистрации, службы приёма и размещения, а также room service;

– наличие трансферов и услуг по организации деловых мероприятий «под ключ».

Местоположение является одним из важнейших факторов конкурентоспособности бизнес-отеля. Деловой клиент ценит время и предсказуемость: каждый лишний час в пути от отеля до офиса партнёра или конференц-площадки воспринимается как потеря ресурса. Поэтому бизнес-отели традиционно концентрируются в нескольких типах локаций.

Во-первых, это центральные деловые районы мегаполисов (Central Business District, финансовые кластеры). Здесь располагаются офисы банков, транснациональных корпораций, национальных компаний, консалтинговых агентств и государственных учреждений. Наличие отеля в таком районе позволяет гостю быстро добираться до партнёров, использовать городской общественный транспорт и сервисы городской инфраструктуры.

Во-вторых, важным типом размещения являются аэропортовые отели. Они располагаются непосредственно на территории аэропорта или в непосредственной близости от терминалов и ориентированы на транзитных пассажиров, экипажи авиакомпаний, участников краткосрочных встреч и совещаний. Такие гостиницы обеспечивают минимальное время в пути и предлагают гибкое заселение, например, почасовое размещение, ранний заезд и поздний выезд.

В-третьих, значительная часть бизнес-отелей располагается вблизи выставочных комплексов, конгресс-центров и деловых парков. Это особенно актуально для городов, где регулярно проводятся крупные международные форумы, отраслевые выставки, конгрессы и ярмарки. Наличие гостиницы в шаговой доступности от выставочного центра повышает её привлекательность для организаторов мероприятий и корпоративных заказчиков.

Наконец, важным фактором является общая транспортная доступность: близость станции метро или скоростного трамвая, наличие собственной парковки, организованные шаттлы до аэропорта или вокзала. Современный бизнес-отель проектируется с учётом логистики потоков гостей, удобные подъездные пути, понятная навигация, разделение транспортных потоков индивидуальных гостей и групп.

Номер в бизнес-отеле должен сочетать функцию комфортного отдыха и эффективного рабочего пространства. В отличие от курортных гостиниц, где акцент делается на зону отдыха, здесь рабочая зона часто является центральным элементом планировки. Стандартный номер включает удобный письменный стол, эргономичное кресло, достаточное количество розеток и USB-портов, качественное освещение, возможность видеоконференций и печати документов (через бизнес-центр или ресепшн).

Особое внимание уделяется акустическому комфорту и качеству сна: хорошая шумоизоляция, плотные шторы, ортопедический матрас, несколько видов подушек, индивидуальная регулировка климата. Многие международные сети разрабатывают специальные программы «комфортного сна» для деловых гостей, предлагая зонирование номера, возможность затемнения шкафа и рабочей зоны, а также дополнительные опции (маски для сна, беруши, ароматерапия).

В номере также важна технологическая оснащённость: современный телевизор с возможностью подключения ноутбука или мобильного устройства, быстрый Wi-Fi, иногда персональный принтер или небольшая зона для мини-презентаций. Всё чаще используются системы «умный номер» (Smart Room), позволяющие управлять светом, климатом, шторами и сервисами отеля с помощью планшета или смартфона.

Для делового гостя важны не только условия проживания, но и скорость, предсказуемость и удобство сервиса. В бизнес-отелях активно внедряются следующие решения:

– Экспресс check-in/check-out: онлайн-регистрация, мобильные ключи, отдельная стойка для корпоративных гостей или участников мероприятия;

– Бизнес-центр 24/7: рабочие места, принтеры, сканеры, копиры, факс, доступ к высокоскоростному интернету, аренда переговорных комнат;

– Гибкие форматы питания: ранние завтраки для выезжающих на утренние рейсы, наборы «to go», бизнес-ланчи, наличие здоровых и диетических опций, кофе-станции в лобби и на этажах конференций;

– Расширенный «room service»: возможность заказать питание и необходимые мелочи в любое время суток, чтобы гость мог продолжать работу без отвлечения;

– Повышенные стандарты безопасности: электронные сейфы, видеонаблюдение, контроль доступа по ключ-карте, продуманная система эвакуации, защита данных при использовании бизнес-центров и Wi-Fi-сетей.

Отдельным конкурентным преимуществом становится персонализация сервиса. Через CRM-системы и базы данных о гостях отели учитывают предпочтения постоянных клиентов: любимый тип подушки, предпочтения по этажу и расположению номера, характер питания, формат уборки, необходимость раннего заезда или позднего выезда. Это повышает лояльность корпоративных заказчиков и упрощает взаимодействие при повторных командировках.

Одной из ключевых функций современных бизнес-отелей является обслуживание сегмента MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) – деловых мероприятий различного формата. Бизнес-отели становятся площадками для переговоров, тренингов, презентаций, семинаров, собраний акционеров и крупных конференций. Это предъявляет специфические требования к архитектуре и оснащению объекта.

Правильно организованная MICE-инфраструктура позволяет отелю получать значительную долю дохода от корпоративных мероприятий, а также повышает загрузку номерного фонда за счёт участников событий. Для корпоративного заказчика важна возможность получить комплексное решение «под ключ»: размещение гостей, аренда залов, техническая поддержка, кейтеринг, трансфер, организационное сопровождение.

Технологическая среда в бизнес-отеле становится одним из решающих факторов выбора. Для деловых гостей базовым требованием является стабильный высокоскоростной интернет во всех зонах гостиницы, в том числе в конференц-залах, лобби, ресторанах и номерах. Всё более востребованными становятся решения для гибридных мероприятий, когда часть участников присутствует очно, а часть подключается онлайн.

В этой связи бизнес-отели внедряют:

– высокопроизводительные Wi-Fi-сети с возможностью подключения большого числа устройств;

– системы видеоконференций в переговорных комнатах;

– интерактивные экраны и панели для презентаций;

– цифровую навигацию для информирования гостей о событиях и расписании залов;

– мобильные приложения отеля, позволяющие бронировать услуги, заказывать трансфер, получать уведомления и общаться с персоналом.

Номерной фонд и конференц-залы всё чаще интегрируются в единую систему управления зданием (BMS), позволяющую оптимизировать энергопотребление, контролировать климат и освещение. Параллельно растут требования к кибербезопасности: защита Wi-Fi-сетей, шифрование данных, регулирование доступа к корпоративным ресурсам через инфраструктуру отеля.

Сегмент делового туризма всё активнее включается в повестку устойчивого развития. Крупные компании, организующие командировки и конференции, при выборе площадок учитывают экологические и социальные критерии. Это стимулирует бизнес-отели внедрять практики «зелёных» встреч (green meetings) и ответственного управления.

Наличие экологической или устойчивой сертификации (например, LEED, BREEAM, Green Key и др.) становится дополнительным конкурентным преимуществом бизнес-отеля на международном рынке, особенно при работе с крупными корпоративными заказчиками и международными организациями.

Несмотря на высокий потенциал, сегмент бизнес-отелей сталкивается с рядом вызовов. Среди них, зависимость от экономических циклов и геополитической ситуации, сезонность делового спроса, конкуренция с коворкингами и краткосрочной арендой, а также изменения в модели деловых коммуникаций после пандемии, когда часть встреч и переговоров переместилась в онлайн-формат.

Ответом на эти вызовы становится диверсификация продукта: совмещение деловых и досуговых функций (формат «bleisure» – business + leisure), развитие wellness-инфраструктуры (SPA, спортзалы, программы восстановления после перелётов), добавление культурных и гастрономических программ, гибкие тарифы и индивидуальные решения для корпоративных клиентов. Бизнес-отели всё чаще позиционируют себя не просто как место для сна и работы, а как пространство комплексной поддержки делового гостя от восстановления после перелёта до нетворкинга и стратегических сессий.

Успешный бизнес-отель представляет собой сочетание удачного расположения, продуманной планировки, быстрого и предсказуемого сервиса, развитой MICE-инфраструктуры, зрелых цифровых решений и ответственной ESG-повестки. Он способствует повышению инвестиционной привлекательности города или региона, облегчает работу международных компаний, поддерживает развитие деловых связей и формирует позитивный имидж дестинации как удобного и современного делового центра. Понимание логики функционирования бизнес-отелей

важно для будущих специалистов гостиничной индустрии и управленцев, принимающих решения о развитии городской и туристской среды.

2.3. Курортные и SPA-отели: услуги для отдыха и здоровья

Современная туристская индустрия всё активнее реагирует на глобальный запрос на оздоровление, восстановление и заботу о себе, порождая растущий рынок курортных и SPA-отелей. Эти объекты представляют собой специализированные гостиничные комплексы, предлагающие не просто размещение, а целостный опыт восстановления здоровья, снижения стресса и гармонизации тела и разума.

Согласно данным Global Wellness Institute, объём мирового рынка wellness-туризма в 2022 году составил $651 млрд, а доля гостиниц, предлагающих услуги SPA и wellness, ежегодно увеличивается на 9–12%. Курортные и SPA-отели становятся неотъемлемой частью стратегии устойчивого туризма и «slow-travel»[8].

Курортный отель (resort) — это гостиничный комплекс, расположенный в природной зоне (на побережье, в горах, возле термальных источников), основной функцией которого является организация отдыха, релаксации и оздоровления.

SPA-отель — отель, включающий инфраструктуру и процедуры, основанные на использовании воды, ароматерапии, массажа и альтернативных методик восстановления. Термин SPA происходит от латынского «*Sanitas per Aquam*» — «здоровье через воду».

Особенности таких отелей:

- локация в природной среде (экологическая зона);
- интеграция услуг размещения с оздоровительными практиками;
- ориентация на длительное пребывание (от 5 до 14 ночей);
- развитая инфраструктура: бассейны, сауны, фитнес, термальные зоны;
- наличие медицинского персонала (в курортных клиниках).

Ключевым элементом в курортных и SPA-отелях является предложение комплексных услуг, направленных на:

- физическое восстановление (массажи, йога, фитнес);
- ментальное равновесие (медитация, дыхательные практики);
- детоксикацию организма (диетическое питание, инфракрасные сауны);
- антистресс-программы;
- косметологические и дерматологические процедуры.

По данным Wellness Economy Report, 63% гостей SPA-отелей выбирают программы продолжительностью более 4 дней, при этом

[8] https://globalwellnessinstitute.org/

наибольшим спросом пользуются антистресс, иммунитет, anti-age и detox-направления. Например, отель SHA Wellness Clinic (Испания) предлагает медицинские консультации, питание по ДНК-профилю, водные процедуры, акупунктуру, психотерапию.

Одним из определяющих факторов является география и экологическая среда. Курортные и wellness-отели обычно расположены:

- на побережьях морей и океанов;
- в горных или лесных массивах;
- рядом с термальными источниками или природными озёрами;
- в зонах с благоприятным климатом и высоким уровнем инсаляции.

Эффект от пребывания усиливается за счёт «биофильного дизайна» — архитектурных решений, интегрирующих природу в пространство отеля. Используются:

- панорамное остекление;
- натуральные материалы (камень, дерево);
- зелёные крыши и внутренние сады;
- тишина, отсутствие автомобилей, максимальная приватность.

Например, Six Senses Zighy Bay расположен в уединённой бухте, доступной только на лодке или параплане, предлагает полное отключение от цифровых устройств.

Классический SPA-центр включает зону водных процедур (бассейны, джакузи, гидротерапия), сауны (финская, инфракрасная, хаммам, русская баня), массажные и процедурные кабинеты, зоны релаксации (чайная, соляная комната, ароматерапия), фитнес и йога-студии, медицинские кабинеты (в курортных клиниках), консультации нутрициологов, диагностические программы (анализы, биохакинг), программы сна (с поддержкой сомнологов и музыкотерапии).

Отличие современных wellness-отелей в персонификации программ, где сценарий взаимодействия:

- анкетирование и анализ состояния здоровья;
- индивидуальный подбор процедур;
- сопровождение личного куратора/тренера;
- мониторинг состояния и финальная рекомендация.

Программы формируются как модули: 3/5/7/14-дневные циклы, гибридные пакеты (йога + аюрведа; фитнес + спа), медицинский wellness (санаторные курорты с лицензией).

Например, Lanserhof Tegernsee сочетает немецкую медицину, диагностику, психологическое сопровождение и питание в рамках «anti-age» программы.

Гостиничные сервисы курортных отелей адаптированы под длительное пребывание:

- увеличенные площади номеров;

- террасы с панорамным видом;
- зоны тишины, без телевизора;
- питание с выбором диет (веган, безглютен, антиаллерген);
- организация прогулок, походов, веломаршрутов.

Wellness-отели и SPA-курорты — это объекты размещения, где отдых строится вокруг восстановления сна, здоровья и общего самочувствия. По данным Booking.com, для 82% гостей именно этот мотив становится решающим при выборе такого формата. В отличие от классических городских гостиниц, здесь ключевая ценность сочетание комфорта, природной среды, медицинского сопровождения и персонализированного сервиса.

Современные курорты активно внедряют принципы устойчивого туризма. Речь идёт об энергоэффективности (солнечные панели, повторное использование воды), использовании органической косметики и текстиля, программах отказа от одноразового пластика и компостирования, поддержке локальных сообществ, закупка местных продуктов, трудоустройство жителей. Экологическая ответственность подтверждается международными стандартами и сертификациями, такими как LEED, Green Globe, EarthCheck. Показательный пример Kamalaya Koh Samui, курорт использует органические продукты и природные материалы, минимизируя вмешательство в ландшафт.

Экономически wellness и SPA-отели чаще относятся к сегментам upscale и luxury. Стоимость услуг зависит от продолжительности программ, уровня медицинского сопровождения, бренда и локации, а также сезонности и эксклюзивности предложения. По оценкам Statista, в Европе средний чек на пятидневную программу в luxury-сегменте составляет порядка €2200–3000. Модель выручки включает три основные составляющие: проживание (базовый источник дохода), процедуры (до 40% оборота) и дополнительные услуги — питание, прогулки и активности, трансферы, покупки.

Технологические и продуктовые тренды 2020-х годов отражают расширение понятия «здоровье»: медицинский wellness (в том числе практики биохакинга и интерес к эпигенетике), программы психоэмоционального восстановления (арт-терапия, тихие ретриты), туризм долголетия (longevity-resorts). Растёт направление «wellness real estate», когда отели становятся частью жилых «кварталов здоровья», а также мобильные SPA и гибкие форматы, которые подстраиваются под индивидуальные запросы гостей. По данным UN TOURISM, именно wellness-туризм будет ключевым драйвером развития гостиничной инфраструктуры вне крупных городов.

Для будущих менеджеров это сегмент стратегического роста. Он показывает переход от традиционного туризма к ценностному

потреблению, где на первом месте здоровье, баланс и осознанность, а конкурентное преимущество создаётся персонализацией и экологической ответственностью. Понимание бизнес-моделей, стандартов устойчивости и ожиданий гостей в wellness-сегменте становится необходимой компетенцией для работы в индустрии гостеприимства XXI века.

2.4. Отели предназначенные для длительного и кратковременного проживания

Трансформация образа жизни, рост числа цифровых кочевников, изменение моделей занятости и потребностей путешественников способствовали бурному развитию новых форматов гостиничного размещения. В числе наиболее динамичных — отели формата **апарт-отели** (extended stay) и **капсульные отели** (capsule). Они представляют две противоположные, но одинаково востребованные модели: с одной стороны — продолжительное проживание с домашним комфортом, с другой — ультракомпактное и доступное размещение на короткий срок. По данным STR Global, доля extended stay-объектов выросла на 18% за последние 5 лет, а капсульные отели особенно популярны в странах с высокой плотностью населения и цифровыми туристами[9].

Апарт-отели — это гостиницы, ориентированные на длительное проживание (от 7 ночей до нескольких месяцев), объединяющие элементы отеля и квартиры. Их отличает:

- наличие мини-кухни или кухни в номере;
- стиральная машина/прачечная;
- рабочее пространство;
- зоны хранения;
- упрощённый сервис (уборка раз в 3–7 дней);
- гибкая система скидок и еженедельных тарифов.

Такие отели обслуживают:

- digital nomads и фрилансеров;
- командировочных на длительный срок;
- студентов и молодых специалистов;
- гостей, переезжающих в новый город.

Например, Residence Inn by Marriott, один из крупнейших брендов в сегменте extended stay в США.

По данным Statista, 63% гостей апарт-отелей считают наличие кухни и стиральной машины решающим фактором при выборе. Апарт-отели предлагает выгодное соотношение цена/качество при длительном размещении. Ценообразование строится по модели:

- снижение стоимости за ночь при росте срока;

[9] The Global Hotel Industry Standard for Improving Performance and Measuring Success | STR

- еженедельная/ежемесячная оплата;
- гибкая система скидок для корпоративных клиентов.

Доходность в апарт-отель сегменте выше за счёт:

- снижения затрат на частую уборку и смену постельного белья;
- уменьшения текучести гостей (долгосрочная загрузка);
- низких маркетинговых затрат.

По данным международной консалтинговой компании McKinsey, RevPAR в апарт отелях может быть выше на 22–28%, чем в стандартных городских отелях того же уровня.

Капсульные отели — это формат сверхкомпактного размещения, где гость располагается не в отдельном номере, а в индивидуальной «ячейке» внутри общего пространства. Такой тип средств размещения появился в Японии в 1979 году как доступная альтернатива традиционным отелям для командировочных. Типичная капсула занимает около 2–4 м² и оснащена собственной вентиляцией и освещением, розетками/портами для зарядки и базовой системой хранения; санитарные комнаты и души вынесены в общие зоны, а секции часто разделяются по полу для дополнительного комфорта и безопасности.

По назначению капсульные отели особенно удобны для ночёвки между пересадками, кратких деловых визитов, для цифровых кочевников и бюджетных путешественников. Их привлекательность в сочетании минимальной цены, простоты и достаточного уровня приватности: гость получает своё личное пространство для сна и работы без затрат на полноценный номер.

Современные решения сделали капсулы заметно технологичнее и удобнее. Появились «умные» капсулы со встроенными планшетами и медиа-системами, улучшенной звукоизоляцией и интеллектуальной подсветкой, варианты premium предусматривают увеличенную высоту и ортопедические матрасы. В аэропортах развиваются концепции «sleep pod» (например, Napcabs, YOTELAIR, GoSleep), предлагающие почасовой отдых прямо в терминале, а в городах капсулы для работы в формате capsule-coworking. Характерный пример сеть Nine Hours в Токио с минималистичным, футуристичным дизайном, автоматизированной регистрацией и гибкими световыми сценами в капсулах.

Успешный капсульный продукт строится на грамотной планировке общих зон, чётких стандартах гигиены и безопасности, бесконтактных технологиях заселения и удобной навигации, а также на прозрачной ценовой модели (помесячно, посуточно или почасово) под разные сценарии использования.

Форматы capsule и extended stay не конкурируют между собой, они решают разные задачи и закрывают разные сценарии поездок. Капсула даёт доступное и приватное «место для сна» в общем пространстве, удобное

между пересадками, во время коротких командировок или для бюджетных путешественников и цифровых кочевников. Апарт-отели, напротив, рассчитаны на длительное проживание с акцентом на домашний комфорт и функциональность номера, что важно для специалистов на проектах, релокантов и гостей с гибкими графиками.

Оба формата опираются на цифровизацию гостевого пути. В капсульных отелях стандартом стали бесконтактные заезд/выезд, управление капсулой через приложение, онлайн-консьерж с бронированием и оплатой, биометрический доступ, адаптивная подсветка и световой будильник. Апарт-отели усиливает технологическую составляющую через CRM и аналитику потребления, голосовых ассистентов, бесконтактные платежи и «длинные» цифровые ключи (смарт-замки), что повышает удобство и снижает операционные издержки.

Таблица 2.1.

Преимущества и целевая аудитория

Формат	Целевая аудитория	Преимущества
Апарт-отели (Extended stay)	командировочные, студенты, фрилансеры	домашний комфорт, кухня, цена за длительный срок
Капсульные (Capsule)	транзитные туристы, молодежь, одиночные	низкая цена, компактность, инновационность

С точки зрения устойчивости оба решения заметно экологичнее классических отелей. Капсулы требуют меньше площади, отопления и воды, апарт-отели сокращает частоту стирок и уборок за счёт иной логики сервиса. Дополняют картину вторичные материалы и модульные конструкции, отказ от одноразового пластика и расчёт углеродного следа на одного гостя, который, по оценкам Sustainable Hospitality Alliance, может быть до 50% ниже, чем в традиционном отеле.

По сути, апарт-отели и капсульные ответ индустрии на новые ожидания туристов, развитие гибкой занятости и цифровой мобильности. Они отражают ключевые тренды современного гостеприимства: персонализацию, устойчивость, автоматизацию и гибкость. Для будущих менеджеров важно не только понимать различия между форматами, но и уметь проектировать гибридные концепции под разные сегменты спроса от «капсулы + коворкинг» до «апарт-отеля с расширенным набором долгосрочных сервисов», особенно в контексте «urban hospitality», где ценятся функциональность, экономичность и комфорт городской жизни.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Чем бутик-отели отличаются от сетевых гостиниц, и в чём заключается их ценность для клиента?
2. Какие элементы дизайна и сервиса важны для создания уникального имиджа бутик-отеля?
3. В чём особенности инфраструктуры бизнес-отелей, предназначенных для обслуживания деловых клиентов?
4. Что такое MICE-сектор, и какую роль в нём играют гостиничные комплексы?
5. Какие услуги отличают курортные отели от городских гостиниц?
6. Что входит в понятие wellness и SPA-услуг, и как они влияют на туристический спрос?
7. Какие преимущества предоставляют апарт-отели для длительного проживания?
8. Какова структура капсульного отеля, и где такие форматы наиболее распространены?
9. Какие современные технологии применяются в обслуживании гостей в инновационных типах отелей?
10. Какие вызовы и перспективы связаны с развитием новых гостиничных форматов на международном рынке?

ГЛАВА III. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ МЕЖДУНАРОДНОГО ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

Ключевые слова: международные конвенции, Всемирная туристская организация (UN TOURISM), ISO 21401, Закон «О туризме», классификация гостиниц, O'z DSt, санитарные нормы и противопожарная безопасность, защита прав потребителей, OTA-платформы (Booking.com, Expedia), франчайзинг в гостиничном бизнесе, корпоративные гостиничные контракты, комиссионная политика, договор о туристическом обслуживании.

3.1. Международные конвенции и регулирование деятельности гостиниц

Международное правовое регулирование гостиничного бизнеса основано на ряде конвенций и соглашений, устанавливающих единые стандарты в сфере туризма и гостеприимства. Ниже приведены ключевые международные правовые акты, имеющие значение для деятельности гостиниц:

- **Европейская конвенция об ответственности гостиничных держателей (Париж, 1962г)** – многосторонний договор Совета Европы, направленный на гармонизацию правил ответственности отельеров за имущество постояльцев. Конвенция обязывает страны-участницы внедрить в национальное законодательство минимальные требования к ответственности гостиниц за сохранность вещей гостей. Так, документ предусматривал, что отельер несёт ответственность за утрату или повреждение вещей постояльца, принесённых в гостиницу, и не может полностью освободиться от этой ответственности односторонним объявлением. Данная конвенция была ратифицирована рядом европейских государств в 1960-70-х годах, что обеспечило единообразие правовых норм в Европе.
- **Международная конвенция о договоре путешествия (CCV, Брюссель, 1970г)** – многосторонний договор, разработанный под эгидой ЮНВТО/УНИДРУА, устанавливающий унифицированные нормы для комплексных туристских услуг[10]. Конвенция CCV определяет понятия организованного туристского путешествия и посреднического договора путешествия, включая обязательства туроператоров по предоставлению комплекса услуг за единую цену. Хотя конвенция 1970 года была ратифицирована ограниченным числом стран, она повлияла на последующее законодательство о туристических услугах. Например, в ЕС впоследствии были приняты директивы о пакетных туристических услугах,

[10] https://www.unidroit.org/wp-content/uploads/2021/06/Unidroit-Principles-2010-Russian-bl.pdf

развивающие заложенные принципы. Италия, к примеру, ратифицировала CCV и интегрировала ее положения в свое законодательство, что впоследствии отразилось и в европейской Директиве о пакетных турах 2015/2302/EC.

- **Рамочная конвенция ООН ВТО об этике туризма (членами ВТО одобрена в 2017г)** – первый глобальный договор в сфере туризма, трансформировавший добровольный Глобальный этический кодекс туризма (1999г) в юридически обязывающую форму. Конвенция закрепляет ответственность всех субъектов туристской индустрии за устойчивое и ответственное развитие туризма. В частности, она провозглашает право каждого на туризм, свободу передвижения туристов, а также обязанности работодателей обеспечивать права работников отрасли. Документ охватывает этические нормы ведения гостиничного бизнеса, включая уважение местных сообществ, культурное наследие, защиту окружающей среды и права потребителей туристических услуг. Рамочная конвенция открыта для подписания и ратификации государствами-членами ООН. В последние годы ряд стран приступили к её ратификации, демонстрируя приверженность единым этическим стандартам туризма.
- **Международный кодекс защиты туристов** (ICPT, принят Генассамблеей ВТО в декабре 2021г.) – новейший свод рекомендательных норм, разработанный в ответ на глобальные кризисы (например, пандемию COVID-19) для усиления защиты прав туристов как потребителей. Кодекс устанавливает минимальные стандарты помощи туристам в чрезвычайных ситуациях (в случае внезапных перебоев перевозок, закрытия границ, банкротства турфирм и т.п.), а также общие принципы справедливого обращения с путешественниками. Кодекс не является международным договором в классическом смысле, однако государства могут добровольно присоединиться к нему, обязуясь внедрять его положения в национальное право. Например, Узбекистан в марте 2025 года официально присоединился к Международному кодексу защиты туристов, став 26-й страной-участницей[11]. Это свидетельствует о стремлении республики следовать мировым стандартам по обеспечению безопасности туристов и гарантированию их прав.
- **Конвенция МОТ № 172 об условиях труда в отелях и ресторанах (Женева, 1991г)** – отраслевой международный трудовой стандарт, принятый Международной организацией труда, который устанавливает минимальные требования к условиям работы сотрудников гостиниц и аналогичных учреждений. Конвенция провозглашает право работников на «разумную нормальную продолжительность рабочего времени», «минимальные ежедневные и еженедельные периоды отдыха»,

[11] https://gov.uz/ru/uzbektourism/news/view/65217

оплачиваемый труд в выходные и праздники, регулярную выплату основного вознаграждения (независимо от чаевых) и другие гарантии. Хотя конвенция № 172 вступила в силу в 1994 году и на сегодняшний день ратифицирована относительно небольшим числом стран (около 16 государств, преимущественно из Европы и Латинской Америки), ее нормы служат ориентиром для национальных трудовых законодательств. В странах ЕС многие положения данной конвенции реализованы через директивы Евросоюза и национальные трудовые кодексы. Узбекистан также предпринял шаги в данном направлении, ратифицировав базовые конвенции МОТ об условиях труда и постепенно повышая стандарты в туристско-гостиничном секторе в соответствии с международными требованиями (например, устанавливая требования по максимальной продолжительности рабочего времени, охране труда, недопущению принудительного и детского труда в отрасли и т.д.)[12.]

Указанные международные конвенции и стандарты служат правовой основой, на которой страны выстраивают своё национальное регулирование гостиничного бизнеса. В Республике Узбекистан фундамент заложен Законом «О туризме» (новая редакция от 18.07.2019 г. № ЗРУ–549) и сопутствующими актами. Этот закон определяет права туристов и обязанности поставщиков услуг, учитывая в том числе международные принципы защиты потребителей. Например, законодательство РУз содержит нормы о ответственности средств размещения перед гостями: согласно Гражданскому кодексу РУз, гостиница *не вправе освобождаться от ответственности за сохранность вещей постояльцев посредством одностороннего заявления* (вывешивания объявлений и т.п.). Данное правило напрямую коррелирует с положениями Европейской конвенции 1962 года о ответственности гостиниц. В странах Европейского союза сходные требования закреплены в национальных гражданских кодексах и законах о защите потребителей, кроме того, действуют специальные региональные нормы, такие как Рекомендация Совета ЕС 86/666/ЕЕС(от 22.12.1986 г.)[13] о противопожарной безопасности в существующих отелях, определяющая минимальные стандарты пожарной безопасности для всех гостиниц стран ЕС. Государства ЕС внедрили эти требования через строительные нормы и регулярные инспекции, обеспечивая высокую безопасность гостей. Таким образом, хотя подходы разных стран могут различаться (международные конвенции, национальные законы), общая тенденция состоит в повышении безопасности и защиты прав гостей на основе признанных мировым сообществом норм. Узбекистан,

12

https://nrm.uz/contentf?doc=61863_konvenciya_172_ob_usloviyah_truda_v_gostinicah_restoranah_i_analogichnyh_zavedeniyah

13 https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/1986/666/oj

интегрируясь в мировое туристское пространство, последовательно присоединяется к ключевым международным инициативам и приводит национальные стандарты в соответствие с международными, принимаются ГОСТ(O’z DSt) на туристские услуги, постановления Правительства по безопасности туристов, заключаются двусторонние соглашения о сотрудничестве в сфере туризма, что будет подробнее рассмотрено в следующих разделах.

Международные конвенции и соглашения создают основу для унификации требований к гостиничной сфере, а их реализация в национальных законодательствах (через законы, стандарты и подзаконные акты) обеспечивает защиту интересов туристов по всему миру. Например, нормы Парижской конвенции 1962 года об ответственности гостиниц интегрированы в законодательства Узбекистана, большинства стран Европы и других государств в том или ином виде. Принципы Рамочной конвенции по этике туризма отражены в стратегиях развития туризма и законах о защите прав потребителей во многих странах. Новые глобальные документы такие как Международный кодекс защиты туристов побуждают государства пересматривать внутренние стандарты безопасности туристов и системы помощи путешественникам в чрезвычайных ситуациях. В целом, правовые основы международного гостиничного бизнеса представляют собой сочетание жёстких норм международного права (конвенции, двусторонние соглашения) и «мягкого права» (кодексы поведения, рекомендации), которые встраиваются в национальные правовые системы, обеспечивая высокие стандарты обслуживания, безопасности и прав потребителей в индустрии гостеприимства.

3.2. Национальное законодательство, стандарты в туризме и гостиничной сфере

Развитие гостиничного бизнеса невозможно без эффективной правовой базы, обеспечивающей безопасность гостей, высокие стандарты обслуживания и защиту прав потребителей. В Республике Узбекистан за последние годы были приняты ключевые законодательные и нормативные акты, направленные на гармонизацию туристической отрасли с международными стандартами.

Законодательные основы туризма и гостиничной сферы правового регулирования гостиничной отрасли Узбекистана составляет Закон Республики Узбекистан «О туризме» в новой редакции. Закон определяет понятия туристской деятельности, туристических услуг, гостиниц и иных средств размещения, устанавливает принципы государственной политики в сфере туризма. Согласно статье 20 Закона, субъекты туристской деятельности обязаны обеспечить безопасность, качественное предоставление услуг и защиту прав туристов. Закон также содержит

нормы, регулирующие добровольную сертификацию и классификацию гостиниц, требования к персоналу и санитарно-гигиеническим условиям.

В Республике Узбекистан действуют национальные стандарты гостиничного обслуживания, разработанные на базе международных рекомендаций:

• **O‘z DSt 3220:2017** – «Услуги туристские. Средства размещения. Общие требования»;

• **O‘z DSt 3296:2018** – «Туристские услуги. Гостиницы и аналогичные средства размещения. Система классификации»;

Система классификации гостиниц Узбекистана основана на стандарте **O‘zMSt 125:2024**, аналогичной международной. Классификация осуществляется на добровольной основе, но является важным инструментом повышения качества и доверия со стороны туристов. Данный стандарт разработан Техническим комитетом по стандартизации STQ 4 «Туризм и культурное наследие» при Комитете по туризму при Министерстве экологии, охраны окружающей среды и изменения климата Республики Узбекистан, и представлено Государственным унитарным предприятием «Центр сертификации туристских услуг». Настоящий национальный стандарт устанавливает систему классификации на балльной основе для гостиниц, аналогичных средств размещения, а также специализированных средств размещения (санатории, дома/центры/зоны отдыха, курорты (resort)). В этом национальном стандарте использованы ссылки на следующие стандарты:

• O‘z DSt ISO 14001:2019 *(ISO 14001:2015, ITD) Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению;*

• O‘z DSt ISO 18513:2017 *Туристские услуги. Гостиницы и другие виды средств размещения туристов. Термины и определения;*

· O‘z DSt 3220:2023 *Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования*[14].

В Узбекистане действует Закон «О защите прав потребителей» от 26 апреля 1996 года №221-I[15], который распространяется в том числе на гостиничные услуги. Гости имеют право на получение полной информации об услугах, их стоимости, условиях предоставления, а также на безопасное и качественное обслуживание. В случае нарушения прав турист может:

• потребовать возврата средств или компенсации ущерба;

• обратиться в Агентство по защите прав потребителей;

• подать иск в суд.

Кроме того, Закон предусматривает обязательное ведение книги жалоб и предложений в каждом гостиничном объекте. В последние годы

[14] https://tourquality.uz/

[15] 221-I-сон 26.04.1996. О защите прав потребителей

внедряются цифровые платформы для онлайн-жалоб и контроля качества туристских услуг.

В странах ЕС действует Директива 2015/2302/ЕС о пакетных туристических услугах, защищающая интересы туристов и предусматривающая ответственность поставщиков за несоответствие услуг. Гостиницы обязаны соблюдать стандарты доступности, безопасности и предоставления полной информации. Регулярные проверки осуществляются надзорными органами в рамках национальных агентств по туризму.[16]

Узбекистан постепенно внедряет эти практики, расширяя перечень требований к безопасности, классификации и доступности услуг.

Национальное регулирование гостиничного бизнеса в Узбекистане формируется в соответствии с международными стандартами и направлено на обеспечение высокого качества обслуживания, безопасности гостей и эффективной защиты прав потребителей. Законодательные инициативы последних лет, включая обновление Закона «О туризме», внедрение национальных стандартов и классификации гостиниц, создание цифровых сервисов контроля, свидетельствуют о поступательной модернизации отрасли. Узбекистан движется в направлении глобального правового сближения, что является необходимым условием для роста международного туризма и инвестиций в гостиничную сферу.

3.3 Договоры о сотрудничестве и политика комиссий

Договорные отношения в гостиничном бизнесе играют ключевую роль в обеспечении стабильных продаж и качественного обслуживания клиентов. Международная практика выработала несколько основных форм договоров сотрудничества, каждая из которых имеет свои особенности условий и комиссионной политики.

Договоры отелей с туроператорами и туристическими агентствами. Одной из традиционных форм сотрудничества являются договора между гостиницами и туроператорами. Такие соглашения регулируют условия предоставления гостиницей номерного фонда турфирме для дальнейшей продажи туристам. Договоры необходимы для четкого определения обязанностей и ответственности сторон – особенно в ситуациях, когда остаются нереализованные номера или когда отменяются чартерные рейсы. Как отмечается в профильной литературе, крупные туроператоры обычно подписывают долгосрочные контракты с отелями на определённое количество номеров или даже на гарантированное заполнение всего отеля, что позволяет получить низкие оптовые цены.

[16] Директива Европейского Парламента и Совета ЕС от 25.11.2015 N 2015/2302/ЕС о пакетных турах и связанных с ними туристских услугах.

Однако подобные соглашения сопряжены с рисками: для отеля – риск финансовых потерь при высокой инфляции или недополучении дохода, для туроператора – риск убытков, если не удастся реализовать все выкупленные туры.

В практике международного туризма используются разные типы контрактов отеля с туроператорами, зависящие от степени гарантии и распределения рисков:

Контракт квоты с частичной гарантией. Отель предоставляет туроператору квоту номеров на сезон, при этом туроператор гарантирует оплату, например, 30–80% выделенной квоты, даже если эти номера не будут реализованы. Остальную часть квоты агентство вправе аннулировать без штрафа в оговорённые сроки. Благодаря этой гарантии турфирма получает цены ниже стандартных тарифов.

Контракт квоты без гарантии. Туроператор получает определённую квоту номеров, но не берёт на себя обязательство по минимальному заполнению. Неиспользованные номера просто возвращаются отелю в установленные даты (правило аннуляции), оплата производится по обычным тарифам без скидок.

Договор твёрдого блока (твердого выкупа). Туроператор полностью выкупает оговорённое число номеров (или весь отель) на определённый период с обязательством 100% оплаты вне зависимости от фактической загрузки. В обмен отель предоставляет максимально низкий нетто-тариф. Такой договор даёт турфирме выгодные цены, но переносит весь риск незаполнения на неё.

Договор текущего бронирования (на запрос). Наиболее распространённый для турфирм, работающих с индивидуальными туристами. Отель не резервирует за агентством фиксированных мест; бронирование происходит case-by-case по заявкам. Туроператор запрашивает наличие номеров под конкретного клиента, и после подтверждения отеля бронирует и оплачивает по стандартному тарифу. При таком сотрудничестве не предоставляются специальные скидки, но гибкость максимальная.

Несмотря на разнообразие видов контрактов, в любом договоре между гостиницей и туроператором предусматривается стандартный набор условий. Как указывается в методических материалах, основные положения аналогичны типовым контрактам купли-продажи или комиссии и обычно включают следующие разделы:

- *Предмет договора* – предоставление определённых услуг размещения туристов (количество номеров, категории, даты).
- *Сроки обслуживания и период действия* – календарные рамки сезона или года, в течение которых действует соглашение, с указанием сезонов, пиковых/«высоких» периодов и т.п..

• *Права и обязанности сторон* – подробно регламентированы обязанности гостиницы (поставщика услуг) и туроператора. Например, отель обязуется предоставить обещанные номера и сервис надлежащего качества, а туроператор – обеспечить заселение оговорённого числа гостей и своевременную оплату.

• *Стоимость и расчёты* – согласованные тарифы на номера (нетто-цена для туроператора или размер скидки от публичного тарифа), условия бронирования и предоплаты. Указывается валюта и порядок перерасчёта в случае колебаний курса (недопустимость одностороннего повышения цен на уже проданные услуги).

• *График заездов и аннуляции* – сроки подтверждения бронирования туристов и сроки снятия брони без штрафа (так называемые release periods). Например, может быть условие, что за X дней до заезда невыкупленные номера возвращаются отелю без штрафов.

• *Штрафные санкции за аннуляции и недозаезды* – размер штрафа в зависимости от того, за сколько дней до заезда отменён тур. Обычно чем ближе к дате, тем выше процент штрафа (вплоть до 100% стоимости первых суток или всего периода при no-show). Также могут быть оговорены штрафы за массовый «срыв заезда» или количественный недобор группы.

• *Специальные условия сервиса* – перечень включённых услуг: питание (завтрак, полупансион, др.) и его форму (шведский стол, наборное меню), дополнительные услуги (трансфер, экскурсии), требования к языкам обслуживания туристов и др. Например, туроператор может настаивать, чтобы на ресепшен был англоговорящий персонал или чтобы гости турфирмы получали комплимент от отеля.

• *Ответственность сторон* – материальная ответственность гостиницы за неразмещение туриста при подтверждённой броне (овербукинг) и ответственность туроператора за незаезд гостей без своевременной отмены. Включаются положения о возмещении убытков, возникших по вине одной из сторон.

• *Форс-мажор* – оговаривается освобождение от ответственности в случаях непреодолимой силы (стихийные бедствия, военные действия, эпидемии и пр.), а также порядок уведомления другой стороны о таких обстоятельствах.

• *Юридические адреса, реквизиты и порядок разрешения споров* – завершающие разделы с указанием адресов сторон, применимого права и способа урегулирования споров (например, рассмотрение в экономическом суде по месту нахождения ответчика или арбитраж).

Отдельно стоит упомянуть комиссионную схему вознаграждения турагента. В случае, когда сотрудничество строится не по модели оптового выкупа, а по агентской схеме, гостиница может выплачивать ***комиссию турагентству*** за каждое бронирование. Классическим стандартом

является комиссия 10% от стоимости проживания, которую отель перечисляет агентству после проживания гостя. Такая модель (agency model) исторически применялась при работе с традиционными турагентами и корпоративными тревел-агентами. В современных условиях крупные отели используют глобальные дистрибутивные системы (GDS) для приема бронирований от тысяч агентств по всему миру, установив единую комиссию (как правило, 10%) и централизованную обработку выплат через расчётные системы (такие как BSP/ARC). Важно, что в агентских договорах оговаривается, что тарифы предоставляются агенту на нетто-основе, а его вознаграждение — это отдельно выплачиваемая комиссия. Таким образом достигается прозрачность: агент видит тариф без надбавок и знает свой процент.

В индустрии выработаны типовые формы соглашений, на основе которых стороны вносят конкретные детали. Указывается, что договоры с поставщиками туристических услуг составляются на основе типового договора с включением специфических вопросов обслуживания и взаимоотношений партнеров. На практике многие гостиницы сами предлагают партнёрам стандартные бланки соглашений. Так, санкт-петербургский отель «Невский Двор» открыто приглашает туристические фирмы к сотрудничеству и размещает на своём сайте образец договора о сотрудничестве, который можно скачать. Подобные шаблоны облегчают заключение контрактов, так как уже включают все необходимые разделы, соответствуют законодательству и отработаны на практике.

Франчайзинг является распространенной формой сотрудничества, особенно в международном гостиничном бизнесе. Франчайзинговый договор – это соглашение, по которому владельцу гостиницы (франчайзи) предоставляется право использовать бренд, стандарты и бизнес-модель крупной гостиничной сети (франчайзера) за вознаграждение. В сфере гостеприимства свыше 80% отелей в мире работают именно по договорам франчайзинга или смежным им контрактам управления. К известным франчайзерам относятся сети Holiday Inn, Hilton, Marriott, Best Western, Ramada и др., предоставляющие свои бренды сотням и тысячам отелей по всему миру.

В типичном соглашении подробно регламентируются права и обязанности сторон, финансовые условия и стандарты эксплуатации бренда. К ключевым пунктам франчайзингового контракта относятся: *срок действия*, *франчайзинговые платежи*, *условия использования бренда*, *стандарты обслуживания*, *требования по конфиденциальности и ноу-хау*, *порядок прекращения договора*.

Ниже приведены основные положения, характерные для международных гостиничных франшиз:

• ***Срок договора.*** Обычно франшиза заключается на долгосрочный период – 10, 15 или 20 лет. Краткосрочные сроки невыгодны, так как требуют больших инвестиций на запуск под бренд. В договоре могут предусматриваться опции продления по взаимному согласию.

• ***Паушальный взнос (initial fee).*** Единовременный вступительный платеж франчайзи франчайзеру за вход в сеть. Для отелей высокого класса он может составлять десятки или сотни тысяч долларов (например, $300–400 за номерной фонд, что для 200-комнатного отеля $60–80 тыс.). Этот взнос, как правило, невозвратный, даже если договор расторгается раньше срока по инициативе франчайзи.

• ***Роялти (continuing fees).*** Регулярные платежи за пользование брендом – обычно в виде процента с оборота отеля. В индустрии распространены ставки роялти 4–6% от валового дохода от продажи номеров для отелей среднего и высокого уровня. В представляемых примерах: по истечении первых 6 месяцев работы роялти может составлять 2%, затем повышаться до 3–5% в зависимости от срока действия и роста выручки. Роялти выплачивается ежемесячно или ежеквартально и является основным источником дохода франчайзера.

• ***Маркетинговые и резервированные платежи***. Помимо роялти, франчайзи обычно обязуется платить в общий маркетинговый фонд сети (обычно 2–4% от выручки) и за доступ к системе бронирования сети (GDS, центральный сайт часто 1–2% за каждое бронирование, или фиксированная плата). Например, договор может предусматривать маркетинговый сбор 3% и сбор за централизованное бронирование 1.5% с каждого бронирования. Эти средства идут на глобальную рекламу бренда, программы лояльности, содержание сайта и т.д. Как видно из примера, в первые месяцы работы сети могут даже освобождать нового партнёра от некоторых платежей или снижать их, но затем взносы выходят на полную ставку.

• ***Стандарты и обязанности по бренду.*** Франчайзи обязуется строго соблюдать стандарты качества сети во всех аспектах – от оформления интерьеров и набора услуг до корпоративной культуры обслуживания. Договор содержит подробное описание Brand Standards: требования к оснащению номеров, униформе персонала, перечню предлагаемых гостям удобств, стандартам уборки, безопасности и т.п. Франчайзер предоставляет руководства и периодически обновляет их. Для контроля качества обычно франчайзер осуществляет плановые инспекции отеля. Например, региональные менеджеры сети могут проводить проверки 1–2 раза в год, расходы на инспекции иногда компенсируются франчайзи (в примере $2000 ежегодно после 3-го года).

• ***Обучение и поддержка.*** Важная часть соглашения – обязательства франчайзера по поддержке франчайзи. Это включает обучение персонала, помощь в запуске отеля, консультации по маркетингу, доступ к

корпоративной IT-платформе (системе бронирования, отчетности). Франчайзи обязуется направлять менеджеров и персонал на тренинги сети, принимать участие в семинарах, внедрять новые стандарты по требованию франчайзера.

- ***Интеллектуальная собственность и конфиденциальность***. Франчайзер предоставляет партнёру ограниченную лицензию на использование своих товарных знаков, логотипов, фирменного наименования и ноу-хау на период действия договора. Права остаются за франчайзером, по истечении срока франчайзи должен прекратить использование бренда (вплоть до демонтажа вывесок). В контракте обычно есть пункт о праве первого отказа: если собственник отеля решит продать объект, он обязан сначала предложить франчайзеру выкуп или одобрить нового владельца, чтобы бренд не перешёл к неподходящему партнеру. Кроме того, обе стороны обязуются соблюдать конфиденциальность относительно коммерческой информации. Франчайзи не может разглашать переданные ему бизнес-технологии, данные о клиентах, маркетинговые планы и др. Иначе грозят санкции вплоть до досрочного расторжения договора и штрафов.
- ***Прекращение и санкции*** в договоре франчайзинга, как правило, детально регламентируются: документ устанавливает основания и порядок одностороннего расторжения. Франчайзор вправе досрочно прекратить соглашение при существенном нарушении стандартов бренда отелем-франчайзи, причинении ущерба деловой репутации сети либо при систематической просрочке платежей; нередко при этом предусматривается «grace period» для устранения выявленных нарушений. Досрочный отказ со стороны франчайзи обычно влечёт финансовые последствия: утрату уже уплаченного паушального взноса и, в ряде случаев, выплату неустойки (компенсации) за преждевременный выход. Распространены и постдоговорные ограничения: бывшему франчайзи на определённый срок запрещается использовать сходные обозначения и присоединяться к франшизе конкурирующей сети на той же территории.

Узбекистан активно стимулирует привлечение мировых гостиничных брендов. В Постановлении Кабинета Министров Республики Узбекистан от 10 июля 2020 года № 433 были введены субсидии инвесторам, заключившим договор франчайзинга с известными международными сетями – из бюджета компенсируется часть затрат на оснащение отелей и выплата франчайзинговых платежей. При этом на официальном уровне дано определение: «договор франчайзинга – соглашение, заключенное на использование бренда организаций из топ-50 мировых гостиничных

сетей»[17]. Такое нормативное поощрение свидетельствует о признании пользы франчайзинга для развития туристической инфраструктуры страны. Юридически же сами франчайзинговые отношения регулируются общими нормами о коммерческой концессии. В Гражданском кодексе РУз, предусмотрен институт договора коммерческой концессии (франчайзинга), требующий письменной формы и регистрации в органе по интеллектуальной собственности (для легитимности передачи товарного знака и ноу-хау). Дополнительно, Закон РУз «О лицензировании» предусматривает лицензирование деятельности по предоставлению гостиничных услуг, а Закон «О туризме» декларирует поддержку внедрения международных стандартов в индустрии туризма.

Помимо турфирм, важными партнёрами отелей являются корпоративные клиенты – крупные компании, регулярно направляющие сотрудников в командировки. Для привлечения и удержания такого сегмента гостиницы заключают корпоративные контракты (Corporate Rate Agreements). Суть их в том, что компания получает для своих сотрудников специальный тариф на проживание и определённые привилегии, а отель гарантированный объем бизнеса и лояльность клиента. Корпоративные соглашения обычно заключаются напрямую между гостиницей и организацией (либо через туристического посредника, обслуживающего компанию). Рассмотрим типичные условия корпоративного договора:

- ***Специальные тарифы***. В договоре фиксируется корпоративный тариф на номер (или несколько тарифов по категориям номеров), как правило, ниже публичных цен. Скидка может составлять 10–30% от стандартного уровня цен. Указывается, включает ли ставка завтрак, НДС и другие сборы. Часто устанавливается принцип LRA (Last Room Availability), то есть компания может бронировать номер по корпоративной цене вплоть до последнего свободного номера в отеле, без закрытия дат для них.

- ***Объём и ревизия***. В соглашении может фигурировать условие о минимальном объёме ночей, который компания обязуется обеспечить в отеле за год. Например, контракт Hyatt указывает, что ставки действуют при условии не менее 100 оплаченных ночей в год; если по итогам полугодия видно, что объем существенно ниже, отель вправе пересмотреть цену или расторгнуть договор с уведомлением. Это защищает гостиницу от предоставления скидки без отдачи. Обычно стороны проводят ежеквартальный или ежегодный пересмотр: если компания не выбрала оговоренный объем, скидка на следующий период может быть снижена либо договор вовсе не продлевается.

[17] № 433 от 27.05.2019. О мерах по созданию благоприятных условий для дальнейшего развития деятельности гостиничных хозяйств.

• ***Срок действия и продление***. Корпоративные цены устанавливаются, как правило, на календарный год (например, с 1 января по 31 декабря). За 60 дней до окончания срока стороны обсуждают продление и обновление ставок на следующий год. Если договор не продлён вовремя, ставка может автоматически возвращаться к стандартному тарифу (Best Available Rate). Предусматривается возможность досрочного прекращения: например, по договору можно расторгнуть с 30-дневным письменным уведомлением без объяснения причин.

• ***Условия бронирования***. В контракте описывается, как сотрудники компании будут бронировать номера. Часто для удобства предоставляется корпоративный код для бронирования на сайте отеля или через глобальную систему (GDS). Например, Hyatt создает для клиента уникальный CRN (Corporate Record Number), по которому сотрудники сами делают резервирование онлайн. Все такие брони привязываются к корпоративному тарифу, и компания может отслеживать статистику. Обычно требуется, чтобы при заселении гость предъявил корпоративное удостоверение или гарантийное письмо от компании, иначе отель вправе применить стандартный тариф.

Это предотвращает злоупотребление ставкой посторонними лицами.

• ***Оплата и биллинг.*** Условия платежей бывают разные: индивидуальная оплата (гость платит сам при выезде и затем получает компенсацию от работодателя) или централизованная оплата (отель выставляет счет компании за все проживания, раз в месяц). Во многих соглашениях оговорено, что, если отдельного кредитного соглашения нет, гости оплачивают сами при выезде кредиткой или наличными. Для гарантий отель может требовать при бронировании предоставления кредитной карты. Некоторые компании, имеющие договор, оформляют с гостиницей прямой безналичный расчёт, тогда в контракте прописывается лимит кредита, сроки оплаты счетов (например, 15 дней с даты выставления счета) и ответственность за просрочку.

• ***Аннуляции и no-show.*** Корпоративным клиентам предоставляются более гибкие условия отмены бронирования. Стандартно отмена без штрафа допускается до 18:00 за сутки до заезда (или даже в день заезда до определённого часа). Если же сотрудник не заехал и не отменил вовремя, взимается штраф в размере стоимости одной ночи (плата за незаезд), о чём гостиница обычно сразу информирует компанию. В примере с Hyatt указано, что отмена должна быть не позднее чем за 24 часа до дня заезда, иначе взимается плата за сутки с налогами. Также может быть условие об Early Departure Fee: если гость съезжает раньше забронированного срока, с него или с компании берется плата (например, за одну лишнюю ночь).

• ***Дополнительные привилегии***. В договоре могут быть прописаны бонусы для сотрудников компании: бесплатный Wi-Fi, поздний выезд при

возможности, приветственный напиток, начисление баллов программы лояльности и пр. Часто корпоративные гости получают статус VIP уровня «Silver/Gold» в программе отеля для накопления бонусов, что стимулирует их выбирать этот отель. Эти элементы не всегда отражены письменно, но являются частью политики работы с корпоративным сегментом.

- ***Конфиденциальность и исключительность***. Компании обычно требуют, чтобы корпоративные тарифы были конфиденциальными, не публиковались открыто и не предоставлялись конкурентам. Стороны обязуются не разглашать условия договора третьим лицам. Иногда вносится положение, что компания не будет размещать своих сотрудников по корпоративной цене через OTA или агентов, только прямое бронирование. В свою очередь, отель гарантирует, что не предоставит более низкие ставки другой аналогичной по объему компании в том же периоде.

Корпоративные контракты обычно оформляются в виде письма-соглашения или меморандума на 1–3 страницах, подписываемого руководством отеля и уполномоченным лицом компании. Примером может служить договор сети Hyatt с региональным подразделением компании. В нём зафиксированы ставки на год, условия (минимум 100 ночей), ссылка на программу лояльности World of Hyatt для гостей, правила бронирования и отмены, а также стандартные юридические оговорки о конфиденциальности и электронных подписях. Такой договор подписывается сторонами и вступает в силу с указанной даты, обеспечивая обеим сторонам предсказуемость на ближайший период.

Всемирная туристская организация хотя не является законодательным органом, но разрабатывает ***международные стандарты и этические кодексы.*** Еще в 1970 годы на уровне Международной ассоциации туристских агентств была принята Конвенция о туристском контракте (Брюссельская конвенция), устанавливающая единые принципы заключения договоров путешествия. Впоследствии ВТО также подготовила модельные правила для туристских контрактов, которые рекомендовали включать в договоры туробслуживания обязательные пункты о страховке, визовой поддержке, ответственности сторон и форс-мажоре. Эти документы заложили основу для национальных законов. Кроме того, ВТО приняла Глобальный Кодекс этики в туризме, где в статье 6-7 есть призыв ко всем предприятиям туриндустрии вести дела добросовестно, уважать интересы партнеров и туристов, «не навязывать несправедливые условия агентских соглашений».[18]

[18] https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/pdf/tourism.pdf

В 2011 году ЮНВТО запустила программу «Private sector commitment to the global code of ethics»,[19] под которой подписались крупные компании, обязавшиеся соблюдать принципы честной конкуренции и ответственности. Таким образом, на международном уровне продвигается идея устойчивых и равноправных партнерских отношений*:* чтобы крупные посредники (ОТА, туроператоры) не злоупотребляли своим положением, а отели выполняли обещания перед клиентами. Эти инициативы, хотя и декларативны, постепенно отражаются в практике, например, многие глобальные ОТА теперь имеют кодекс поведения для партнеров*,* включающий запрет на коррупционные сделки с отелями, требования честно отображать отзывы и пр.

Договоры о сотрудничестве фундамент международного гостиничного бизнеса. От четко выверенных условий контрактов с туроператорами, корпорациями, франчайзерами и ОТА зависит коммерческий успех отеля. Грамотно составленные соглашения учитывают интересы всех сторон и распределяют риски: турист получает гарантированный сервис, посредник – свою комиссию, отель – заполняемость и доход.

В Узбекистане правовая база эволюционирует, перенимая лучшие мировые практики и адаптируя их к локальным условиям. Международный опыт показывает важность баланса: например, регулирование комиссий и запрет жестких паритетов в ЕС помогли усилить позиции отелей, а этические стандарты UN TOURISM задают ориентиры добровольного соблюдения справедливых условий. Современный менеджер в гостиничном бизнесе должен разбираться во всех этих видах договоров и комиссиях, чтобы эффективно вести переговоры и оптимизировать каналы продаж, соблюдая при этом законодательство и ориентируясь на долгосрочное сотрудничество.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Какие международные документы регулируют деятельность гостиниц на глобальном уровне?
2. Какова роль UN TOURISM в развитии правовых стандартов гостиничного бизнеса?
3. Какие стандарты ЕС по гостиничной деятельности вы знаете?
4. Какие ГОСТы действуют в Узбекистане для классификации и стандартизации гостиниц?
5. Какие органы в Узбекистане осуществляют контроль за санитарной и противопожарной безопасностью в отелях?
6. Как Закон Республики Узбекистан «О защите прав потребителей» применяется в гостиничной отрасли?

[19] https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-01/flyer_2.pdf

7. В чем заключаются основные различия регулирования гостиниц в Узбекистане, и странах ЕС?

8. Что включает в себя типичный договор между гостиницей и туроператором?

9. Какие особенности присущи франчайзинговым соглашениям в международной гостиничной практике?

10. Основной смысл Глобального Кодекса этики в туризме?

ГЛАВА IV. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ГОСТИНИЧНЫЙ РЫНОК И ЕГО СЕГМЕНТАЦИЯ

Ключевые слова: сегментация гостиничного рынка, класс отеля, тип клиентов, цель поездки, международные стандарты классификации качества, «бизнес+отдых», бизнес-туризм, семейные туристы, MICE, бэкпекеры, классификация гостиниц, национальные гостиничные стандарты, целевая аудитория, профиль потребителей.

4.1. Основные сегменты гостиничного рынка

Основой успешной стратегии в гостиничном бизнесе является правильная сегментация рынка – разделение клиентов и объектов размещения на однородные группы по определенным признакам. В международной практике гостиничный рынок сегментируется по нескольким ключевым критериям:

- *класс отеля,* уровень сервиса и ценовой диапазон.
- *тип клиентов и цель поездки,* бизнес-путешественники, отдыхающие семьи, участники мероприятий MICE, бэкпекеры и др..
- *международные стандарты классификации качества,* например, системы звездности или рейтинги Forbes/AAA.

Рассмотрим эти сегменты подробнее.

Сегментация по классу отеля (ценовой и качественный уровень). Во всем мире гостиницы принято разделять на категории от экономичных до люкс. Аналитическая компания STR (Smith Travel Research) ввела широко используемую градацию цепочных гостиниц по ценовым сегментам на основе среднего тарифа: *Luxury, Upper Upscale, Upscale, Upper Midscale, Midscale* и *Economy,* отдельно выделяя независимые отели[20]. Соответственно, каждому цепочному отелю присвоен класс, равный его сегменту, а независимые гостиницы отнесены к классу по уровню средних цен в их регионе. Подобная сегментация позволяет участникам рынка сравнивать отели по уровню сервиса и цен. Кроме того, во многих странах действует система звездной классификации (1–5 звезд), отражающая набор услуг и комфорт. Авторитетные международные рейтинги дополняют эту классификацию, например, Forbes Travel Guide ежегодно присваивает отелям оценки Five-Star, Four-Star или «Recommended».[21] Высшей пятизвездочной оценки Forbes удостаиваются лишь лучшие из лучших, в 2022 году высший статус имели всего 323 отеля по всему миру. Похожую систему использует Американская автокаталоговая ассоциация (AAA), только вместо звезд – бриллианты: топ-отели получают пятый бриллиант. Этот уровень столь высок, что менее

[20] https://str.com/

[21] https://ru.wikipedia.org/

0,5% проверенных AAA гостиниц удостаиваются категории Five Diamond, а около 6% – Four Diamond. Таким образом, сегмент истинно люксовых гостиниц на мировом рынке весьма узок и эксклюзивен, тогда как большая часть рынка приходится на средний и бюджетный классы.[22]

Важно отметить, что распределение гостиничного фонда по классам значительно различается в зрелых и развивающихся рынках. В развитых туристических дестинациях основу предложения составляют отели среднего и бюджетного сегмента, тогда как доля элитных гостиниц относительно невелика. Для сравнения, в Узбекистане сегодня наблюдается диспропорция: более 50% номерного фонда современного уровня составляют 5-звездочные отели, тогда как на 3-звездочные приходится лишь около 9%. Развитие рынка пока смещено в сторону дорогого сегмента, из примерно 3,5 тысяч новых номеров, планируемых к вводу до 2028 года, 40% приходится на гостиницы 5*, и менее 6% – на 3*. Эксперты предупреждают, что такая структура спроса и предложения неустойчива, в мировой практике основную долю туристов привлекают именно доступные по цене отели. Многие путешественники, особенно массовые туристы, предпочитают останавливаться в гостиницах средней категории или эконом-класса. Например, значительная часть иностранных гостей, приезжающих в Узбекистан с познавательными и культурными целями, не готова переплачивать за избыточную роскошь и охотно выбирает отели средних ценовых категорий или недорогие средства размещения при условии безопасности и комфорта. Одновременно внутренний туризм также формирует отдельный сегмент спроса: внутренние туристы совершают миллионов поездок в год и являются основными потребителями услуг гостевых домов, съемных квартир и недорогих гостиниц в стране. Таким образом, сегментация по классу отеля напрямую связана с ценовой политикой и доступностью сервиса для разных групп туристов.

Сегментация по типу клиентов и цели поездки. Гостиничный рынок также делится на сегменты по портрету потребителей, то есть по тому, кто и с какой целью путешествует. Здесь основное разделение – на *деловой* (business) и *туристический* (leisure) сегменты. Деловые путешественники (корпоративные клиенты) ездят в командировки, участвуют в переговорах и конференциях, поэтому ценят удобное расположение отеля (бизнес-центры, возле офисных кварталов), наличие конференц-залов, высокоскоростного интернета, услуг для бизнес-гостям. Отдыхающие туристы, в том числе семьи с детьми, пары, одиночные путешественники, приезжают с целями отпуска, экскурсий, развлечений, для них важны комфорт, досуговая инфраструктура, достопримечательности поблизости и цена, соответствующая бюджету поездки. По данным Всемирной

[22] https://discover.griffinreps.com/blog/understanding-hotel-ratings-stars-vs.-diamonds-explained

туристской организации ООН, на досуговый туризм приходится около 55% всех международных поездок, тогда как бизнес-туризм составляет лишь порядка 13%, остальную часть занимают визиты к родственникам, паломничество и прочие цели. Это свидетельствует, что глобально основной поток гостей – это туристы, путешествующие ради отдыха и впечатлений. Тем не менее, деловые гости остаются крайне ценным сегментом для отелей, особенно в городах: они зачастую приезжают круглогодично, готовы платить за качество сервиса и генерируют значительную выручку в будние дни. Интересно, что бизнес-туристы не всегда выбирают максимальную роскошь, для них важен баланс цены и качества. Например, исследование деловых поездок из России в 2025 году показало, что наибольшей популярностью у бизнес-путешественников пользовались отели 4*, они обеспечили 45% всех ночевок в командировках, в то время как на 5* пришлось 37% ночей. Доля же размещения в трехзвездочных отелях составила около 11%, а остальные предпочли квартиры и другие нестандартные варианты размещения. Этот пример отражает тенденцию: корпоративные клиенты часто выбирают высокое качество (upper-upscale), но без переплаты за ультра-люкс, если сервис 4* полностью удовлетворяет их потребности.

Помимо бизнес и leisure-сегментов, выделяют и специализированные ниши по типам путешественников. К важному направлению делового туризма относится сегмент– это корпоративные мероприятия, конференции, выставки и поощрительные туры. Для MICE-гостей приоритетны отели, располагающие большими залами для мероприятий, техническим оснащением и возможностями для размещения групп. MICE-туризм сильно влияет на загрузку гостиниц крупных городов и курортов, привлекая большие группы участников. Объем этого сегмента впечатляет: мировой рынок поездок категории MICE оценивается почти в 946 млрд долларов США на 2025 год с прогнозом роста до 1,47 трлн к 2030 году. Таким образом, мероприятия и деловые встречи генерируют огромный международный спрос на гостиничные услуги (в особенности в сегментах upscale и upper-upscale, где предлагается соответствующий уровень инфраструктуры). Отдельно можно отметить стремительно развивающийся феномен ***«bleisure»*** – слияния бизнес- и leisure-путешествий, когда деловые туристы продлевают командировки для отдыха или присоединяют к работе туристические активности. По мере того, как границы между работой и отдыхом размываются, «бизнес+отдых» сегмент становится новой целевой аудиторией, требующей от отелей гибких тарифов (для продления пребывания на выходные), туристических услуг и развлечений помимо стандартного бизнес-сервиса.

Также значим отдельный бюджетный молодежный сегмент так называемые ***бэкпекеры*** - индивидуальные путешественники с рюкзаком.

Эти туристы, как правило, ограничены в бюджете, стремятся получить максимум впечатлений за минимальные деньги и часто предпочитают недорогие средства размещения: хостелы, гестхаусы, капсульные отели. Хостелы предлагают койко-места в общих номерах и минимальный набор услуг, делая упор на общение и локальный колорит. Несмотря на скромный формат, этот сегмент быстро растет по всему миру: глобальный рынок хостелов оценивался примерно в $7,2 млрд в 2023 году и, по прогнозам, достигнет $11 млрд к 2030 году. Хостелы особенно популярны среди молодежи, студентов, самостоятельных туристов, которые ценят международное общение и аутентичный опыт больше, чем роскошь. Например, по данным исследований, в 2023 году бэкпекеры и одиночные путешественники обеспечили около 55% выручки хостельного сектора показатель того, насколько востребован формат доступного проживания с дружеской атмосферой. Для гостиничного рынка бэкпекеры представляют важный сегмент в туристических центрах и на маршрутах бюджетного туризма; они заполняют нишу, которую не покрывают традиционные отели, и стимулируют развитие недорогих предложений (хостелы, 1–2* отели, гостевые дома)[23].

Применительно к Узбекистану сегментация рынка приобретает свои особенности. Согласно статистике в январе–июле 2025 года Узбекистан с туристическими целями посетили 6,3 млн иностранных граждан, что на 48,9 % (+2,1 млн человек) больше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Структура въезда по странам характеризуется доминированием соседних рынков: Кыргызская Республика — 1 846 030 человек, Казахстан — 1 466 535, Таджикистан — 1 441 618; далее следуют Россия — 536 849, Афганистан — 267 485, Туркменистан — 208 864, Китай — 103 158, Турция — 96 492, Индия — 38 008, Республика Корея — 25 057, прочие страны — 289 023.

Профиль целей поездок указывает на преобладающую роль визитов к родственникам (4 338 164 человека), тогда как на собственно туристические путешествия приходится 949 933 въезда, служебные визиты составили 710 303, коммерческие — 255 136, на лечение — 54 882, на обучение — 10 701.[24] Такой состав потока подтверждает высокую значимость ближнего приграничного спроса и сегмента VFR (visiting friends and relatives) в структуре въездного туризма Узбекистана и задаёт ориентиры для развития предложений краткосрочного отдыха, городского туризма и сервисов для повторных визитов.

[23] https://ruslandsp.com/analytics/analiz-rynka-hostelov/

[24] t.me/statistika_ru

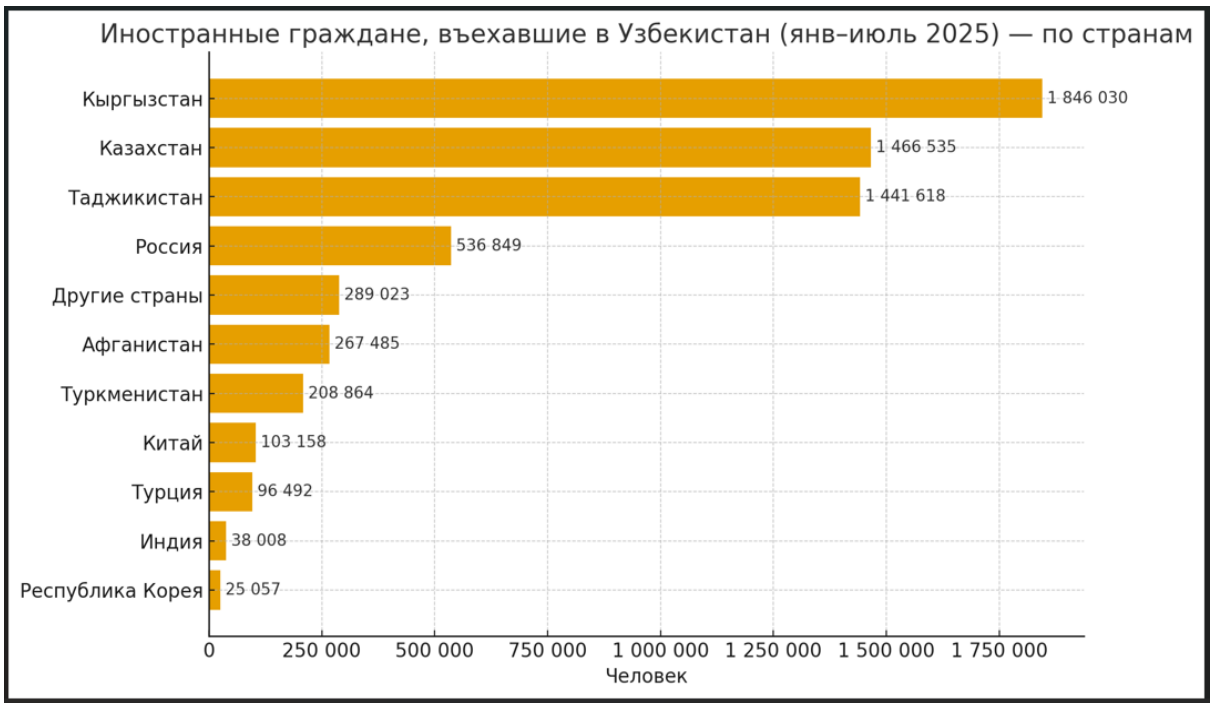


Диаграмма-4.1. Иностранные граждане, въехавшие в Узбекистан в январе-июле 2025 года.

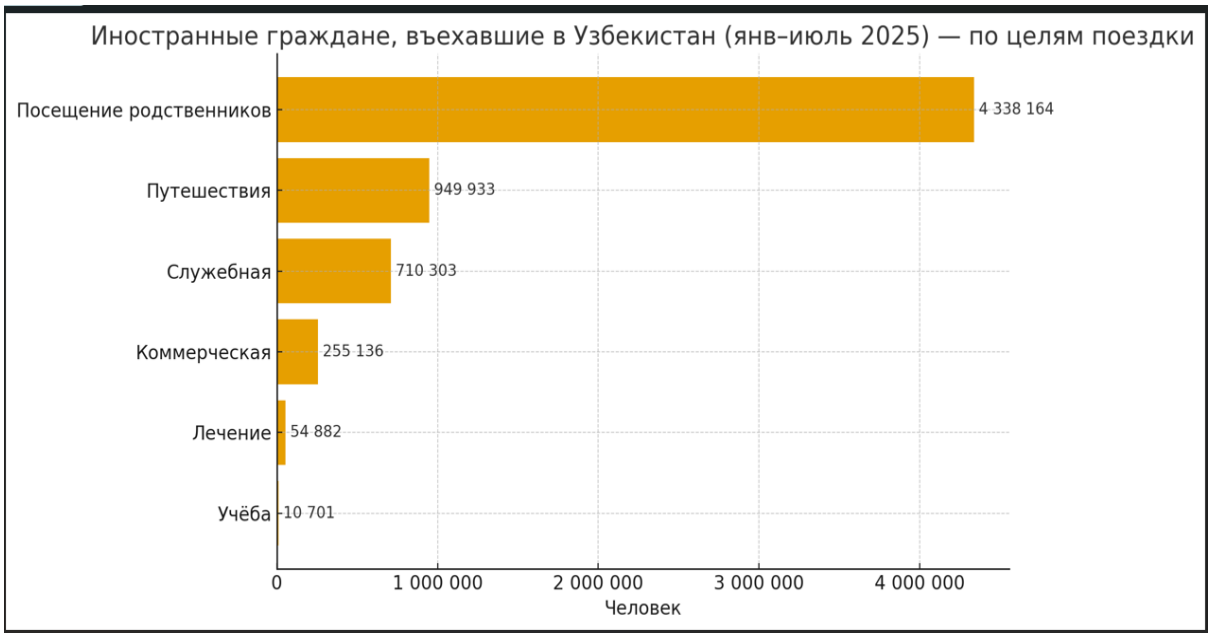


Диаграмма-4.2. Цели иностранных граждан, въехавшие в Узбекистан в январе-июле 2025 года.

Как отмечалось, значительная часть гостей из соседних стран приезжает с визитами к родственникам и не пользуется услугами отелей свыше 90% туристов из ближнего зарубежья приезжают именно с целью навещать семью, выпадая из целевой аудитории гостиниц. Основную клиентуру отелей Узбекистана формируют иностранные туристы из более дальних стран и России, приезжающие ради культуры, достопримечательностей или бизнеса. Именно на этих путешественников

рассчитаны международные сетевые гостиницы высокого класса, появившиеся в стране. С другой стороны, имеется большой внутренний туристический поток, жители Узбекистана активно путешествуют внутри страны (курорты, исторические города, горные зоны), однако они чаще выбирают размещение в частном секторе и бюджетных объектах. В результате рынок формируется сегментарно: люксовые и премиальные отели обслуживают преимущественно зарубежных гостей с высокими запросами, отели среднего класса и гестхаусы ориентированы на массовых туристов и обеспеченных местных путешественников, а эконом-сегмент (хостелы, недорогие гостиницы) на молодежь, групповые туры и паломников. Такая многоуровневая сегментация позволяет участникам рынка занимать свои ниши и выстраивать стратегическое позиционирование. В следующих разделах мы увидим, как через работу с разными сегментами от люксовых постояльцев до бэкпекеров, гостиницы формируют свою сервисную политику и ценовое предложение, а также как сегментация ложится в основу стратегического позиционирования гостиничного продукта.

4.2. Сервис и ценовая политика по сегментам

Сегментация гостиничного рынка — это не только метод маркетинга, но и важнейший элемент стратегического управления в сфере гостеприимства. Каждый потребительский сегмент требует уникального подхода как к уровню сервиса, так и к ценообразованию. Развитие цифровых технологий, расширение каналов продаж, включая онлайн-бронирование и OTA-платформы (например, Booking, Expedia), а также глобальные экономические тренды усиливают необходимость точной адаптации сервисных стандартов и тарифных стратегий под целевую аудиторию.

Сервис в гостинице — это не только совокупность услуг, но и ключ к формированию восприятия бренда. Международные сети гостиниц ориентируют качество и глубину сервиса на типичный профиль клиента, пребывающего в конкретной категории отеля.

Luxury сегмент. В отелях категории luxury (например, Four Seasons, Mandarin Oriental, The Ritz-Carlton) доминирует концепция персонализированного сервиса:

- Консьерж и дворецкий 24/7
- Индивидуальные трансферы
- Меню подушек, ароматерапия в номерах
- Высокий уровень приватности и эксклюзивных зон отдыха.

Согласно исследованиям Deloitte[25], 84% клиентов luxury-сегмента ожидают не просто услуги, а опыт, соответствующий их стилю жизни. Уровень персонализации напрямую связан с ценой: средний ADR в 2023 году в luxury-сегменте в Европе составил 358 USD.

Upscale и Upper Midscale сегмент. Этот сегмент включает Hilton, Radisson Blu, DoubleTree и аналогичные бренды. Здесь акцент делается на универсальность и сбалансированность между комфортом и функциональностью:

- наличие бизнес-услуг (переговорные, бизнес-центры);
- завтраки «шведский стол», тренажёрный зал;
- программы лояльности для корпоративных клиентов.

Сервис стандартизирован, но с элементами адаптации под регион (например, халяль-зоны в отелях Ближнего Востока).

Midscale сегмент. Отели типа Ibis, Hampton by Hilton предлагают базовые, но стабильные по качеству услуги:

- быстрый check-in/check-out;
- упрощённое бронирование;
- номера с функциональным дизайном.

Данные STR показывают, что удовлетворённость клиентов midscale-сегмента в большей степени зависит от соотношения цена/качество, чем от обилия услуг.

Economy сегмент. Здесь преобладают простота, стандартизация и доступность(B&B Hotels, EasyHotel).Основные характеристики:

- минимум персонала (часто цифровой check-in);
- отсутствие ресторанов, вместо них автоматы и зоны самообслуживания;
- номера 12–15 м².

Этот сегмент популярен у бюджетных туристов и самостоятельных путешественников (backpackers), особенно в Узбекистане.

В гостиничном бизнесе ценовые модели эволюционируют вслед за поведением спроса и каналов продаж. Базовая «фиксированная» схема предполагает жёстко заданный тариф, который редко меняется в течение сезона и чаще встречается в бюджетном сегменте: она проста в администрировании, но плохо реагирует на колебания загрузки. Противоположный полюс «динамическое» ценообразование: цена варьируется в зависимости от прогнозируемого спроса, текущей загрузки, горизонта бронирования, календаря событий и других факторов.

В операционной практике динамическое ценообразование опирается на BAR (Best Available Rate) — публично объявляемую «лестницу» наилучших доступных тарифов на момент запроса, а её управление

[25] https://www.deloitte.com/in/en.html

осуществляется через инструменты ***yield/revenue management:*** гостиница прогнозирует спрос по датам, сегментам и каналам, оптимизирует доступность категорий номеров и применяет «ограничители» (например, минимальная длительность проживания, невозвратность, закрытие дешёвых классов) ради максимизации выручки с номерного фонда. По оценкам отраслевых обзоров[26] подавляющее большинство международных сетей, особенно в upper-upscale и luxury, используют такие гибкие модели как стандарт.

Маркетплейсы бронирований (OTA) радикально повлияли на тактику ценообразования. Отелям приходится учитывать размер комиссий (обычно двузначный процент), требования паритета тарифов между каналами и конкуренцию внутри платформ (например, программы лояльности уровня Booking Genius). В результате главной задачей становится канальный микс: удерживая конкурентную цену на OTA, отели параллельно развивают прямые каналы — кампании «Book Direct», закрытые предложения для участников собственной программы лояльности, дополнительные ценности «на те же деньги» (поздний выезд, апгрейд при наличии), а также интеграции с мессенджерами для быстрого бронирования.

Ключевые метрики, через которые оценивают эффективность ценовой политики это ADR и RevPAR.

ADR (Average Daily Rate) — это средний фактический тариф за проданный номер за сутки, рассчитывается как выручка от проданных номеров, делённая на число проданных номеров. **RevPAR** (Revenue per Available Room) — доход на доступный номер, равен выручке от номерного фонда, делённой на общее количество номеров (включая непроданные), или произведению ADR на среднюю загрузку. Практический смысл показателей различен: ADR отражает уровень цены, тогда как RevPAR показывает, насколько успешно отель конвертирует вместимость в выручку при текущей ценовой стратегии и ограничителях. В управленческой практике эти метрики анализируют в динамике и в разрезе каналов/сегментов, чтобы своевременно корректировать параметры BAR, правила доступности тарифов и участие в акциях OTA.

Таблица 4.1.

Сравнительные диапазоны *ADR* и *RevPAR* по сегментам(мировой)

Сегмент	ADR	RevPAR
Luxury	$350–450	$200–320
Upscale	$180–250	$130–200
Midscale	$100–150	$70–110
Economy	$50–90	$30–70

[26] PwC, 2023

По данным Spot.uz, в Ташкенте средний ADR в 2023 году в отелях среднего сегмента составил $85, в премиум до $220, в бюджетных $45.[27]

Разработка сервиса и ценовой политики — это не изолированные процессы, а части единой стратегии позиционирования. Отели, которые чётко сегментируют клиентов и адаптируют под них свои тарифы и предложения, добиваются более высокой загрузки, удержания клиентов и прибыли.

4.3. Стратегическое позиционирование через сегментацию

Стратегическое позиционирование — это осознанный выбор того, для кого создаётся гостиничный продукт, какую ценность он обещает конкретным гостевым группам и как эта ценность последовательно подтверждается через сервис, цену, каналы продаж и операционные стандарты. В гостиничном бизнесе позиционирование опирается на логику STP (Segmentation–Targeting–Positioning)- сегментация-таргетинг-позиционирование. Сначала рынок делится на однородные сегменты, затем выбираются приоритетные целевые аудитории, и только после этого формулируется дифференцирующее обещание бренда и настраивается связка «продукт–цена–каналы–процессы» под выбранные сегменты. Ранее мы выделили основные группы по классу отеля и типам спроса. Теперь разберём, как превратить сегментацию в понятную стратегию позиционирования и управлять продуктом, ценой и каналами продаж так, чтобы каждый сегмент получал свой тариф и свой сервис.

1. От сегмента к стратегии: пять «рычагов» позиционирования

Любой сегмент (luxury, upscale, midscale, economy, а также business, leisure, MICE, VFR, backpackers и др.) нужно переводить в конкретные управленческие решения. На практике удобно опираться на пять взаимосвязанных рычагов:

Ценность и опыт гостя. Что именно человек получает «сверх» кровати и завтрака: приватность и персонализацию, надёжность и функциональность, доступность и простоту, локальную аутентичность, удобство деловой поездки или насыщенную программу мероприятий.

Продукт и стандарты сервиса. Какие услуги, инфраструктура и стандарты качества обязательны для сегмента, а что станет «фишкой», которая отличит от конкурентов.

Ценовая архитектура. Как устроена система тарифов: «лестница» BAR (лучшая доступная цена), правила скидок и надбавок, условия невозвратных тарифов, тарифы выходного дня, долгосрочное проживание и т. д.

[27] https://www.spot.uz/ru/2025/08/11/tourists/

Дистрибуция и каналы продаж. Какие каналы использовать: онлайн-агрегаторы (OTA), метапоиск, прямые продажи (сайт/колл-центр), корпоративные договоры, агентская сеть. Также важно соблюдать правила паритета и продумывать стимулы «book direct».

Коммуникации и бренд-сообщение. Как отель «говорит» с целевой аудиторией: какие обещания даёт, какой тон коммуникации выбирает, какие аргументы и доказательства (отзывы, кейсы, сертификаты) показывает в рекламе и на сайте.

2. Позиционирование по ключевым сегментам

Luxury/Upper-Upscale: «редкие впечатления» и персонализация

− *Ценность:* эксклюзивность, приватность, уникальные маршруты, культурные и гастрономические впечатления, wellness-опции.

− *Продукт:* просторные номера, клубные этажи, приватные лаунжи, сильная кухня и SPA; сценарии сервиса «как у дворецкого», индивидуальные экскурсии.

− *Цена:* премиальная тарифная сетка с чёткими условиями (предоплата, возвратность, минимум ночей) и особыми тарифами на пиковые события.

− *Каналы:* корпоративные агентства деловых поездок (TMC), системы бронирования для агентств (GDS), luxury-партнёрства, а также прямые продажи через лояльность и персональные предложения.

− *ESG:* экологичность и ответственность могут быть конкурентным преимуществом (например, стандарты устойчивого туризма и прозрачные метрики воды/энергии).

Upscale/Upper-Midscale (городские бизнес-отели): «надёжность + гибкость»

− *Ценность:* комфорт и эффективность поездки: «без сюрпризов» в будни и приятные дополнительные опции в выходные.

− *Продукт:* тихие современные номера, качественная кровать, хороший завтрак, коворкинг и переговорные. Для bleisure (работа+отдых): ранний заезд/поздний выезд, городские пассы и предложения на выходные.

− *Цена:* динамическая: различия будни/выходные; корпоративные договоры (условно «гарантия наличия» и «негарантированные» тарифы), пакеты «проживание + впечатления».

− *Каналы:* корпоративные продажи и договоры, метапоиск; OTA работают как «витрина», но приоритет — прямые продажи (например, членство с ценностью без снижения публичной цены).

− *Тренд:* спрос bleisure в последние годы усиливается, поэтому важно делать простыми правила продления командировки для отдыха.

Midscale / Economy и хостелы: «доступность + digital-first»

− *Ценность:* чистота, безопасность, предсказуемость, понятная навигация и отсутствие «лишних» услуг.

− *Продукт:* компактные номера или капсулы, самообслуживание (киоск check-in/out), «умная» уборка; общие зоны как место общения.

− *Цена:* короткая «лестница» тарифов, высокая чувствительность к цене; строгие условия (невозвратные, предоплата, минимум ночей).

− *Каналы:* OTA дают объём трафика; важна дисциплина rate parity (единые публичные цены), а прямые продажи стимулируются преимуществами, а не демпингом.

Extended-stay/апарт-форматы: «дольше — выгоднее»

− *Ценность:* домашняя инфраструктура (кухня/прачечная), стабильный Wi-Fi, рабочие зоны, прозрачный счёт, скидки за длительность.

− *Продукт:* студии/апартаменты, «тихие» этажи, уборка раз в неделю; тарифы на 7/14/30+ ночей.

− *Цена и каналы:* договоры с корпорациями, университетами и медучреждениями; прямые продажи и специализированные каналы длительного проживания.

MICE-отели и конгресс-курорты: «сценография бизнеса»

− *Ценность:* инфраструктура мероприятий (залы, свет/звук, кейтеринг, выставочные зоны), сервис «под ключ», цифровые инструменты и гибридные форматы.

− *Рынок:* после пандемии MICE активно восстанавливается и остаётся значимой частью делового туризма; в оценках 2024–2025 гг. рынок измеряется сотнями миллиардов долларов.

− *Цена и каналы:* пакеты «зал + проживание», стимулы для «плечевых ночей» (чтобы участники оставались дольше), продажи через PCO/DMC; «зелёный» профиль площадки всё чаще влияет на выбор организаторов.

Когда сегменты и позиционирование определены, нужно закрепить их в управлении доходами и в каналах продаж. Два ключевых блока — это BA-система и работа с паритетом/прямыми продажами:

•***Динамическое ценообразование и BAR.*** Для каждого сегмента настраивается своя «лестница» лучшей доступной цены (BAR) и правила доступа: возвратность/невозвратность, предоплата, минимум ночей, покупка заранее. Эти условия выполняют роль тарифных ограничений и помогают не смешивать разные сегменты: ценочувствительный отдых, доходные корпоративные будни и пики MICE.

•***Паритет, диспаритет и «book direct».*** На многих рынках OTA требуют соблюдать публичный паритет (одинаковую открытую цену). Нарушения могут снизить видимость отеля в выдаче. Поэтому прямые продажи лучше усиливать через ценность, а не через более низкую публичную цену: апгрейд при наличии, поздний выезд, небольшие бонусы, ваучеры на питание (F&B) и т. п.

Профиль въездного потока Узбекистана характеризуется большой долей визитов к родственникам из соседних рынков и сравнительно

меньшей, но быстро растущей долей собственно туристических поездок из дальнего зарубежья. Это задаёт для гостиниц понятные приоритеты: удлинять деловые поездки в leisure-выходные (bleisure), активнее формировать предложения для культурно-познавательных туристов из дальних стран и аккуратно вычленять платёжеспособное ядро из приграничного потока. Внутри международного контекста leisure-путешествия традиционно дают основную долю мирового спроса, тогда как бизнес-цели занимают меньшую часть структуры — это подтверждают многолетние сводки UN TOURISM. Детализированные сегменты и диспропорции по классам размещения, отмеченные в предыдущих параграфах (перевес 5* объектов в структуре ввода и дефицит доступных средних категорий), усиливают аргумент в пользу активного развития midscale/economy и форматного разнообразия (хостелы, капсульные и extended-stay решения) как основы устойчивого позиционирования массового турпродукта.

Практические акценты для городов и маршрутов Великого шёлкового пути:

- *Luxury/upper-upscale* — конструирование «редких» культурных и гастрономических маршрутов, приватные гид-сервисы, локальные коллаборации, международные GDS-каналы и консорциумы.
- *Upscale/midscale (бизнес-ядро)* — будни для работы, выходные для впечатлений: корпоративные LRA/NRA-соглашения в сочетании с bleisure-пакетами городских событий. Точка роста простые механики продления (late check-out, weekend-bundle).
- *Economy/hostel* — цифровое ядро (kiosk, mobile key), партнёрства с OTA для видимости и с локальными DMO для наполнения опыта; жёсткая дисциплина паритета и продуманные невозвратные тарифы.
- *MICE* — проработка плечевых ночей и туристических программ для участников; прозрачная «зелёная» политика площадки (ISO 21401, вода/энергия/отходы) как критерий выбора организаторов.

Чтобы позиционирование гостиницы работало на практике, его нужно перевести в конкретные решения по сервису, цене и продажам. Для этого удобно использовать короткую дорожную карту внедрения, где каждый шаг даёт измеримый результат и закрепляется в стандартах работы.

Сначала отель определяет целевые группы гостей и описывает их как «персоны». Это не просто названия сегментов, а типовые ситуации: командировка в будни, отдых на выходные, иностранный культурный турист, участник конференции или гость, приехавший к родственникам. По каждой персоне фиксируют ожидания, проблемные точки и отношение к цене (за что готовы платить больше, а что считают обязательным по умолчанию). Такая сегментация нужна, чтобы не строить сервис «для всех сразу», потому что тогда он получается средним и не запоминается.

Далее подбирают конкурентный набор, то есть список отелей, с которыми имеет смысл сравнивать себя. Важно подчеркнуть конкурентный набор формируют не по принципу «все рядом», а по сопоставимости уровня, формата и спроса. Часто используют подход STR: учитывают категорию/масштаб (например, сетевой уровень) и локацию. После этого определяют, какие показатели будут считаться ориентирами и как часто команда анализирует STAR-отчёты. Регулярность здесь критична, сравнение с рынком должно быть не разовым, а постоянным.

Следующий шаг — проектирование сервиса. Для этого строят «service blueprint»: схему, где показан путь гостя от момента поиска номера до выезда, а также действия персонала на виду у гостя и «за кадром». Главная цель «blueprint» найти «моменты истины», то есть точки контакта, которые сильнее всего влияют на впечатление. Обычно это онлайн-бронирование, коммуникация до приезда, заселение, чистота и тишина в номере, работа завтрака, скорость решения проблем, выезд. Затем отель выделяет, какие факторы больше всего влияют на удовлетворённость и лояльность в каждом сегменте, и связывает это с измерителями качества (NPS и CSI). Важно именно сегментное измерение, то, что критично для MICE-гостя, может быть второстепенным для leisure- сегмента.

После этого фиксируют стандарты продукта в двух уровнях. Первый уровень - минимальные обязательства, то, что должно выполняться всегда независимо от сезона и загрузки (безопасность, чистота, предсказуемость сервиса, прозрачные правила, базовый комфорт). Второй уровень — отличия, которые делают отель более подходящим именно для выбранных сегментов. Здесь важно избегать расплывчатых формулировок: «хороший сервис» не является отличием, а конкретные элементы ускоренный check-in для командировочных, многоязычная навигация для иностранных гостей, удобная инфраструктура для мероприятий и т.д.. В этот же блок логично встроить требования устойчивости, если отель ориентируется на ISO 21401, то устойчивость оформляют как часть стандартных процедур— уборка, смена белья, экономия воды и энергии, закупки, работа с отходами, смысл чтобы это было частью технологии работы, а не отдельной декларацией.

Далее позиционирование связывают с ценой и доходом. Отель разрабатывает BAR-лестницу (структуру тарифов) и правила доступа к тарифам: невозвратность, предоплата, минимальная длительность проживания, раннее бронирование, ограничения на пиковые даты. Параллельно составляют календарь спроса: события, сезоны, пиковые дни и периоды, когда условия продаж должны быть жёстче. На основе этого задают KPI: ADR, RevPAR и показатели конверсии по ключевым каналам (сайт, OTA, корпоративные продажи). Важно отметить, что тарифная система — это инструмент управления спросом, а не просто «прайс».

Затем распределяют роли каналов продаж. OTA обычно дают объём и видимость, прямой канал важен для маржинальности и контроля отношений с гостем, корпоративные продажи обеспечивают стабильность в будние дни. Чтобы избежать конфликтов, устанавливают правила паритета цен и заранее определяют, какие стимулы допустимы для прямого канала. Правильная логика усиливать свой канал не за счёт демпинга, а через ценность, более гибкие условия, бонусы для повторных гостей, пакетные предложения, поздний выезд при наличии возможности.

Для сегмента мероприятий (MICE) и крупных событий заранее готовят пакетные продукты. Это сочетания «зал + проживание + дополнительные услуги», которые позволяют продавать не по отдельности, а как целостный продукт. Практически важно учитывать дни до и после события, которые увеличивают загрузку и общий доход. Параллельно выстраивают сотрудничество с PCO и DMC, чтобы получать поток заявок через профессиональных организаторов.

Отдельно формируют инструменты увеличения длительности пребывания, особенно для командировок. Это может быть предложение остаться на выходные по специальным условиям, партнёрства с музеями, театрами и гастрономическими локациями, а также управляемая политика позднего выезда. Такие решения повышают выручку без резкого увеличения маркетинговых затрат.

В конце дорожной карты обязательно задают управленческий цикл контроля. Еженедельно анализируют показатели относительно конкурентного набора, чтобы понимать, отель выигрывает или проигрывает рынку по доходу, загрузке и средней цене. Ежемесячно проводят рабочее обсуждение между фронт-офисом, продажами и revenue-менеджментом: что не работает в сервисе, где обещание не совпадает с реальностью, какие сегменты меняются и какие настройки нужны в стандартах, тарифах и каналах. Именно этот цикл делает позиционирование управляемым и устойчивым.

Сегментация превращается в конкурентное преимущество лишь тогда, когда за выбором целевых групп следует связная архитектура продукта, цены, каналов и операционных стандартов, и когда эта архитектура еженедельно сверяется с данными по компсетам и отзывам гостей. На международном рынке, где одни и те же бренды встречаются в разных городах мира, эта дисциплина определяет, выиграет ли отель свою долю RevPAR.

В условиях Узбекистана она одновременно означает и структурное расширение рынка через развитие midscale/economy/extended-stay и событийных форматов, и повышение устойчивости предложения через ESG-стандарты и локальную аутентичность. Иными словами, позиционирование — это не лозунг, а регулярный управленческий цикл, в

котором каждая неделя подтверждает выбранную стратегию цифрами индексов и благодарностями гостей.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Что такое сегментация гостиничного рынка, и зачем она используется в международной практике?
2. Какие категории отелей выделяются в системе STR?
3. Как классификация Forbes Travel Guide отличается от национальных систем звёздности?
4. Какие особенности характерны для клиентов luxury-сегмента?
5. В чём заключается разница между бизнес-туристами и туристами по отдыху (leisure)?
6. Какие требования предъявляют семейные туристы к гостиничным услугам?
7. Каковы ключевые особенности потребителей сегмента MICE?
8. Почему сегмент «backpackers» считается высокочувствительным к цене?
9. Как обстоит ситуация с классификацией гостиниц в Узбекистане?
10. В чём заключается практическая польза для отеля в выделении целевых сегментов?

ГЛАВА V. МЕЖДУНАРОДНЫЕ БРЕНДЫ И СИСТЕМЫ ФРАНЧАЙЗИНГА

Ключевые слова: бренд, франчайзинг, договор управления, asset-light модель, бренд-стандарты, корпоративная идентичность, миссия и видение, точки контакта, локализация, звуковая идентичность, корпоративная социальная ответственность (CSR), брендбук.

5.1. Понятие бренда и его роль в конкуренции

В условиях высокой конкуренции на мировом гостиничном рынке наличие сильного, узнаваемого бренда становится стратегическим преимуществом. Гостиничный бренд выполняет функцию не только идентификации компании, но и служит гарантом качества, эмоционального восприятия, а также важнейшим инструментом построения лояльности потребителя. Как отмечает Американская маркетинговая ассоциация (AMA), **бренд** — это «имя, термин, дизайн, символ или любая другая особенность, которая определяет товары или услуги одного продавца и отличает их от других».[28]

Современный гостиничный бренд включает в себя несколько ключевых компонентов:

- *название и логотип* — визуальный идентификатор, обеспечивающий мгновенное узнавание;
- *ценности и миссия бренда* — отражают философию и идеологию гостиничного бизнеса;
- *обещание потребителю* — гарантированный уровень сервиса;
- *качество обслуживания* — соответствие стандартам бренда, включая check-in, номерной фонд, F&B и прочее;
- *эмоциональное восприятие* — ассоциации, которые вызывает бренд (роскошь — Ritz-Carlton, доступность — Ibis);
- *цифровое присутствие* — онлайн-репутация, отзывы на OTA, социальные сети.

Бренд создаёт устойчивые конкурентные позиции за счёт:

- *доверия гостей,* которое приводит к повторным визитам (brand loyalty);
- *ценовой премии* — брендированные отели могут устанавливать более высокие тарифы, чем независимые аналоги (например, в среднем +15–30% по сравнению с небрендированными отелями того же класса);
- *масштабируемости через франчайзинг;*
- *узнаваемости* — согласно отчёту Brand Finance, бренды Marriott, Hilton и Hyatt входят в пятёрку самых ценных гостиничных брендов мира.[29]

[28] https://www.ama.org

[29] https://gtmarket.ru/ratings/brand-finance-global-500-brands

В Узбекистане активно развиваются международные гостиничные бренды. Hilton Tashkent City стал первым отелем бренда Hilton в стране, открытым в 2019 году, задав стандарт пятизвёздочного сервиса. Вслед за ним пришли Radisson Blu Hotel Tashkent, Hyatt Regency Tashkent, Wyndham Garden Tashkent и др., внося вклад в стандартизацию и повышение качества услуг в республике.[30] Сильный гостиничный бренд формирует ожидания клиента и снижает перцептивный риск. Потребители склонны бронировать отели, названия которых им знакомы, особенно при международных поездках. OTA-платформы подтверждают, что коэффициент конверсии у брендированных отелей на 25–40% выше, чем у независимых.

Таблица 5.1.

Влияние узнаваемости бренда на среднюю заполняемость отеля[31]

Тип отеля	Средняя заполняемость (%)
Luxury branded (Ritz, Four Seasons)	81%
Upscale branded (Hilton, Novotel)	77%
Independent upscale	65%

Гостиничный бренд — это не просто коммерческое обозначение, а стратегический актив, влияющий на все аспекты деятельности, от маркетинга и продаж до управления качеством и взаимодействия с потребителями. Сильный бренд позволяет компаниям не только выделяться среди конкурентов, но и формировать устойчивые рыночные позиции, особенно в эпоху цифровизации и глобализации. Формирование бренда и имиджа в международной гостиничной индустрии представляет собой стратегически важный процесс, обеспечивающий конкурентоспособность, узнаваемость и долгосрочную лояльность клиентов. Современные гостиничные бренды выходят за рамки простого визуального оформления, охватывая широкий спектр компонентов — от миссии и ценностей до эмоционального восприятия и репутации в цифровой среде.

Бренд — это совокупность символов, значений, восприятия и обещаний, ассоциируемых с продуктом или услугой. Он включает не только логотип, название или слоган, но и всю совокупность ощущений, которые получает клиент при взаимодействии с гостиницей.

Имидж гостиницы — это восприятие бренда потребителем, сформированное на основе опыта, маркетинговых сообщений и мнения

[30] https://uzdaily.uz

[31] https://str.com

общественности. В отличие от бренда, который формируется компанией, имидж — это результат внешнего восприятия.

Этапы формирования гостиничного бренда:

Определение миссии и ценностей. Каждый успешный гостиничный бренд начинается с четкой *миссии*, отражающей его стратегическую цель. Например, миссия Marriott International: «We open doors to a world of opportunity», что означает «Мы открываем двери в мир возможностей».

Позиционирование и уникальное торговое предложение (УТП). Позиционирование определяет место бренда на рынке. УТП формирует основу отличия от конкурентов. Например, бренд Aloft от Marriott ориентирован на молодую цифровую аудиторию, предлагая интерактивные пространства и технологичную атмосферу.

Визуальная идентичность. Включает логотип, цветовую палитру, типографику, фирменный стиль интерьеров, униформу и даже аромат. Например, бренд W Hotels использует креативный, провокационный визуальный стиль, направленный на поколения Y и Z.

Эмоциональный маркетинг и storytelling. Современные гостиничные бренды стремятся вызывать у гостей эмоциональную привязанность. Эмоциональный маркетинг основан на историях, вызывающих сочувствие и вдохновение. Бренд Hyatt реализует кампанию «World of Care» (Мир заботы), подчеркивая свою заботу о клиентах и персонале.

Digital-репутация и онлайн-образ. Сегодня имидж гостиницы во многом формируется в digital-среде: через отзывы, рейтинги, социальные сети, контент и взаимодействие с клиентами. По данным TripAdvisor, 81% путешественников читают более 6 отзывов перед бронированием отеля.

Таблица 5.2.

Примеры международной практики гостиничного бренда

Бренд	**Характерные черты бренда**	**Целевая аудитория**
Hilton	Надежность, классический комфорт	Бизнес и семейные клиенты
Marriott	Разнообразие брендов, устойчивость	Все сегменты
Accor	Инновации, гибкие бренды	Европейский рынок, миллениалы
IHG	Ценности, обслуживание, качество	Средний и премиум сегмент

Рассмотрим создание бренда на примере гостиниц Узбекистана.

Hilton Tashkent City — наглядный пример адаптации международного бренда к локальному контексту. Интерьеры гостиницы оформлены с элементами узбекского орнамента, используется локальный персонал, предлагается национальное меню. Lotte City Hotel Tashkent Palace сочетает в себе бренд южнокорейской сети Lotte и наследие ташкентской архитектуры. Это формирует уникальный имидж, сочетающий восточную элегантность с международным комфортом. Формирование гостиничного бренда это сложный, многоступенчатый процесс, требующий стратегического мышления, глубокого понимания аудитории и способности адаптироваться к изменениям. Современные тенденции требуют от брендов не только визуального единства, но и аутентичности, прозрачности, социальной ответственности и адаптивности к локальным особенностям.

5.2. Экономические преимущества модели франчайзинга

Франчайзинг — одна из ключевых моделей масштабирования международных гостиничных сетей. Она позволяет объединить стандарты глобального бренда с локальной собственностью, создавая синергию затрат, узнаваемости и операционной эффективности.

Франчайзинг рассматривается как договор коммерческой концессии: франчайзер передаёт франчайзи право использовать бренд, управленческие технологии, доступ к системе бронирования и CRM, взамен на единоразовый паушальный взнос и роялти (% от дохода). Основные преимущества включают:

- Быстрое масштабирование без вложений в недвижимость.
- Экономия на маркетинге и брендинге, централизованная реклама снижает индивидуальные затраты.
- Единые стандарты качества и операционных процедур.
- Обучение и доступ к технологиям, франчайзи получает доступ к системам управления, GDS, CRM, инструктирует персонал по единым стандартам.

Сети Marriott, Hilton, Accor и IHG активно используют франчайзинг по всему миру. Так, Marriott International насчитывает более 175 франчайзинговых брендов в свыше 130 странах. При этом свыше 70% объектов существуют именно в рамках франшиз или договоров управления. Сеть Hilton предоставляет гибкие модели «traditional franchise», «management agreements», «master franchise», расширяя присутствие в Азии и Ближнем Востоке.[32] В результате, франчайзинг

[32] https://gtmarket.ru/ratings/brand-finance-global-500-brands

позволяет операторам увеличивать присутствие без капитальных затрат и минимизировать риски инвесторов.

Таблица 5.3.

Сравнительный анализ преимуществ франчайзинга и независимого менеджмента

Преимущества франчайзинга	Независимое управление
Доступ к глобальному маркетингу и лояльности	Локальный маркетинг, низкое брендирование
Стандартизация и контроль качества	Самостоятельный контроль
Поддержка CRS и GDS, централизованная CRM	Собственные системы, зачастую дешёвые и фрагментированные
Обучение персонала, методички и коллабораторство	Самостоятельная подготовка персонала
Массовые закупки, синергия с другими объектами	Локальные закупки, меньшая экономия

Франчайзинговые отели демонстрируют стабильную загрузку 68–72%, в среднем на 12% выше, чем небрендированные аналоги. ADR в отелях Hilton Tashkent City и Radisson Blu Tashkent стабильно превышает 200 USD, благодаря лояльным программам Marriott Bonvoy, Hilton Honors и прямым каналам бронирования Book Direct с низкой комиссией OTA. Модель франчайзинга предоставляет отельным компаниям значительные экономические преимущества: минимизация инвестиций, доступ к глобальным технологиям и маркетинговым ресурсам, стандартизация качества и повышение доверия клиентов. Для Узбекистана франшизированные отели стали катализатором изменения отрасли, предлагая стандарты уровня международных сетей с локальной адаптацией. Франчайзинг ключевая стратегическая модель международных гостиничных сетей, позволяющая брендам быстро расширять присутствие без значительных капитальных затрат. Модель сохраняет контроль над качеством и позволяет адаптироваться к локальным рынкам через взаимодействие с франчайзи. В этом параграфе мы подробно рассмотрим опыт крупных сетей (Hilton, Marriott, Accor, IHG, Hyatt, Wyndham), их практики франчайзинга, локальные кейсы, преимущества и ограничения модели.

В мировой практике ведущие гостиничные группы опираются на лёгкие модели владения активами «asset-light». Так, Marriott International в подавляющем большинстве случаев работает через франшизы и договоры управления, свыше 90% портфеля построено именно на таких отношениях.

К концу 2024 года из примерно 9 000 объектов более 6 500 функционировали по франшизе[33]. Брендовая архитектура охватывает все ключевые ценовые сегменты — от luxury (The Ritz-Carlton) и upscale (Marriott) до midscale (Fairfield Inn) и economy (Moxy). Hilton Worldwide демонстрирует аналогичную стратегию масштабирования. В 2024 году сеть ввела в эксплуатацию 973 новых объекта, причём около 85% гостиниц работают по франчайзинговой модели, включая такие марки, как Hampton by Hilton, True и Embassy Suites.[34] Дополнительно компания использует механику «master-franchise», что упрощает вход на развивающиеся рынки за счёт партнёрства с локальными операторами, в том числе в странах Средней Азии и на Ближнем Востоке.Accor и IHG также комбинируют несколько форматов контрактов. У Accor портфель свыше сорока брендов и смешанная модель с использованием traditional franchise, договоров управления и master-franchise, в развивающихся регионах (включая СНГ и Азию) основной драйвер роста — франчайзинг. IHG глобально полагается на франчайзинг и management agreements для Holiday Inn, Crowne Plaza, Regent, по оценке 2024 года порядка 75% объектов работают через франчайзи.[35]

Франчайзинговая модель позволяет наращивать сеть без значительных капитальных вложений, портфель растёт за счёт присоединения объектов партнёров, а не строительства собственных гостиниц. Единые бренд-стандарты фиксируют предсказуемый уровень качества и унифицируют операционные процедуры. Сбыт и маркетинг усиливаются централизованными кампаниями и глобальными программами лояльности (Hilton Honors, Marriott Bonvoy), что повышает узнаваемость и загрузку. Партнёры получают доступ к корпоративному технологическому стеку CRM, RMS, GDS и цифровым платформам управления доходом, маркетинга и аналитики, что ускоряет принятие решений и повышает «yield». Для инвесторов такая конфигурация привлекательна благодаря стандартизированной модели, сниженным операционным рискам и более прогнозируемым денежным потокам.

Таблица 5.4.

Доля франшизных отелей мировых гостиничных сетей

Бренд	Модель	Доля франшизных отелей (%)	Присутствие в Узбекистане
Hilton	Franchise + Management	85	Hilton (Ташкент, Самарканд, Термез)

[33] https://marriott.com

[34] https://stories.hilton.com

[35] https://www.ihg.com

Marriott	Asset-Light (franchise)	70	Marriott (Ташкент)
Accor	Mixed (incl. master franchise)	50	Mercure (Ташкент) Mövenpick (Самарканд)
IHG	Franchise + Management	75	Holiday Inn (Ташкент, Самарканд)
Hyatt	Franchise + Management	60	Hyatt Regency (Ташкент)
Wyndham	Franchise	55	Wyndham Garden (Ташкент, Заамин)

Одновременно франчайзинг ограничивает самостоятельность локального оператора: жёсткие бренд-гайдлайны сужают продуктовую и креативную гибкость. Стабильное качество требует регулярных аудитов, обучения и сертификации персонала; при ослаблении контроля возрастает риск ухудшения сервиса. Кроме того, высокая степень унификации может размывать локальную аутентичность — часть гостей в такие дестинации выбирают независимые отели с ярко выраженным местным колоритом.

Кейсы Узбекистана и Центральной Азии.

Hilton Tashkent City. Отель начал работу в 2019 году по классической франчайзинговой модели Hilton. Показатели стабильные: ADR около 210 USD, среднегодовая загрузка порядка 72 %, RevPAR — примерно 150 USD. Ядро спроса формируют корпоративные клиенты и MICE, объект интегрирован в программу лояльности Hilton Honors.

Radisson Blu Tashkent. Функционирует по франчайзингу Radisson Hotel Group с 2020 года. Структура спроса смешанная: деловые путешественники и leisure-гости. Продажи опираются на GDS, глобальные системы бронирования и программу лояльности Radisson Rewards.

Hyatt Regency Tashkent. Используется связка management/franchise: брендинг и стандарты Hyatt при управлении центральной командой сети. ADR около 180 USD, подключение к Hyatt Global Sales Network расширяет доступ к международному спросу и корпоративным контрактам.

Wyndham и Accor. Wyndham Garden Tashkent и Mercure Tashkent (Accor) развиваются по франчайзинговой модели, нацелены на midscale-сегмент и внутренний туризм. Оба объекта служат опорными точками для международных каналов (в т.ч. booking.com) и экосистем лояльности соответствующих сетей.

Опыт международных сетей подтверждает эффективность франчайзинга в глобальном росте, снижении затрат и повышении узнаваемости бренда. Узбекистан постепенно становится привлекательным

для таких моделей, что поможет развитию премиального и среднеценового сегментов, повышению стандартов и росту туристической индустрии в глобальном масштабе.

5.3. Ценности бренда и корпоративная идентичность

В условиях высокой конкуренции на глобальном гостиничном рынке, ценности бренда и корпоративная идентичность приобретают первостепенное значение. Они являются неотъемлемой частью нематериальных активов компании и выступают основой для формирования доверия, лояльности и устойчивых отношений с клиентами, партнерами и сотрудниками. В данном параграфе рассматриваются основные компоненты ценностей гостиничного бренда, механизмы их интеграции в корпоративную культуру и роль в поддержании идентичности на международной арене.

Ценности бренда — это фундаментальные убеждения и принципы, которые лежат в основе всех решений, коммуникаций и поведения компании. Они определяют «характер» бренда, его отношение к клиентам, сотрудникам, обществу и окружающей среде.

Примеры ценностей:

- Marriott — «Putting People First» (Ставить людей на первое место);
- Hilton — «Hospitality, Integrity, Leadership» (Гостеприимство, честность, лидерство)
- Accor — «Innovation, Spirit of Conquest, Trust» (Новаторство, дух завоевания, доверие).

Ценности определяют стандарты взаимодействия внутри компании и вовне, регулируют поведение сотрудников и являются основой бренд-политики.

Корпоративная идентичность — это целостная система визуальных, вербальных, поведенческих и культурных маркеров, через которые компания демонстрирует свою уникальность и обеспечивает узнаваемость. Она включает визуальный блок (логотип и знак, фирменные цвета и графический стиль, униформу, архитектурные и интерьерные решения), вербальный блок (слоган, тон и язык коммуникаций), поведенческий блок (стандарты сервиса и нормы профессиональной этики), культурный блок (ценности, миссия, видение и базовая философия управления).

Миссия формулирует смысл существования бренда и его обещание клиенту, а видение задаёт долгосрочную амбицию и желаемое будущее состояние. Вместе они усиливают корпоративную идентичность, выравнивают действия персонала вокруг общих целей, служат опорой для управленческих и маркетинговых решений и поддерживают единый характер коммуникаций на всех точках контакта.

Внедрение ценностей в практику начинается с корпоративной культуры, без устойчивых норм и привычек коллективного поведения любая декларация остаётся формальностью. Компании закрепляют ценности через понятные ритуалы и механики — программы признания (Value Awards), интеграцию принципов в HR-политику на всех этапах цикла сотрудника (подбор, обучение, онбординг), а также через лидерство, ориентированное на ценности, когда управленческие решения и обратная связь последовательно соотносятся с провозглашёнными смыслами.

Не менее важен второй контур — сервис и взаимодействие с гостями. Каждая точка контакта должна отражать идентичность бренда: от приветствия и сценариев заботы до политики восстановления сервиса. Показателен пример Hyatt, где акцент на индивидуальном подходе и эмпатии институционализирован в философии «Care for People So They Can Be Their Best» («Заботьтесь о людях, чтобы они могли быть лучшими»). Это не лозунг, а рамка для обучения, оценки сервиса и проектирования гостевых путей.

Современная система ценностей включает также устойчивое развитие и повестку DEI (diversity, equity, inclusion). На практике это выражается в участии в экологических инициативах и сертификациях (Green Key, EarthCheck), развитии социальных проектов и корпоративного волонтёрства, а также в чётких политиках недискриминации и равных возможностей. Важна не только декларация, но и измеримость — метрики по энергопотреблению и отходам, цели по инклюзивности, публичная отчётность.

Региональные практики показывают, как глобальные смыслы адаптируются локально. В Hilton Tashkent City универсальная для бренда идея гостеприимства переплетается с нашей узбекской традицией ***«мехмоннавозлик»:*** идентичность транслируется через поведение персонала, эстетику интерьеров и стандарты сервиса. International Hotel Tashkent подчёркивает ценности элитарности и профессионализма в сочетании с национальным гостеприимством — это считывается в визуальной среде, кухне и этикете обслуживания.

Сильная корпоративная идентичность и чётко артикулированные ценности напрямую влияют на устойчивость бренда. Они усиливают дифференциацию на конкурентном поле, формируют доверие и репутационный капитал, помогают удерживать сотрудников за счёт смысловой вовлечённости и повышают эмоциональную привязанность клиентов, что поддерживает повторные визиты и рекомендации.

В итоге ценности бренда и корпоративная идентичность — не абстракции, а управляемые стратегические ресурсы. Их грамотная формулировка, институционализация в культуре и сервисе, а также привязка к устойчивому развитию и DEI позволяют выстраивать сильные

международные гостиничные бренды, способные адаптироваться к контексту, вселять доверие и успешно конкурировать как на глобальных, так и на локальных рынках.

5.4. Визуальный имидж и политика дизайна

Визуальный имидж и политика дизайна одни из важнейших инструментов, формирующих восприятие бренда со стороны клиентов. Они включают логотип, цветовую палитру, архитектурные элементы, униформу, интерьер, а также такие современные направления как брендинг *запаха* и *звуковая* идентичность. Последовательная визуальная стратегия усиливает узнаваемость гостиничного бренда, способствует эмоциональной привязанности гостей и обеспечивает соответствие глобальным стандартам.

Международные бренды, такие как Marriott, Hilton, Accor и IHG, используют бренд-буки — официальные документы, содержащие стандарты дизайна для всех аспектов гостиницы: от табличек до дизайна номера. Например, Marriott Brand Standards определяют точные размеры, цвета и материалы для табличек в лифтах, оформлений рецепций, текстиля и мебели. Такой подход обеспечивает согласованность и узнаваемость в любой точке мира.

Таблица.5.6.

Составляющие визуального имиджа гостиничного бренда

Элемент	Примеры
Логотип	«DoubleTree by Hilton» — дерево как символ уюта и гостеприимства
Цветовая палитра	Marriott использует бордовый и белый как символ стабильности и премиальности
Типографика	Accor внедряет уникальные фирменные шрифты
Интерьер	MGallery (Accor) оформляются в стиле бутиков с локальными элементами
Униформа	Hyatt подбирает форму, сочетающую комфорт и корпоративный стиль
Навигация и вывески	IHG разрабатывает единую систему визуальной навигации для всех брендов
Аромамаркетинг	Westin Hotels (Marriott) применяет фирменный аромат White Tea
Звуковой брендинг	NH Hotels внедряет звуковые сигналы в приложениях и зональных пространствах

Дизайн здания и интерьера напрямую влияет на восприятие бренда, W Hotels делают акцент на авангардный и неформальный стиль, Park Hyatt оформлены в минималистическом стиле люкс, ZamZam Hotels в Узбекистане сочетают традиционную резьбу с современным удобством.

Интерьер отражает ценности бренда: комфорт, креативность, статусность или экологичность. Сайт, мобильные приложения и страницы в соцсетях также подчиняются единой визуальной политике. Это включает:

- иконки и инфографику;
- стиль фотографий;
- цветовую адаптацию под мобильные устройства.

Например, Booking.com требует от партнёрских отелей использовать фирменные изображения и шаблоны карточек размещения.

Международные гостиничные сети адаптируют визуальную идентичность под локальный контекст, не теряя целостности бренда. Так, в Hilton Tashkent City современная западная архитектура сочетается с местными декоративными мотивами (гжель, резьба, керамика), создавая узнаваемый, но «свой» для города образ. В Lotte City Hotel Tashkent Palace (бренд с корейскими корнями) интерьер объединяет восточные и узбекские элементы, демонстрируя модель «глобальная консистентность — локальная релевантность».

Актуальная повестка брендов смещается к экологичности и ресурсной эффективности. На уровне практик это использование вторичных материалов и LED-освещения, внедрение систем автоматического отключения света и управления потреблением энергии, а также биофильный дизайн — преобладание природных материалов, озеленение, максимальное естественное освещение. Такой подход одновременно снижает операционные издержки и усиливает восприятие ответственности бренда.

Эмпирические данные показывают, что согласованность визуальных атрибутов повышает доверие к бренду на 30–50 %.[36] В гостиничном бизнесе визуальный образ задаёт первое впечатление в пределах секунд, формирует ожидания от сервиса и заметно влияет на решение о повторном бронировании от фасада и лобби до навигации, форм и цифровых интерфейсов.

Визуальный имидж и политика дизайна — стратегические инструменты управления брендом. От логотипа до интерьера, от униформы до мобильного приложения, все элементы должны быть согласованы между собой и со смысловыми ценностями компании. Для современных отельеров дизайн это язык коммуникации с гостем, через который транслируются комфорт, эстетика, уважение к культуре и высокий

36 Kotler, P., & Keller, K. L. Marketing Management (15th ed.). Pearson Education. 2016.

стандарт качества; именно он закрепляет дифференциацию, укрепляет доверие и поддерживает лояльность.

В современном гостиничном бизнесе бренд представляет собой не только визуальные атрибуты, но и целостный опыт, который получает гость на всех этапах взаимодействия, от поиска отеля онлайн до выезда. Представительство бренда — это то, как ценности, стандарты, тон общения и культура обслуживания воплощаются в повседневной работе персонала и цифровых каналов. Грамотное бренд-представительство формирует лояльность, увеличивает количество повторных визитов и способствует положительному сарафанному маркетингу.

Бренд как набор «точек контакта» — это любые ситуации, когда гость сталкивается с отелем. Они бывают:

- *офлайн:* стойка регистрации, номер, ресторан;
- *онлайн:* сайт, мобильное приложение, письмо-подтверждение брони;
- *эмоциональные:* приветствие, реакция на жалобу, небольшой подарок по случаю.

Именно совокупность этих моментов формирует первое впечатление, доверие и желание вернуться. Таблица (5.7.) показывает, как основные этапы взаимодействия гостя с отелем можно «перевести» в конкретные управляемые практики и чем измерять результат. Примеры приведены как типовые подходы брендов, фактическая доступность функций зависит от конкретного отеля и страны.

Омниканальность и единое восприятие бренда это когда гость получает один и тот же понятный опыт в любом канале. Marriott добивается этого за счёт единых сценариев общения, в мобильном приложении, в колл-центре и на стойке регистрации сотрудники действуют по одной логике и в одном тоне.

Booking.com, в свою очередь, задаёт партнёрам простые правила: отвечать на сообщения в приложении не позже чем через 24 часа, использовать фирменные шаблоны в письмах-подтверждениях и держать нужный tone-of-voice — дружелюбный, экспертный и уважительный.

Крупные сети закрепляют общение с гостем в чётких гайдлайнах. У Accor это Golden Rules of Guest Experience, у IHG — Guest Interaction Principles, у Hilton — Moments of Truth. Пример типового правила такая, если гость подошёл к стойке, в течение 15 секунд нужно установить зрительный контакт, обратиться по имени и предложить помощь.

Бренд «живёт» через людей. Поэтому сотрудников знакомят с миссией, видением и ценностями, обучают по корпоративным программам, используют геймификацию и CRM-инструменты. Эффект измеряют через NPS и CSAT. В Hilton Tashkent City каждую неделю проводят короткий 15-минутный Brand Alignment Briefing: команда разбирает ценности бренда, удачные кейсы сервиса и идеи улучшений.

Таблица 5.7.

Точки касания гостя (Guest Journey)

(примеры практик Hilton и Hyatt и рекомендуемые KPI)[37]

Точка касания	Пример реализации Hilton	Пример реализации Hyatt	Рекомендуемые KPI
Предзаезд (до прибытия)	Предзаездовые письма/уведомления в фирменном стиле; через приложение — уточнение времени прибытия, подготовка запросов (например, детская кроватка), предложения дополнительных услуг (допродажи).	Коммуникация через программу лояльности World of Hyatt: напоминания о поездке, подготовка привилегий участника, возможность обратиться через приложение/чат в поддержку.	Открываемость писем (%), доля подтверждённых данных заезда, конверсия допродаж до прибытия, доля гостей с заполненными запросами.
Онлайн-каналы (поиск и бронирование)	Сайт/приложение с управлением бронированием и понятными условиями; ориентация на прямые бронирования и преимущества для участников программы.	World of Hyatt как «ядро» цифровых продаж: бронирование, управление баллами и привилегиями, персональные предложения для участников.	Доля прямых бронирований, конверсия сайта, стоимость привлечения гостя, доля отмен, доля бронирований через приложение.
Прибытие и регистрация (лобби + заселение)	Организация потоков и очередей в лобби; мобильная регистрация и «цифровой ключ» в приложении Hilton Honors для сокращения времени у стойки.	Приветствие и быстрое ориентирование гостя; онлайн-регистрация/выезд и «цифровой ключ» в приложении World of Hyatt, иногда — ключ в Apple Wallet.	Среднее время ожидания/регистрации, доля мобильной регистрации, доля использования цифрового ключа, число жалоб на очереди/навигацию.
Номер (качество продукта и чистота)	Единые стандарты бренда по комфорту и комплектации; контроль службы уборки; быстрый	Стандарты комфорта; возможные локальные комплименты/детали (сувенир, открытка) для усиления идентичности места.	Оценка чистоты, доля повторных обращений по номеру (%), доля дефектов, среднее время

[37] https://www.hilton.com/en/help-center/check-in-and-check-out/how-to-use-your-digital-key/ https://world.hyatt.com/content/gp/en/landing/digital-key.html

Точка касания	Пример реализации Hilton	Пример реализации Hyatt	Рекомендуемые KPI
	канал фиксации дефектов и их устранения.		устранения неисправностей.
Сервис во время проживания (запросы гостя)	Запросы гостей через сообщения (текстовые каналы) по уборке, позднему выезду и другим услугам (где внедрено).	Запросы через приложение (чат с поддержкой и/или с отелем, если функция доступна) и оперативное сопровождение проживания.	Среднее время ответа, время выполнения запроса, доля решений с первого обращения (%), доля повторных обращений по одной проблеме.
Восстановление сервиса (жалобы и инциденты)	Стандартизированный разбор жалобы: фиксация, извинение, немедленное решение; при необходимости — компенсация по правилам; последующий контроль удовлетворённости.	Подход «забота о госте»: эмпатия, закрепление ответственного за кейс, быстрое устранение причины и последующая проверка впечатления гостя.	Время до первого ответа, время закрытия инцидента, доля закрытых в нормативе сервиса (%), доля эскалаций, изменение индекса удовлетворённости (CSI) после решения.
Питание (завтрак, рестораны, обслуживание)	Стабильные стандарты качества питания; контроль скорости обслуживания и потерь (списаний).	Акцент на качестве и концепции питания; персонализация для гостей со статусом и особыми запросами (где применимо).	Индекс удовлетворённости по питанию (CSI), среднее время ожидания, доля себестоимости питания (%), средний чек, доля гостей, пользующихся услугами питания.
Бизнес-услуги и деловые мероприятия	Процессы организации мероприятий: бриф, смета, техническая поддержка (звук/видео), координатор; типовые пакеты «зал + кофе-брейк».	Комплексное сопровождение мероприятий в отелях с полным набором услуг: координатор, гибкие условия для групп, стандарты организации банкетов и обслуживания.	Конверсия заявок в договор (%), доход на мероприятие, индекс удовлетворённости участников, число технических/сервисных инцидентов на 1 мероприятие.

Точка касания	Пример реализации Hilton	Пример реализации Hyatt	Рекомендуемые KPI
Выезд и расчёт	Быстрый/онлайн-выезд через приложение (если доступно); прозрачный счёт и оперативное закрытие спорных начислений.	Онлайн-выезд через приложение (если доступно) и корректная финализация счёта; быстрый разбор спорных начислений.	Среднее время выезда, точность счёта (% без корректировок), доля быстрых/онлайн-выездов, доля споров по начислениям.
После выезда и работа с отзывами	Письмо/опрос после выезда; приглашение оставить отзыв; стандарт реагирования на публичные отзывы и закрытие негативных кейсов.	Коммуникация после выезда для удержания (повторное бронирование/привилегии) и управление репутацией через ответы на отзывы.	Средняя оценка, доля ответов на отзывы (%), среднее время ответа, индекс готовности рекомендовать (NPS) после выезда, доля повторных бронирований.

Опыт гостя раскладывают на этапы — поиск и бронь, приезд, проживание, выезд и пост-коммуникацию, и проверяют, присутствует ли бренд на каждом шаге. Контроль ведут «тайные гости», анализ онлайн-отзывов и платформы вроде Revinate, TrustYou и Medallia. Это помогает быстро находить слабые места и корректировать работу команд.

Представительство бренда во взаимодействии с гостями, это не разовая акция, а системная работа, требующая обучения, контроля, омниканального подхода и вовлечённости всего персонала. Гостиничный бренд становится мощным капиталом тогда, когда каждое касание клиента поддерживает ценности, эмоции и стиль бренда.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Чем франчайзинг отличается от договора управления для собственника и для сети?
2. Какие четыре блока включает корпоративная идентичность и как они взаимосвязаны?
3. Приведите примеры «единого опыта во всех каналах» для этапов до заезда и после выезда.
4. Как локализация улучшает NPS/CSAT и влияет на повторные бронирования?
5. Сравните RevPAR и TRevPAR: когда их целесообразно использовать и почему?
6. Какие риски несёт жёсткое следование глобальным стандартам без учёта местной культуры?

7. Какую роль играют бренд-бук и гайды коммуникаций в обучении персонала?

8. Какие цифровые системы (GDS/CRS/CRM/RMS) критичны для франчайзингового отеля и почему?

9. Какие метрики применять для оценки эффективности локальных активностей (мастер-классы, культурные вечера)?

10. Как встроить CSR-инициативы в «путь гостя», чтобы они не остались незамеченными?

ГЛАВА VI. КАЧЕСТВО ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ, ЕГО УПРАВЛЕНИЕ

Ключевые слова: качество гостиничных услуг, система менеджмента качества (ISO 9001), модель совершенства EFQM, стандартизированные операционные процедуры (SOP), индекс удовлетворённости клиентов (CSI), индекс лояльности (NPS), тайный гость (Mystery Guest), CRM-системы в гостиничном бизнесе, управление обратной связью и онлайн-репутацией, постоянное улучшение качества сервиса.

6.1. Основные понятия и критерии качества обслуживания

В индустрии гостеприимства сильный гостиничный бренд всегда ассоциируется у гостей с определённым, заранее ожидаемым уровнем качества услуг. По сути, бренд выступает в роли обещания. Выбирая конкретную марку сети или отеля, гость рассчитывает получить узнаваемый стандарт сервиса, вне зависимости от страны и города проживания. Поэтому управление качеством услуг на основе бренда можно определить как целенаправленную стратегию, при которой отели выстраивают системы обеспечения и контроля качества так, чтобы каждое взаимодействие гостя с брендом соответствовало его ожиданиям или превосходило их.

В современном международном гостиничном бизнесе качество сервиса стало ключевым фактором конкурентоспособности. Исследования консалтинговых компаний и профильных ассоциаций показывают, что при выборе отеля и принятии решения о повторном бронировании путешественники чаще ориентируются на прошлый опыт взаимодействия с брендом и субъективную оценку качества сервиса, чем на ценовые параметры или даже удобство расположения. Положительные впечатления от обслуживания формируют устойчивую лояльность, повышают вероятность рекомендаций и укрепляют позиционирование бренда в сознании клиентов. В результате ведущие мировые гостиничные сети интегрируют жёсткие стандарты качества и непрерывное улучшение обслуживания в основу своей бренд-стратегии.

Под **качеством услуг в гостиничной сфере** обычно понимается степень соответствия фактически предоставленного сервиса ожиданиям гостей и установленным стандартам. В отличие от качества материальной продукции, которое может быть измерено через физические параметры, качество услуг в большей степени носит субъективный, воспринимаемый характер. Один и тот же уровень обслуживания разные гости могут оценивать по-разному в зависимости от их прошлого опыта, культурных особенностей, мотивации поездки и уровня ожиданий. Поэтому управление

качеством в индустрии гостеприимства опирается на модели, учитывающие именно восприятие сервиса.

Одной из наиболее известных концепций является модель разрыва ожиданий, лежащая в основе инструмента SERVQUAL. В соответствии с этой моделью качество услуги определяется разницей между тем, чего гость ожидает получить, и тем, как он воспринимает фактически оказанный сервис. Если восприятие качества выше или равно ожиданиям, услуга оценивается как качественная, если ниже возникает «разрыв качества», приводящий к неудовлетворённости. Модель выделяет несколько ключевых измерений качества:

− *надёжность*, способность отеля выполнять обещанные услуги точно и в срок;

− *отзывчивость,* готовность персонала оперативно помогать гостю;

− *уверенность*, компетентность и доброжелательность сотрудников, чувство безопасности;

− *эмпатия,* внимание к индивидуальным потребностям гостя;

− и *материальные аспекты,* оформление помещений, оборудование, чистота, внешний вид персонала.

Для гостиничного бренда принципиально важно минимизировать не только внешний разрыв между ожиданиями и восприятием гостя, но и внутренние разрывы — между представлениями менеджмента о потребностях клиентов и реальным дизайном услуг, между утверждёнными стандартами и практикой ежедневной работы персонала. Именно поэтому в международных сетях широко используются инструменты стандартизации и регламентации процессов: создаются подробные стандарты обслуживания (SOP, Standard Operating Procedures), чек-листы, брендбук по визуальному и сервисному оформлению, описываются сценарии обслуживания в типичных ситуациях и алгоритмы действий в сложных кейсах (жалобы, овербукинг, технические неполадки и др.).

Качество обслуживания в отеле можно рассматривать на нескольких уровнях. На стратегическом уровне качество связывается с миссией бренда и его ценностным предложением: для какой целевой аудитории работает отель, какие ключевые выгоды он обещает гостю, чем отличается от конкурентов. На организационном уровне формируются стандарты, процедуры и системы контроля, обеспечивающие достижение заданного уровня качества в ежедневной деятельности. На операционном уровне качество проявляется через конкретные действия сотрудников в момент истины, в точках контакта с гостем: при бронировании, заселении, обращении на ресепшн, посещении ресторана, использовании дополнительных услуг и при выезде.

Основные критерии оценки качества обслуживания в гостинице обычно группируются по нескольким направлениям:

– профессиональная компетентность и поведение персонала (знание стандартов, умение общаться с гостями, скорость реакции, способность решать проблемы);

– надёжность и стабильность сервиса (выполнение обещаний, отсутствие сбоев, предсказуемость результата);

– доступность и оперативность (время ожидания при заселении, скорость реакции на запросы, удобство бронирования);

– материальные элементы (состояние номерного фонда, чистота, эстетика интерьеров, техническое оснащение);

– безопасность и конфиденциальность (физическая, информационная и санитарная безопасность гостей);

– индивидуализация и эмпатия (умение учитывать предпочтения и особенности гостя, персонализированный подход);

– общая удовлетворённость и эмоциональное восприятие (готовность гостя вернуться и рекомендовать отель другим).

Важно отметить, что управление качеством услуг на основе бренда предполагает баланс между стандартизацией и индивидуализацией. С одной стороны, бренд требует единства ключевых стандартов: гость, выбирая известную сеть, ожидает определённый минимальный уровень комфорта и сервиса в любой точке мира. С другой стороны, чрезмерная унификация может сделать обслуживание «безликим» и не учитывать культурный контекст конкретной страны или города. Поэтому ведущие гостиничные бренды практикуют принцип «глобальные стандарты — локальная адаптация»: ядро сервиса остаётся неизменным (чистота, безопасность, приветливость, скорость), но при этом допускается адаптация меню, элементов дизайна, сценариев взаимодействия с гостем в зависимости от местных традиций и ожиданий.

Важным аспектом современной концепции качества является ориентация не только на удовлетворённость, но и на создание «вау-эффекта» — моментов, когда отель приятно удивляет гостя, превосходит его ожидания маленькими деталями, жестами внимания, гибкостью решений. Такие моменты часто оказывают более сильное влияние на восприятие бренда, чем формальное соответствие стандартам, и становятся основой позитивных отзывов и рекомендаций в цифровой среде. Это особенно актуально в условиях, когда значительная часть клиентов перед бронированием изучает рейтинги отелей на онлайн-платформах и доверяет отзывам других гостей.

В международной практике управления качеством услуг активно используются количественные и качественные методы оценки. К числу количественных относятся индексы удовлетворённости гостей (CSI), показатели лояльности (NPS), результаты опросов после проживания, рейтинги на онлайн-платформах. К качественным методам можно отнести

интервью с гостями, анализ жалоб и предложений, фокус-группы, регулярные встречи с ключевыми корпоративными клиентами. Ведущие гостиничные сети выстраивают замкнутый цикл управления качеством: *сбор данных - анализ - разработка корректирующих действий - обучение персонала - повторная оценка.*

Для брендов премиум-класса (Hilton, Marriott, Accor, Hyatt и др.) особую важность приобретает глобальная согласованность стандартов качества. Наличие широкой сети отелей в различных странах увеличивает риск неоднородности сервиса, а любая серьёзная проблема в одном из подразделений может подорвать доверие к бренду в целом. В ответ на эти вызовы компании развивают корпоративные академии обучения, многоуровневые программы подготовки и аттестации персонала, внедряют программы «тайный гость», создают региональные центры качества, отвечающие за мониторинг и сопровождение стандартов в конкретных регионах.

Ещё одним важным понятием, тесно связанным с качеством обслуживания, является «культура сервиса». Даже самые подробные стандарты и регламенты останутся формальностью, если в коллективе отеля отсутствует общая ценность гостеприимства, уважение к гостю и внутренняя мотивация сотрудников поддерживать высокий уровень сервиса. Поэтому управление качеством в современных гостиничных брендах всё чаще включает работу с корпоративной культурой: формирование общих ценностей, вовлечение персонала в разработку улучшений, систему нематериальной мотивации, признание успехов сотрудников и команд.

Основные понятия качества обслуживания в индустрии гостеприимства связаны с восприятием гостя, соответствием ожиданиям и стандартам, управлением точками контакта и поддержанием репутации бренда на глобальном уровне.

6.2. Международные стандарты качества и система ISO

ISO 9001: Система менеджмента качества. Одним из наиболее распространённых в мире стандартов обеспечения качества является стандарт ISO 9001 – международный стандарт системы менеджмента качества, устанавливает требования к процессному подходу управления, ориентированному на удовлетворение требований потребителей и постоянное улучшение работы организации. В версиях ISO 9001:2015 акцент сделан на риск-ориентированном мышлении и интеграции с другими системами менеджмента (например, экологического ISO 14001 или охраны труда ISO 45001). Для отелей внедрение ISO 9001 означает документирование ключевых процессов обслуживания (например, процесс регистрации гостей, уборки номеров, работы службы Room Service и т.д.),

установление показателей качества, обучение персонала стандартным процедурам и регулярный внутренний аудит процессов. Сертификация по ISO 9001 проводится независимыми аудиторами и служит подтверждением, что система управления качеством отеля соответствует лучшим мировым практикам. Многие международные сети сертифицируют по ISO 9001 либо всю компанию, либо отдельные отели. Так, Hilton Worldwide в 2011 году одной из первых сертифицировала по ISO 9001 всю свою глобальную сеть из 3750 отелей. Руководство Hilton подчеркнуло, что внедрение ISO стандартизировало их политики и процедуры и обеспечило единообразно высокий уровень сервиса во всех брендах Hilton.[38] Другой пример, сеть Ibis (Accor), ещё в 1997 году бренд Ibis первым среди гостиничных сетей получил международную сертификацию ISO 9001, официально признавшую стабильность и высокое качество предоставляемых услуг. Тем самым ISO 9001 стал своего рода «знаком качества» для гостиничных брендов, стремящихся подтвердить свою ориентацию на удовлетворённость гостей.

EFQM: Модель делового совершенства. Альтернативным подходом к обеспечению высочайшего качества является внедрение модели совершенства EFQM (European Foundation for Quality Management). В отличие от ISO 9001, представляющего собой формализованный стандарт требований, модель EFQM – это рамочная модель управления организацией, ориентированная на все аспекты деятельности и стремление к бизнес-совершенству. EFQM включает 9 критериев (лидерство, стратегия, персонал, партнёрства и ресурсы, процессы, продукты и услуги, результаты для потребителей, результаты для персонала, результаты для общества и ключевые бизнес-результаты).[39] Организация, применяющая EFQM, проводит самооценку по этим критериям, выявляя области для улучшения. Главное отличие: EFQM фокусируется на превышении требований и поиске инноваций, побуждая организации идти дальше простой стандартизации – к настоящей культуре совершенства и непрерывных улучшений. EFQM не предполагает обязательной сертификации. Вместо этого существуют уровни признания (например, «Committed to Excellence», «Recognized for Excellence») и престижная Премия EFQM для лучших компаний. В гостиничном секторе модель EFQM стала основой ряда национальных премий качества и программ совершенствования обслуживания. Например, европейские отели сети Swissotel (бренд Accor) традиционно внедряют принципы EFQM, видя в них путь к инновациям и превосходству над простым соответствием стандартам. В целом, выбор между ISO 9001 и EFQM зависит от целей

[38] Hilton Worldwide получает сертификаты ISO 9001 и ISO 14001 за качество и экологический менеджмент

[39] https://standard.kz/ru/post/2025_09_kratko-ob-evropeiskoi-modeli-soversenstva-efqm-131

организации. ISO 9001 подходит компаниям, желающим выстроить формальную систему менеджмента качества и продемонстрировать соблюдение международных требований, тогда как EFQM полезна как всеобъемлющая модель для организаций, стремящихся к бизнес-совершенству и готовых выходить за рамки минимальных требований. Многие ведущие корпорации комбинируют оба подхода. Например, выстраивают системы по ISO 9001, а затем используют критерии EFQM для расширенной оценки и участия в конкурсах на лучшее качество.

Следует также отметить другие международные подходы и стандарты качества, применимые в гостиничном деле. Среди них **TQM (Total Quality Management)** или всеобщее управление качеством, предполагающее вовлечение каждого сотрудника в процесс постоянного улучшения услуг. **Six Sigma** – методология уменьшения вариабельности процессов (применялась, например, в сети Starwood Hotels в 2000-е годы для оптимизации обслуживания). **Модель Baldrige** – аналог EFQM, по которой гостиничная цепочка Ritz-Carlton дважды удостаивалась национальной Премии Малкольма Болдриджа за качество (в 1992 и 1999 гг.). Международные стандарты качества создают основу, но их практическое воплощение в отелях достигается через корпоративные программы качества, о которых речь пойдёт далее.

Крупнейшие гостиничные бренды мира выработали собственные многоуровневые системы контроля качества, сочетающие международные стандарты и уникальные корпоративные программы. Рассмотрим, как Hilton, Marriott, Accor, Hyatt и другие бренды управляют качеством услуг на практике.

Для Hilton качество с момента основания стало краеугольным камнем бизнеса. Компания одной из первых в индустрии применила системный подход к контролю сервиса на глобальном уровне. В 2011 году Hilton сертифицировала все свои 10 брендов и более 3700 отелей по ISO 9001, а также по экологическому стандарту ISO 14001. Это был один из крупнейших случаев сертификации в сфере услуг – международный аудит, проведённый компанией DEKRA, подтвердил соблюдение каждым отелем единых требований системы менеджмента качества. Руководство Hilton утверждают, что теперь партнёры и клиенты могут быть уверены: в каждом отеле Hilton внедрены процессы, отвечающие глобальным стандартам качества. Помимо внешней сертификации, Hilton развивает и внутренние механизмы, действует собственная программа регулярных аудитов качества и таинственных гостевых проверок, системы сбора отзывов гостей и обучения сотрудников. С целью обеспечения единообразия сервиса создан корпоративный центр стандартизации, все отели сети обязаны следовать подробным Brand Standards – стандартизированным политикам и процедурам Hilton. Например, регламентировано всё, от скорости

заселения и протокола приветствия гостя до порядка уборки номера и подачи завтрака. Для контроля выполняются плановые инспекции (франчайзинговые отели проходят периодические проверки на соответствие бренд-стандартам), а также привлекаются независимые «тайные гости» для оценки сервиса со стороны клиента. Кроме того, Hilton запустила собственную цифровую платформу LightStay – изначально для мониторинга устойчивого развития, но фактически она стала частью системы качества, через LightStay все отели отслеживают показатели эффективности и соблюдения стандартов, в том числе по сервису.[40] За успехи в области качества Hilton не раз удостаивалась признания. Например, корпорация P&G отметила Hilton как партнёра, для которого качество не разовая кампания, а постоянная составляющая бизнеса. Сегодня Hilton продолжает интегрировать новые аспекты в свою систему качества услуг, от санитарно-гигиенических программ (Hilton CleanStay, введённая в 2020 г.) до инициатив по доступности и инклюзивности сервиса, оставаясь эталоном управления качеством в глобальной сети отелей.[41]

Бренд Marriott известен давними традициями обслуживания (философия «Spirit to Serve» – «дух служения»). Подход Marriott к управлению качеством фокусируется на измерении удовлетворённости гостей и быстром реагировании на обратную связь. Компания внедрила программу GuestVoice – современную систему сбора отзывов, разработанную совместно с фирмой Medallia.[42] После выезда гостя ему автоматически отправляется короткий опрос, вопросы которого адаптированы под конкретный бренд Marriott и недавний опыт гостя (например, о качестве номера, обслуживания на стойке регистрации, питания и т.д.). Важная особенность, опрос предельно краткий и удобный, можно заполнить с мобильного без авторизации, что повысило отклик клиентов. GuestVoice объединяет результаты опросов с данными из социальных сетей и отзывов онлайн, позволяя выявлять корневые причины проблем и тенденции в предпочтениях гостей.

Все отзывы поступают в общую систему, где управляющие отелями и руководители брендов видят показатели удовлетворённости в режиме реального времени. Это позволяет Marriott мгновенно выявлять сбои в сервисе и принимать меры, время на анализ обратной связи сократилось с 7–10 дней до считанных секунд. Благодаря таким проактивным действиям Marriott стабильно достигает высоких результатов по удовлетворённости. По данным Американского индекса удовлетворённости клиентов (ACSI), сразу четыре бренда Marriott (JW Marriott, Fairfield Inn & Suites, Marriott

[40] Hilton Worldwide представляет систему измерения устойчивости «Lightstay» | БиоХайТек

[41] Новые стандарты бренда Hilton Elite (для отелей) - LoyaltyLobby

[42] Гостевой голос в Marriott: Как работает программа?

Hotels и Courtyard) вошли в топ-10 отелей США по уровню удовлетворённости гостей в 2019 году[43]. Кроме GuestVoice, Marriott поддерживает строгую систему внутренних инспекций качества – Marriott Quality Assurance. Специальные команды инспекторов посещают отели с чек-листами из сотен пунктов, проверяя состояние номеров, работу персонала, соответствие стандартам бренда.

Каждый отель Marriott оценивается по GSI (Guest Satisfaction Index) – интегральному показателю удовлетворённости, который сравнивается с показателями конкурентов. По отчетам корпорации, в 2022 году средний GSI Marriott превысил 100 баллов (т.е. лучше среднего по конкуренции). Также Marriott инвестирует в обучение персонала принципам сервис-экселленса через свою корпоративную университетскую систему «Marriott Training Academy» и программы наставничества. В целом, стратегия Marriott – глубоко понять ожидания гостей и выстроить культуру постоянного улучшения, цитируем их подход: «Мы стремимся не просто удовлетворять гостя, а вызывать у него желание вернуться». Этот ориентир поддерживается на уровне бренда регулярным мониторингом метрик и обменом лучшими практиками между отелями сети.

Крупнейшая европейская гостиничная компания Accor известна системным подходом к качеству, особенно в сегменте эконом и мидскейл-отелей. Ещё в 1990-е годы Accor одной из первых в индустрии приняла стратегию сертификации своих отелей по международным стандартам. Как отмечалось, бренд Ibis (эконом-сегмент Accor) уже с 1997 году сертифицирован по ISO 9001.[44] Это означало, что во всех Ibis внедрена единая система регламентов обслуживания гостей: стандартизированы процессы регистрации, бронирования, уборки, обслуживания гостей, а качество постоянно контролируется аудиторскими проверками. Кроме того, Ibis стал пионером в экологической сертификации: около трети отелей сети получили ISO 14001 задолго до того, как устойчивость стала массовым трендом. Для Accor управление качеством тесно связано с экологической и социальной ответственностью: корпоративная программа Planet 21 сочетает улучшение сервиса с «бережливым потреблением», гостям предлагают участвовать, например, в программе повторного использования полотенец, а сэкономленные средства направляются на посадку деревьев, улучшая имидж сервиса через эко-инициативы.

Accor развивает инструменты опроса гостей, многие бренды (Novotel, Mercure, Sofitel) используют внутренние индексы Guest Satisfaction Survey, схожие с Marriott GuestVoice. Собственная аналитическая система Accor анализирует отзывы с TripAdvisor и Booking, предоставляя отелям Guest

[43] Авиакомпании и отели США, которые потребители любят больше всего
[44] Ibis От Accor

Rating Index для сравнения с конкурентами. Также у Accor действует «Mystery Guest» программа. Независимые аудиторы под видом гостей посещают отели и оценивают их по 200 критериям сервиса, результаты влияют на бонусы менеджеров. В плане организационного развития Accor исторически применяла элементы тотального управления качеством (TQM) – ещё основатель Пол Дюбруль в 1980-е годы вводил культуру вовлечения сотрудников («гостеприимство – это дело каждого»). В 2000-е годы Accor адаптировала инструменты Six Sigma в некоторых подразделениях для оптимизации процессов, особенно в службе бронирования и F&B. В последнее десятилетие Accor сделала акцент на бренд-стандартах и безопасности гостей. Например, в 2020 году введён глобальный лейбл ALLSAFE (проверка протоколов чистоты и безопасности, в сотрудничестве с Bureau Veritas) – этот стандарт дополняет традиционные сервисные стандарты, гарантируя гостям определённый уровень санитарной безопасности наряду с качеством обслуживания.[45] Таким образом, Accor выстраивает мультиаспектную систему качества: *формальные стандарты ISO + внутренние аудиты + ориентация на экологию и безопасность + вовлечённость персонала*. Результатом является консистентность сервиса. Бренд Novotel позиционируется как надёжный среднеценовой отель с предсказуемым уровнем услуг, и поддерживается это за счёт чётких протоколов и постоянного мониторинга отзывов клиентов.

Бренд Hyatt (включая Hyatt Regency, Grand Hyatt, Park Hyatt и др.) уделяет особое внимание персонализированному сервису и лояльности гостей как критериям качества. Hyatt инвестирует в технологии взаимодействия с клиентами. С 2007 года Hyatt сотрудничает с компанией Medallia, внедряя решения для сбора обратной связи и даже управления коммуникацией с гостями в режиме реального времени. Например, сервис Medallia Zingle позволяет гостям Hyatt во время проживания быстро сообщать о проблемах или пожеланиях (через мессенджеры), а отелю немедленно реагировать, тем самым повышая удовлетворённость[46]. Стратегия Hyatt приносит результаты в показателях. По данным отчёта QuestionPro за 1 квартал 2025 года, средний NPS по индустрии гостеприимства составлял 44, тогда как у Hyatt NPS достиг 58, значительно превосходя среднерыночный уровень.[47] Такой высокий NPS означает, что гости Hyatt чрезвычайно лояльны и готовы рекомендовать бренды Hyatt своим знакомым. По разбивке, 67% клиентов Hyatt – «промоутеры» (оценили опыт на 9–10 из 10), и лишь 9% – «критики». Это указывает на стабильно позитивный опыт гостей в разных отелях Hyatt. Добиться этого

[45] ALLSAFE, an enhanced label that ensures complete peace of mind in our hotels

[46] Отели полагаются на интеллектуальную коммуникацию - HOTELSMag.com

[47] Примеры опросов - Примеры результатов опроса

Hyatt удаётся благодаря акценту на постоянство стандартов комфорта и гостеприимства.

Все отели тщательно следуют корпоративным стандартам уборки, подготовки номеров, этикета общения с гостями. Известен подход Hyatt к персонализации, сотрудники стараются узнать предпочтения гостя (через CRM-систему World of Hyatt хранятся данные о предыдущих визитах, предпочтениях номера, диете и пр.) и превзойти ожидания. Как отмечает McKinsey, системы CRM позволяют отелям Hyatt отслеживать предпочтения постоянных гостей и своевременно доводить эту информацию до персонала, что приводит к впечатляющему уровню персонализации, гости слышат фразы вроде: «Ваш любимый столик готов, госпожа Иванова». Также Hyatt активно вовлекает сотрудников, программа Hyatt Care предусматривает обучение каждого работника проактивному сервису, например, любой сотрудник уполномочен при необходимости оказать гостю особую помощь без согласования, если видит возможность улучшить впечатление клиента. Такой подход, сконцентрированный на деталях гостевого опыта, делает Hyatt одним из лидеров по качеству услуг в своём сегменте. В подтверждение – премиальные бренды Hyatt (Park Hyatt) регулярно занимают верхние строки рейтингов по удовлетворённости. По версии Medallia, Park Hyatt вошёл в число лучших отелей США по опыту гостей. В целом, философия Hyatt: «не просто обслужить, а создать для гостя уникальный эмоциональный опыт», и управление качеством выстроено вокруг этой идеи, поддержанной метриками NPS, отзывами и постоянным обучением команды.

Помимо перечисленных, все глобальные сети выработали схожие системы контроля качества. InterContinental Hotels Group (IHG), например, внедряла методики Six Sigma и Lean для оптимизации операций и известна жёсткими аудитами «IHG Way of Clean». Ritz-Carlton(часть Marriott) развила легендарную сервисную культуру «We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen», подкреплённую ежедневными «планёрками качества» и правом каждого сотрудника тратить до $2000 на решение проблемы гостя, что приносило бренду награды Baldrige.[48] Four Seasons известна принципом «Service Culture Standards», где на первый план ставится персонализация и эмоциональный интеллект персонала. Во всех случаях, бренд управляет качеством комплексно: устанавливает стандарты сервиса, обучает персонал этим стандартам, постоянно измеряет удовлетворённость клиентов и оперативно корректирует процессы. Итогом таких программ является высокая репутация брендов: например, сети Hilton и Marriott упоминаются среди мировых лидеров по качеству обслуживания в гостиничном секторе, что подтверждается как

48 **Ritz Carlton’s Legendary Service | Cooler Insights**

профессиональными рейтингами, так и отзывами миллионов путешественников.

В Таблице (6.1.) приведено краткое сравнение двух основных подходов к управлению качеством, упомянутых выше стандарта ISO 9001 и модели EFQM с точки зрения их характера и применения в гостиничных сетях.

Таблица 6.1.

Сравнение подходов ISO 9001 и EFQM в управлении качеством услуг

Критерий	**ISO 9001 (Система менеджмента качества)**	**EFQM (Модель совершенства)**
Тип подхода	Международный стандарт с чётко прописанными требованиями, подлежащий сертификации.	Рамочная модель менеджмента для самооценки и улучшения; гибкие рекомендации.
Основной фокус	Выполнение требований потребителей и нормативов, обеспечение стабильного качества услуг через стандартизированные процессы.	Достижение организационного совершенства во всех аспектах: культура лидерства, стратегия, управление персоналом, партнерства, процессы и т.д..
Подход к улучшениям	Процессно-ориентированный*:* документирование процессов, контроль их выполнения, корректирующие действия при несоответствиях. Внедрён цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) для непрерывного улучшения.	Целостный и непрерывный*:* акцент на инновациях, бенчмаркинге и постоянном совершенствовании на основании периодических самооценок по критериям. Требует проактивной культуры улучшений.
Оценка и признание	Сертификация независимым органом (например, BSI, TÜV, Dekra). Сертификат подтверждает соответствие	Оценка баллов (например, по 700-балльной шкале EFQM). Возможна внешняя оценка для получения уровней признания или участия в конкурсе на премию качества.

	установленным требованиям стандарта.	
Применение в гостиницах	Широко внедряется для стандартизации услуг: например, глобальная сертификация Hilton (ISO 9001 с 2011 г.), сертификация отдельных брендов (ibis с 1997 г.). Обычно сопровождается созданием корпоративных стандартов SOP.	Реже применяется непосредственно, но принципы легли в основу премий качества в туризме. Элементы EFQM используются для комплексной оценки работы отелей класса люкс и штаб-квартир (примеры: Swissôtel объявляла о приверженности EFQM; Ritz-Carlton аналогично использовала критерии Baldrige/EFQM при построении своей системы качества).
Документация и бюрократия	Требует подробной документации процессов, записей о выполнении работ, внутренних аудитов – это обеспечивает дисциплину, но увеличивает бюрократию.	Менее формализована, упор на оценку результатов и причинно-следственных связей. Документация не регламентирована жёстко, важнее культура и вовлечённость руководства.
Основная выгода	Гарантия стабильного уровня сервиса и соблюдения единых стандартов во всех подразделениях (важно для брендов с большой сетью отелей). Повышение доверия партнёров и клиентов через внешний сертификат качества.	Всестороннее совершенствование организации, выход на высокий уровень конкурентоспособности. Способствует стратегическому развитию, ориентированному на интересы всех стейкхолдеров (гостей, сотрудников, общества, владельцев).

Как видно, стандарты такие как ISO 9001 дают гостиничному бизнесу структуру и дисциплину в управлении качеством, тогда как модели типа EFQM – стратегическое видение и вдохновение на превосходство. Не

случайно многие компании применяют оба подхода в комплексе, извлекая преимущества каждого.

6.3. Модели управления качеством услуг

Для практической реализации программ качества в гостиничном бизнесе используются разнообразные модели. Ниже рассмотрены ключевые из них, упомянутые в рамках данной темы: «тайный гость», индексы удовлетворённости (CSI), системы CRM, стандартные операционные процедуры (SOP), бренд-менеджмент и работа с клиентской обратной связью. Все эти модели позволяют измерять, контролировать и повышать качество обслуживания, обеспечивая соответствие брендов заявленным стандартам.

«Тайный гость» (Mystery Guest). Метод «тайного гостя» – один из наиболее наглядных инструментов контроля качества сервиса. Суть в том, что специально обученный инспектор инкогнито посещает отель под видом обычного клиента и оценивает качество предоставляемых услуг по заранее разработанному чек-листу. Тайный гость обращает внимание на все детали гостевого опыта: процесс бронирования, встреча и заселение на ресепшен, чистота и состояние номера, обслуживание в ресторане, компетентность и доброжелательность персонала, реакция на необычные просьбы, процесс выезда и т.д. Результаты визита оформляются в отчёт с оценками по каждому аспекту обслуживания и подробными комментариями. Данный инструмент даёт непредвзятую, глазами гостя, оценку работы отеля, выявляет несоответствия стандартам бренда и упущения, которые могли остаться незамеченными внутренними проверками. Многие крупные сети заключают договоры со специализированными компаниями (LRA by Deloitte, Leading Quality Assurance, Coyle Hospitality и др.), которые организуют «mystery shopping» во всех отелях сети несколько раз в год. Например, Accor и IHG используют тайных гостей для проверки как стандартов обслуживания, так и соблюдения норм безопасности (часто визиты совмещают с аудитом безопасности). Оценки «тайных гостей» часто привязываются к KPI управляющих отелями и влияют на размер их бонусов – это мотивирует менеджмент постоянно поддерживать сервис на должном уровне. В современных реалиях даже этот классический инструмент претерпевает цифровизацию: существуют приложения и программные комплексы для проведения тайных аудитов с мгновенной передачей данных в центральную систему. Но в любом случае ценность «тайного гостя» неизменна: он позволяет взглянуть на сервис глазами реального клиента и тем самым обнаружить аспекты, влияющие на удовлетворённость, которые невозможно выявить только внутренним контролем.

CSI (Customer Satisfaction Index) – собирательное название показателей, которыми измеряется степень удовлетворённости гостей качеством услуг. Обычно вычисляется на основе опросов гостей после оказания услуги (в случае отеля – после выезда или во время проживания). В простейшем варианте это оценка общей удовлетворённости в баллах, например по шкале 1–5 или 1–10, либо процент гостей, ответивших, что их ожидания выполнены. Многие компании рассчитывают индекс удовлетворённости как средний балл или процент положительных ответов по ряду ключевых вопросов анкеты. Например, Marriott и IHG используют GSS/GSI (Guest Satisfaction Score/Index), а Hilton – аналогичный показатель SALT (Satisfaction and Loyalty Tracking). CSI важен как оперативный индикатор настроения клиентов и качества работы отеля. Как уже упоминалось, Marriott благодаря системе GuestVoice сократил цикл сбора оценок удовлетворённости до суток, что позволяет менеджерам получать свежие CSI-данные практически в реальном времени и сравнивать их с целевыми значениями. Кроме CSI, в индустрии популярен NPS (Net Promoter Score) – индекс лояльности, основанный на вопросе «Готовы ли вы рекомендовать наш отель?». Он подсчитывается как разность доли промоутеров (оценивших вероятность рекомендации на 9–10 из 10) и доли детракторов (оценка 0–6). NPS отражает не просто удовлетворённость, а эмоциональную привязанность клиента к бренду. Как отмечалось, у Hyatt NPS = 58, что свидетельствует об очень высокой лояльности гостей. Гостиничные компании отслеживают NPS наряду с CSI, считая его предиктором повторных визитов и «сарафанного радио». Ещё один специфический показатель – индекс обслуживания гостей (SQI, Service Quality Index), куда могут интегрироваться различные метрики (скорость обслуживания, процент решения проблем и т.д.). К примеру, в отелях измеряют коэффициент решения жалоб (SRR, Service Recovery Rate) – процент претензий гостей, которые были успешно разрешены к удовлетворенности клиента. Например, если гость пожаловался на шум и ему сразу предоставили другой номер плюс бонус, проблема решена. Высокая доля таких случаев говорит о способности отеля оперативно устранять негатив. Могут применяться и метрики процессов такие как время ожидания при заселении, время доставки заказа room-service, доля номеров, прошедших проверку качества уборки с первого раза и т.п.

В таблице 6.2 приведены некоторые ключевые KPI качества, часто применяемые в отельной индустрии.

Таблица 6.2.

Примеры ключевых показателей (KPI) качества обслуживания в отелях

Показатель качества	Описание и назначение	Примечание (цель/эталон)
Удовлетворённость гостей (CSAT)	Средняя оценка удовлетворённости по итогам пребывания (например, по шкале 1–5 или % удовлетворённых). Отражает, насколько гости довольны услугами в целом.	Цель – максимально высокая оценка (в топ-отелях ≥90% положительных ответов). Следить в динамике и сразу реагировать на падение.
Индекс лояльности (NPS)	Расчётный индекс по ответу на вопрос о готовности рекомендовать отель (NPS = % промоутеров – % детракторов). Характеризует приверженность гостей бренду.	NPS > 50 считается отличным для отеля. Например, Hyatt: NPS =58 (выше среднего по отрасли). Стремятся повышать за счёт улучшения впечатлений гостей.
Оценка таинственного гостя	Балл, полученный отелем по результатам визита тайного аудитора (в % от максимума или по шкале). Оценка соответствия бренд-стандартам и качества сервиса глазами эксперта.	Обычно цель – ≥90% выполнения стандартов. Низкий балл влечёт разбор полётов и повторный аудит. Используется как внутренний рейтинг отелей сети.
Внутренний аудит качества (Compliance Score)	Итоговая оценка внутренней проверки по чек-листу стандартов бренда (состояние номеров, сервис, документация и т.д.).	Проводится 1–2 раза в год. Отели, не набравшие минимальный порог (например, 85%), обязаны внедрить корректирующие меры; возможны санкции со стороны бренд-менеджмента.

Коэффициент решения проблем (Service Recovery Rate)	Доля жалоб или инцидентов, успешно разрешённых к удовлетворению гостя. Выявляется через опросы: например, % гостей, ответивших «мою проблему решили» от общего числа заявивших о проблеме.	Стремятся к 100%, но важна и абсолютная частота жалоб. Высокий recovery rate при одновременном снижении общего числа жалоб – признак эффективного сервиса.
Индекс онлайн-репутации	Средняя оценка отеля на ключевых интернет-платформах (TripAdvisor, Booking.com, Google) либо композитный индекс из всех онлайн-отзывов (например, Global Review Index).	Является публичным индикатором качества. Отели топ-уровня стремятся держать рейтинг ≥4,5 из 5 на TripAdvisor. Мониторинг онлайн-репутации – часть обязанностей отдела качества.
Чистота и состояние номеров (Cleaning Score)	Балл качества уборки и технического состояния, обычно из внутренних проверок или отзывов гостей. Например, % номеров, прошедших инспекцию супервайзера без замечаний; либо оценка «чистота номера» в отзывах гостей.	Норма – 100% номеров готовы к заселению без доработок. Отслеживаются типичные недочёты (пыль, запах, сломанная техника) и ведётся работа с персоналом для улучшения.
Скорость обслуживания	Показатели, характеризующие время выполнения ключевых операций: среднее время регистрации (check-in) гостя; время ожидания при выезде; время доставки заказа в номер; реакция на запрос гостя (минуты).	Цели зависят от стандарта бренда (например, check-in ≤5 минут при отсутствии очереди). Важна стабильность: превышение нормативов напрямую влияет на удовлетворённость.
Коэффициент повторных гостей	Доля гостей, возвращающихся	Чем выше, тем лучше (для бизнес-отелей 20–

	повторно или вступивших в программу лояльности. Косвенно отражает качество опыта, заставляющего гостей выбирать этот же отель/бренд снова.	30% повторных гостей считается отличным показателем). Связан с NPS и общей удовлетворённостью.
Уровень обучения персонала	Процент сотрудников, прошедших все обязательные тренинги по стандартам сервиса. Также можно измерять часы обучения на сотрудника в год.	Цель – 100% выполнение программ обучения. Компании отслеживают, чтобы все новые сотрудники прошли ориентацию по бренду, а действующие – регулярное повышение квалификации.

Вышеперечисленные KPI позволяют количественно оценивать элементы качества обслуживания. Важность их мониторинга подчёркивается экспертами: регулярное отслеживание ключевых метрик помогает выявлять проблемные места и целенаправленно улучшать операционные стандарты. Например, если данные показывают рост времени регистрации или падение оценки чистоты, менеджмент может принять корректирующие меры (дополнительный тренинг, усиление штата в пиковые часы, внедрение новых технологий вроде online check-in).

Стоит добавить, что использование KPI требует осторожности: важно не злоупотреблять «погоней за цифрами» в ущерб реальному удовлетворению гостей. Поэтому лучшей практикой считается комбинировать количественные показатели с качественной обратной связью (комментарии гостей, отзывы сотрудников). Тем не менее, наличие измеримых индикаторов необходимое условие для управления качеством, подконтрольности ситуации и доказательства эффективности предпринимаемых мер.

CRM (Customer Relationship Management) – системы управления взаимоотношениями с клиентами стали неотъемлемым инструментом повышения качества услуг в гостиничном секторе. Современные CRM-платформы аккумулируют всю информацию о гостях: личные данные, историю проживаний, предпочтения, отклики на сервис, участие в программе лояльности и др. Главная цель CRM улучшить знание гостя и настроить сервис под него. Например, благодаря CRM сотрудники отеля могут заранее узнать, что гость предпочитает высокий этаж и пуховую

подушку, что у него день рождения во время текущего проживания, что в прошлый раз он жаловался на медленный Wi-Fi. Имея такую информацию, персонал способен превентивно подготовиться: зарезервировать нужный этаж, приготовить комплимент к празднику, улучшить соединение, тем самым превзойти ожидания клиента. «Лучшие отели мира достигают выдающегося сервиса, предугадывая потребности гостей», – отмечают в McKinsey, подчёркивая, что инструменты CRM помогают отслеживать предпочтения повторных клиентов и доносить эти сведения до персонала вовремя. В крупных сетях CRM интегрирована с программами лояльности: например, профайл участника Marriott Bonvoy или Hilton Honors содержит и предпочтения сервиса, и особенности предыдущего опыта (case management – записи о инцидентах). Таким образом, при бронировании система оповещает отель о VIP-госте или о том, что этому клиенту в прошлый раз сделали upgrade за неудобство, и отелю рекомендуется сделать то же. Всё это существенно повышает последовательность и индивидуальность сервиса, что, в свою очередь, отражается на удовлетворённости. Кроме того, CRM играет роль центра коммуникаций: маркетинг через e-mail с персональными предложениями, реагирование на упоминания бренда в социальных сетях, сбор отзывов — всё это часть CRM-стратегии, нацеленной на улучшение впечатлений гостей. В конечном итоге, грамотно использующая CRM гостиница переходит от подхода «один размер для всех» к персонализированному гостеприимству, что особенно ценно в люкс сегменте. Конечно, внедрение CRM должно сопровождаться развитием культуры конфиденциальности и этики использования данных клиентов. Но при всех условиях, CRM-системы являются мощным драйвером качества. Они делают сервис более проактивным, быстрым и знающим гостя, что создаёт у клиента чувство внимательности и заботы со стороны бренда.

SOP (Standard Operating Procedures) – стандартизированные операционные процедуры – это детально разработанные инструкции для персонала, описывающие, как выполнять те или иные сервисные операции. Наличие чётких SOP фундамент обеспечения стабильного качества услуг, особенно для крупных брендов с тысячами сотрудников. SOP охватывают все аспекты: от высокоуровневых (например, стандарт приветствия гостя: в течение 30 секунд при входе, с улыбкой и зрительным контактом, обязательное предложение помощи с багажом и др.) до узкотехнических (стандарт уборки санузла: перечень средств, последовательность действий, проверка 10 критических точек на чистоту и т.п.). Для брендов гостиниц SOP часто собираются в BSM(Brand Standards Manual) – многостраничное руководство, регламентирующее физические стандарты (дизайн, оснащение, фирменные предметы) и сервисные стандарты. Например, Marriott издаёт для своих брендов подробные инструкции, обновляемые

ежегодно, где прописаны требования вплоть до рецептуры фирменных коктейлей и формы униформы. Зачем это нужно?

Во-первых, SOP обеспечивают единообразие сервиса: гость, путешествуя по миру, получает предсказуемо высокое качество услуг в каждом отеле сети.

Во-вторых, SOP облегчают обучение нового персонала: у сотрудника есть чёткие инструкции, как действовать, что снижает зависимость от субъективного опыта.

В-третьих, стандартные процедуры позволяют легче контролировать качество – внутренние проверки строятся на основе чек-листов SOP: выполнено/не выполнено. При аудите проверяется, соответствует ли готовый номер чек-листу стандартов (подушка расположена правильно, комплиментарная вода на месте, кондиционер установлен на рекомендуемую температуру и т.д.). SOP также важны для безопасности и консистентности, например, процедуры при пожаре, при отравлении гостя, при обнаружении забытой вещи – все эти нестандартные ситуации тоже охвачены стандартами, чтобы персонал действовал слаженно и правильно. Однако, вызов в том, чтобы SOP не превратились в формальность. Персоналу важно прививать понимание смысла стандартов, а не только буквы. Лучшие компании обучают сотрудников тому, что SOP – это минимальный стандарт и отправная точка, а истинно качественный сервис заключается ещё и в персональном подходе сверх протокола. Тем не менее, без прочного фундамента SOP невозможно обеспечить высокий и стабильный уровень качества. Многие бренды пересматривают SOP ежегодно, обновляя их согласно новым трендам и отзывам гостей. В последние годы включены SOP по уборке с усиленной дезинфекцией (post-COVID стандарты), SOP по цифровому сервису (чат с гостем через приложение) и пр. Стандарты бренда тесно связаны с его позиционированием, ультра-люкс бренды имеют чрезвычайно детальные SOP, вплоть до того, как правильно подать гостю зонт при выходе под дождь, тогда как эконом-сегмент фокусируется на базовых вещах, скорость обслуживания, чистота, функциональность. В конечном итоге, стандартизация через SOP необходимое условие брендированного качества, хотя и дополняется другими инструментами, о которых уже шла речь.

6.4. Анализ отзывов и комментариев клиентов

Обратная связь от гостей важный момент в управлении качеством услуг. Ни одна программа качества не возможна без механизмов получения и анализа мнений клиентов. В гостиничном бизнесе каналы обратной связи многообразны: традиционные анкеты и «карточки отзывов» в номерах, опросы по e-mail или в мобильном приложении, онлайн-обзоры на

платформах вроде TripAdvisor, Booking.com, Google, комментарии в соцсетях, жалобы и благодарности, высказанные лично сотрудникам. Лидирующие компании стараются собирать максимальный объём обратной связи и быстро реагировать. Мы уже рассмотрели пример Marriott GuestVoice, объединяющего анкеты и мониторинг соцсетей. Аналогично, Hilton использует систему Hilton Listen для анализа миллионов отзывов, она с помощью машинного обучения выделяет ключевые темы и настроения из текстов отзывов, позволяя корпоративному центру видеть, какие аспекты сервиса вызывают восторг, а какие – недовольство. Управление репутацией онлайн (ORM, Online Reputation Management) стало отдельной функцией. Многие отели имеют сотрудника, отвечающего за ежедневный просмотр новых отзывов и рейтингов, с обязанностью отвечать гостям онлайн. Это важно не только для имиджа (будущие гости читают ответы), но и для закрытия цикла обратной связи, когда гость видит, что его мнение услышано и приняты меры, он более лоялен, даже если был недоволен изначально. Статистика показывает, что быстрая и профессиональная реакция отеля на онлайн-отзыв улучшает последующую оценку гостя и общую репутацию отеля. Поэтому бренды устанавливают нормативы, например, отвечать на 100% отзывов TripAdvisor в течение 24–48 часов, шаблоны ответов обучаются на тренингах. Однако важнее не формальность ответа, а извлечение уроков*:* отзывы анализируются на предмет системных проблем. Если несколько гостей пишут про шум от кондиционеров или невкусные завтраки, это сигнал начать проверку оборудования или пересмотреть меню.

Другой аспект – прямые жалобы во время проживания. Лучшее отели поощряют гостей сообщать сразу о проблемах (например, наклейки «Tell us, we’ll fix it»), потому что это даёт шанс исправить ситуацию до отъезда. Сотрудников обучают правильно принимать жалобы: выслушать, извиниться, решить вопрос и компенсировать неудобство. Такие протоколы (Service Recovery) часть качества, умение повернуть негативный опыт в позитивный. Многие бренды вводят систему оповещения руководства о жалобах в реальном времени. Например, если гость оставил плохую оценку в опросе или упомянул проблему в соцсети, менеджер отеля получает уведомление и может связаться с гостем до его отъезда, чтобы сгладить впечатление.

Наконец, положительная обратная связь (благодарности, похвалы персоналу) также учитывается, лучшие практики распространяются, а отличившихся сотрудников награждают. Несколько отелей внедрили интересный метод поощрение за упоминания сотрудников, если гость в отзыве называет конкретного сотрудника, этому сотруднику начисляются баллы, которые можно обменять на премии. Так бренд стимулирует персонал делать сервис персональным и запоминающимся.

Подводя итог, система управления качеством услуг на основе обратной связи – это замкнутый цикл*:*

собрать отзывы - проанализировать - разработать улучшения - внедрить - снова измерить отзывы.

Бренды, которые эффективно управляют этим циклом, демонстрируют рост удовлетворённости, что приводит к росту лояльности и, как следствие, укреплению позиций на рынке.

Гостиничная индустрия Узбекистана в последние годы активно развивается, в страну приходят международные гостиничные сети, принося с собой глобальные стандарты качества сервиса. Это служит хорошим примером локальной адаптации описанных выше принципов бренд-менеджмента качества. Рассмотрим несколько случаев.

Открывшийся в Ташкенте в конце 2019 года, отель Hilton Tashkent City стал флагманским объектом международного уровня. Как часть сети Hilton, он с самого начала внедрил сертифицированную систему менеджмента качества. Hilton Tashkent имеет сертификат ISO 9001:2015 (а также экологический ISO 14001 и энергетический ISO 50001), выданный компанией DEKRA. Это подтверждает, что узбекский Hilton отвечает тем же строгим стандартам управления качеством, что и его аналоги по всему миру. На практике это выражается в высоком качестве услуг, что отмечают и клиенты. По данным сайта Booking.com, гости оценивают Hilton Tashkent как «превосходный» отель с общим рейтингом 9,0 из 10. Особенно высоко посетители ценят работу персонала и чистоту, эти категории получили оценки 9,3/10. Такие результаты сравнимы с уровнем лучших Hilton в других странах, что говорит о успешном перенятой корпоративной культуры сервиса. Руководство Hilton Tashkent подчёркивает, что все сотрудники проходят обучение по стандартам Hilton, а за соблюдением процедур следят менеджеры качества. Отель регулярно получает визиты тайных инспекторов Hilton и входит в единую систему опросов гостей Hilton SALT. Интересно, что Hilton Tashkent адаптирует сервис и к местным особенностям, например, персонал обучен нескольким языкам (русский, узбекский, английский, китайский) для интернациональной публики, в меню завтрака включены местные блюда, но поданные с качеством Hilton. Такой синтез локального колорита и глобальных стандартов отличительная черта управления качеством услуг в международных отелях на территории Узбекистана. Ещё одним примером является Hyatt Regency Tashkent, открывшийся в 2016 году как первый отель категории 5* в стране. Бренд Hyatt принёс высокие стандарты сервиса, отзывы гостей отмечают безупречную чистоту, профессионализм и внимательность персонала, отличное состояние инфраструктуры. Hyatt Tashkent стал своего рода учебной площадкой для местного рынка. Отель демонстрирует, как международный подход к управлению качеством проявляется в деталях:

служба приёма гостей работает по принципам «Hallmark of Hyatt», гость не ждёт больше определённого времени, любой запрос стараются выполнить, ответственное лицо обязательно проверит удовлетворён ли постоялец решением. Благодаря этому, Hyatt Tashkent быстро получил признание, он регулярно лидирует в рейтингах гостиниц Ташкента на TripAdvisor. Компания QuestionPro упоминала, что Hyatt Tashkent внес свой вклад в высокий средний NPS Hyatt, предоставляя стабильно позитивный опыт гостей. Кроме того, Hyatt Regency Tashkent несколько раз принимал крупные международные мероприятия, где качество сервиса было на виду, и справился безупречно, что усилило доверие к бренду в регионе.

В Узбекистане присутствуют и другие сети, Radisson Hotel, Lotte City, Wyndham, Mercure (Accor) – все они также внедряют фирменные стандарты качества. Например, отель Wyndham Tashkent (бывший Dedeman) после ребрендинга привёл систему обслуживания в соответствие требованиям Wyndham Hotel Group, включающим стандарты безопасности, чистоты и сервиса гостя бизнес-класса. Появляются новые гостиницы под управлением Accor в Ташкенте готовятся к открытию Novotel и Mercure, которые, следуя политике Accor, должны получить сертификаты экологической и, возможно, качественной стандартизации в первые годы работы. Это говорит о стремлении привносить в регион международные сертифицированные практики управления качеством.

Внедрение глобальных стандартов в отелях Узбекистана стимулирует и местные гостиницы подтягивать уровень сервиса. Хотя многие независимые отели нашей страны ещё не сертифицированы по ISO или другим схемам, они начинают перенимать инструменты: активно собираются отзывы гостей через Booking и социальные сети, внедряются тренинги для персонала с участием иностранных экспертов, некоторые гостиницы получают национальные награды качества туризма. Государственные инициативы также нацелены на повышение стандартов. Разрабатываются рекомендации по сервису для семейных гостевых домов, проводятся аудиты классификации «звёздности» с учётом. В целом, приход мировых брендов в Узбекистан существенно повысил планку качества услуг и задал ориентиры для всей отрасли. Теперь гости, побывавшие в Hilton или Hyatt, ожидают аналогичного уровня сервиса и от других мест размещения, и это создает здоровую конкуренцию, побуждая всех игроков инвестировать в обучение персонала, улучшение инфраструктуры и внедрение современных методов управления качеством. Для туристической привлекательности страны это крайне позитивный фактор. Устойчивое качество гостеприимства способствует тому, что зарубежные путешественники чувствуют себя увереннее, выбирая Узбекистан, а локальные кадры приобретают ценный опыт работы по мировым стандартам.

6.5. Принятие решений на основе анализа качества

Принятие решений на основе анализа качества начинается с простого вопроса что именно мы хотим улучшить для гостя и как это повлияет на результаты отеля. Чтобы не стрелять «вслепую», данные о качестве нужно собирать из нескольких источников — из отзывов гостей, анкет после выезда, итогов внутреннего аудита стандартов, наблюдений «тайного гостя» и из операционной статистики (например, времени заселения или доли успешно решённых жалоб). Важно заранее договориться о терминах и формулах, что именно мы называем удовлетворённостью (CSI), как считаем индекс лояльности (NPS), что входит в онлайн-репутацию, как измеряем скорость обслуживания. Когда у показателей есть чёткие определения и владелец, их легче сравнивать с целевыми значениями и замечать отклонения.

Дальше нужен понятный путь от сигнала к действию. Сигналом может быть падение оценки «чистоты», участившиеся жалобы на шум или очереди при заселении. Первый шаг — разобраться с причиной. Здесь помогают простые инструменты, правило «пять почему» и причинно-следственная схема, где мы проверяем людей, процесс, оборудование, правила и внешние факторы (сезон, мероприятия в городе). Часто выясняется, что проблема лежит не в целом в сервисе, а в конкретной узкой точке: нехватка персонала в вечерние часы, задержка с доставкой белья или отсутствие понятной информации для гостя о времени заезда. Когда причина понятна, выбираем действие. Чтобы избежать хаотичных решений, удобно оценивать варианты по трём критериям: ожидаемый эффект, сроки реализации и затраты. Быстрые меры дают заметное улучшение за короткое время и без больших вложений: уточнить чек-лист уборки, добавить понятные подсказки на стойке регистрации, заранее отправлять гостю письмо с ссылкой на пред-чек-ин и правилами заезда. Более длительные меры затрагивают графики смен, обучение персонала и доработки в PMS/CRM. Крупные проекты требуют инвестиций, например, обновление номерного фонда или перестройка зоны лобби для разгрузки очередей. Чтобы убедиться, что решение действительно работает, сравниваем ситуацию «до» и «после». Минимум несколько недель до внедрения и несколько недель после дают более честную картину без влияния случайных колебаний. По возможности оставляем контрольную группу — этаж, категорию номера или период, где изменений не было. Оцениваем не только целевую метрику качества, но и связанные показатели: как изменилась конверсия на сайте, сколько стало отмен, вырос ли средний чек в ресторане, сократилось ли среднее ожидание на заселение. Если улучшение устойчивое, закрепляем его в стандартах, обновляем

инструкции, вносим правки в карточки обучения, ставим напоминания в системе.

Качество и доходность связаны напрямую. Ускорение заселения повышает вероятность положительного отзыва и поддерживает конверсию на прямых каналах. Чёткая работа с жалобами снижает потребность в скидках «на извинение» и защищает среднюю цену номера (ADR) в «чёрные» даты. Рост онлайн-репутации позволяет аккуратно добавлять премию к тарифу в периоды повышенного спроса. Поэтому крупные инициативы по качеству полезно заранее оценивать с финансовой стороны: как они скажутся на RevPAR и GOPPAR с учётом затрат на внедрение.

Работа с жалобами отдельная, но очень важная часть управленческих решений. Жалоба — это не «проблема», а заявка на улучшение. Её нужно быстро принять, корректно классифицировать (процесс, персонал, инфраструктура или правила), решить в разумные сроки и обязательно закрыть обратной связью: объяснить гостю, что именно мы сделали. По итогам недели полезно разбирать повторяющиеся причины и проверять, что найденные решения попали в стандарты и обучение.

Коммуникация с гостями и персоналом помогает избежать репутационных рисков. Любые изменения правил уборки, заселения, отмены лучше заранее и понятно объяснять: что меняется, зачем это нужно и какую выгоду получит гость. Для постоянных клиентов важно сохранять предсказуемость, гарантировать лучшую цену на сайте, оставлять привычные привилегии и давать «защитный» тариф на время перехода к новым условиям.

В контексте наших отелей есть несколько особенностей, которые обязательно учитывать. Отели обязаны показывать финальную цену со всеми налогами и сборами во всех каналах, это тоже часть качества, потому что влияет на доверие и отсутствие «сюрпризов» при оплате. Важны многоязычные коммуникации (узбекский, русский, английский) и событийный календарь праздники, форумы, фестивали. Под такие даты решения по качеству лучше готовить заранее, усиливать фронт-офис, продумывать очереди, планировать уборку и логистику, а также настраивать ограничения по продажам, чтобы сохранить управляемость загрузкой без падения оценки сервиса.

Качество — это не разовые акции и не «ощущения менеджера», а повторяемый цикл. Мы измеряем, находим причину, выбираем действие, проверяем эффект и закрепляем успешные практики в стандартах и обучении. Такой подход делает сервис понятным и устойчивым для команды, а для гостя предсказуемым и честным. В итоге выигрывает и клиентский опыт, и финансовый результат отеля.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Что понимается под качеством гостиничных услуг и какие его основные критерии?
2. В чём заключается суть стандарта ISO 9001 и как он применяется в гостиничном бизнесе?
3. Чем отличается модель EFQM от стандарта ISO 9001 в управлении качеством?
4. Как международные гостиничные бренды (Hilton, Marriott, Accor, Hyatt) реализуют системы управления качеством?
5. Какие инструменты используются для оценки и контроля качества обслуживания в отелях?
6. Каковы принципы и значение метода «тайный гость» в системе контроля качества?
7. Что представляют собой показатели CSI и NPS, и как они влияют на улучшение сервиса?
8. Как CRM-системы помогают персонализировать обслуживание и повышать удовлетворённость гостей?
9. Почему анализ отзывов и комментариев клиентов играет ключевую роль в управлении качеством?
10. Как принятие решений на основе анализа качества влияет на финансовые результаты и конкурентоспособность отеля?

ГЛАВА VII. ИННОВАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГАХ

Ключевые слова: маркетинг гостиничных услуг, модель 7P маркетинга услуг, модель 4C, целевая аудитория отеля, сегментация рынка, позиционирование гостиничного бренда, digital-маркетинг в гостиничном бизнесе, официальный сайт отеля и прямое онлайн-бронирование, метапоисковые системы, SEO и контекстная реклама (SEM) для отелей, SMM и продвижение отеля в социальных сетях, контент-маркетинг и сторителлинг, пользовательский контент (UGC) и онлайн-репутация, инфлюенсер-маркетинг, программа лояльности гостей, CRM-система и база данных клиентов, жизненная ценность клиента (LTV), стоимость привлечения клиента (CPA/CAC), стоимость лида (CPL), ROMI, управление онлайн-репутацией и отзывами гостей, AR/VR-технологии и виртуальные туры по отелю.

7.1. Теоретические основы гостиничного маркетинга

Гостиничный маркетинг — это не просто продвижение номеров и тарифов, а целостная управленческая система, направленная на формирование устойчивого спроса, создание дифференцированных конкурентных преимуществ и долгосрочной лояльности гостей. Специфика сферы услуг (неосязаемость, непостоянство качества, неотделимость от обслуживания и несохраняемость) требует от отелей особых подходов к брендингу, ценообразованию, управлению каналами продаж и конструированию гостевого опыта на всех этапах путешествия — от поиска и бронирования до отъезда и последующего общения.

Эволюция маркетинга в гостиничном бизнесе во многом повторяет общий путь развития маркетинговой мысли, но имеет и собственные акценты. На раннем этапе доминировал продуктовый фокус: предлагались базовые функции размещения и питания с акцентом на материальные атрибуты. Далее, с ростом массового туризма и стандартизации сервиса, ключевое значение приобрели активные продажи и массовая реклама. Переход к маркетинго-ориентированному подходу обозначил приоритет потребностей гостя, сегментацию и позиционирование. С начала XXI века, на фоне цифровизации и платформенной экономики, в центр внимания встал маркетинг отношений: управление базой постоянных гостей, персонализация предложений, работа с отзывами и репутацией в сети, а также построение экосистем лояльности.

Методологическое ядро гостиничного маркетинга составляют классические модели услуг с адаптацией к особенностям отеля. Модель «7P» рассматривает маркетинг как управляемую композицию семи взаимосвязанных элементов:

Продукт (Product) в отеле — это не только номерной фонд, но и весь сервисный пакет: категория номера, конфигурация кроватей, завтраки, фитнес- и spa-зоны, трансферы, MICE-инфраструктура, политика раннего заезда и позднего выезда.

Цена (Price) формируется в логике динамического тарифообразования: календарь спроса, сегменты (индивидуальные, корпоративные, группы, туроператоры), правила ограничений, невозвратные и гибкие тарифы, пакеты с включёнными услугами.

Место/распределение (Place) — это не только локация отеля в городе или курорте, но и цифровые каналы дистрибуции: собственный сайт и модуль бронирования, OTA-платформы, метапоисковики, корпоративные каналы, GDS, колл-центр, мессенджеры.

Продвижение (Promotion) включает перфоманс-маркетинг, контент и PR, работу с инфлюенсерами, социальными сетями, e-mail и мессенджер-маркетинг, а также присутствие в локальных сорсинг-каналах дестинации.

Люди (People) — ключевая часть сервиса: от подбора и обучения до культуры сервиса и системы поощрений за инициативу и эмпатию.

Процессы (Process) задают воспроизводимость качества: стандарты и сценарии взаимодействия (SOP), цифровой чек-ин, управление очередями, регламенты работы с обращениями и инцидентами.

Материальные доказательства (Physical evidence) — визуально-сенсорная «обёртка» услуги: архитектура и интерьер, ароматная и звуковая среда, униформа, навигация, чистота и ухоженность пространства — всё, что материализует обещание бренда.

Модель «4C» дополняет «7P», переводя акцент на точку зрения клиента:

Потребности (Customer needs) в гостинице выходят за пределы функциональности и включают обещанный «образ жизни» и атмосферу: для делового гостя — скорость и предсказуемость, для отдыхающего — эмоции и восстановление.

Издержки клиента (Cost to customer) — это не только цена за ночь, но и стоимость времени, риски отмены, затраты на дорогу, парковку, питание, связь; грамотная политика гибких условий и прозрачные включения уменьшают «невидимую» стоимость.

Удобство (Convenience) — бесшовность пути: мобильное бронирование, мгновенные подтверждения, ключ-в-смартфоне, понятная навигация в отеле, круглосуточные способы связи.

Коммуникация (Communication) — двусторонний диалог: живые ответы на отзывы, персональные рекомендации, понятные и честные офферы без «мелкого шрифта». В сегменте люкс эта логика особенно заметна: клиент покупает не номер, а заботу и ощущение

исключительности, и потому на первый план выходят «мягкие» элементы — внимание, такт, упреждающая сервисная забота.

Понятие пожизненной ценности клиента (CLV) связывает маркетинг с экономикой отношений. Для отеля CLV определяется частотой визитов и длительностью пребываний, средним чеком и валовой маржой, вероятностью продления отношений и снижением оттока. Управление CLV включает сегментацию базы на когорты (по каналам привлечения, целям поездки, чувствительности к цене), настройку персонализированных предложений (апселл номеров и услуг, кросс-селл питания и spa, программы статусов и привилегий), работу с триггерными коммуникациями и ремонтирование отношений при негативном опыте. Сравнение CLV с затратами на привлечение (CAC) помогает рационально распределять бюджет между каналами, например, обосновать инвестирование в собственный сайт и модуль бронирования, если это снижает зависимость от комиссий посредников и повышает долю прямых продаж.

Решение гостя итог сложной когнитивно-эмоциональной оценки, где «жёсткие» атрибуты (класс номера, оснащение, чистота, безопасность, соотношение цена/качество) переплетаются с «мягкими» (приветливость персонала, внимание к деталям, эстетика пространства). Существенную роль играют цифровые сигналы доверия — рейтинг и свежесть отзывов, ответы менеджмента, релевантность контента и фотографий, полнота описаний удобств. Молодые путешественники, как правило, проходят весь путь выбора на мобильных устройствах, что повышает требования к скорости загрузки, понятности офферов, простоте оплаты и ясности условий отмены. Для корпоративных клиентов критичны предсказуемость стандартов, качество Wi-Fi, наличие переговорных, гибкие биллинговые процедуры и SLA по сервису.

Современные практики глобальных сетей иллюстрируют конкурентные стратегии в разных сегментах. Мультибрендовые портфели позволяют точнее настраивать ценностные предложения под аудитории: отдельные бренды для деловых путешественников, lifestyle-гостей, семейных и «экономных» сегментов. Активное применение динамического управления доходом обеспечивает баланс загрузки и средней цены, использование программ лояльности перевязывает маркетинг с повторными продажами и прямыми каналами. В эконом-сегменте ставка часто делается на простые и прозрачные обещания, удобные локации, безбарьерную навигацию в онлайн-каналах и понятные комплектации тарифа. В премиальных сегментах выигрывает артикуляция уникального опыта и локальной аутентичности при технологической бесшовности сервиса.

Цифровая трансформация изменила инструментарий гостиничного маркетинга. Контакт с гостем начинается задолго до заселения — с контента на метапоисковиках и маркетплейсах, продвижения в социальных сетях и геосервисах, контекстной рекламы и поисковой оптимизации. Инструменты автоматизации позволяют запускать «умные» цепочки коммуникаций, напоминания о незавершённом бронировании, предложения апгрейда номера перед заездом, индивидуальные рекомендации услуг по поведенческому профилю. Аналитика по когорто- и воронко-логике (от показов до выручки) соединяется с управлением ценой и доступностью, а A/B-тестирование помогает «отшлифовывать» детали интерфейсов и офферов. Параллельно ужесточаются требования к этичности данных и конфиденциальности: согласия на обработку, прозрачность условий, разумное использование персональных предпочтений, не только правовая, но и репутационная необходимость.

Важнейшая задача согласовать стратегию бренда с архитектурой каналов. Прямые продажи обеспечивают контроль над коммуникацией, доступ к данным и более высокий вклад в прибыль, но требуют инвестиций в сайт, контент, модуль бронирования и цифровой маркетинг. Работа с посредниками расширяет охват и даёт моментальный доступ к спросу, однако несёт комиссионные издержки и риски «каннибализации» прямых броней. Оптимальная модель обычно гибридная, чёткая роль каждого канала, правила паритета и интерактивной «дифференциации ценности» (преимущества для прямых гостей гибкие условия, ранний check-in при наличии, приоритет на апгрейд, бонус-баллы), укороченные пути до покупки и качественная постпродажная поддержка.

Содержание обещания бренда и его материализация в отеле должны подкрепляться системой управления качеством сервиса. Здесь маркетинг соседствует с операционным совершенствованием: стандарты сервисных сценариев, обучение, контроль ключевых показателей (удовлетворённость, индекс рекомендаций, скорость и полнота реакции, точность исполнения обещаний), а также механизмы быстрой коррекции при сбоях. Восстановление справедливости часть маркетинговой логики. Умение признать ошибку, предложить адекватную компенсацию и превратить негативный эпизод в укрепление отношений часто ценится гостем больше, чем идеальный безэмоциональный визит.

Региональная перспектива делает теорию практичной. Туристический рынок Узбекистана в последние годы динамично растёт. Официальные отчёты фиксируют, что нашу страну посетили свыше десяти миллионов иностранных путешественников, что увеличивает требования к качеству сервиса, цифровым каналам и стандартизации информации для международной аудитории. Основные вызовы для множества независимых и малых отелей — неполная цифровизация, недостаточное использование

CRM-подходов и систематической работы с репутацией, а также фрагментарность маркетинговых стратегий. Ответом становятся лёгкие технологические решения (доступные модули бронирования, интеграции с канал-менеджерами, базовые CDP/CRM), обучение персонала цифровой грамотности и выстраивание чёткой идентичности бренда на основе локальной культуры и традиций. Пример «глокализации» соединение международных стандартов с национальной эстетикой и гостеприимством: аутентичный дизайн, локальные гастрономические акценты, сценарии гостевого пути, отражающие культурный контекст.

В итоге теоретические основы гостиничного маркетинга образуют практичный каркас управленческих решений. «7P» помогает синхронизировать продукт, цену, каналы, продвижение, команду, процессы и материальные носители бренда. «4C» заставляет смотреть на эти решения глазами гостя, снижая его издержки, добавляя удобства и выстраивая честную коммуникацию. CLV связывает маркетинг с экономикой лояльности и дисциплинирует инвестиции в привлечение и удержание. При грамотной интеграции этих моделей с цифровыми технологиями и операционным управлением отель получает не только краткосрочные выигрыши в загрузке и средней цене, но и долгосрочную устойчивость — предсказуемую повторяемость продаж, сильный бренд и сообщество лояльных гостей. Именно такая связка теории услуг, ориентации на клиента и данных, позволяет отелям уверенно конкурировать на глобальном рынке и отвечать растущим ожиданиям путешественников.

7.2. Цифровой маркетинг и онлайн-каналы рекламы

Цифровой маркетинг стал неотъемлемой частью стратегии гостиничного бизнеса в эпоху, когда большинство путешественников планируют и бронируют поездки онлайн. По оценкам, около 70% туристов бронируют отели через интернет, причем 95% пользуются поисковыми системами на этапах планирования. Это вынуждает отели от глобальных сетевых брендов до независимых гостиниц активно осваивать онлайн-каналы: социальные сети, поисковую оптимизацию, контекстную рекламу, метапоисковые системы (Google Hotel Ads), email-рассылки и платформы онлайн-бронирования (OTA). В данном разделе проводится сравнительный анализ стратегий цифрового маркетинга международных гостиничных сетей (Marriott, Hilton, Accor) и ведущих отелей Узбекистана (Lotte City Hotel Tashkent Palace, Silk Road Samarkand, Wyndham Tashkent и др.). Рассматриваются практические кейсы использования SMM, SEO, контекстной рекламы, Google Hotel Ads, email-маркетинга и работы с OTA, а также выделяются ключевые различия в уровне внедрения digital-инструментов между мировыми брендами и локальными гостиницами.

Социальные сети (SMM, Social media marketing) играют центральную роль в привлечении и удержании аудитории отелей. Международные сети используют SMM комплексно: создают вирусные кампании, сотрудничают с инфлюенсерами и генерируют брендированный контент. Так, Marriott инвестирует значительные бюджеты в продвижение в соцмедиа и работает с трендовыми платформами – от Instagram до TikTok. В недавней кампании Marriott привлекла 27 тиктокеров для рекламы новых отелей, а также активно присутствует в Twitch, Snapchat и Pinterest[49]. У Marriott действует собственная система мониторинга упоминаний M Live, где SMM-команда в реальном времени отслеживает онлайн-отзывы гостей и неожиданно радует их подарками прямо во время пребывания. Такой проактивный подход улучшает электронное «сарафанное радио» и репутацию бренда.

Конкурирующая сеть Hilton сделала ставку на вирусный маркетинг, в рамках платформы «Hilton. For The Stay» был запущен самый длинный рекламный ролик в истории TikTok, 10-минутное видео с участием Перис Хилтон и популярных блогеров[50]. Кампания получила 35,7 млн просмотров (в 86 раз больше среднего охвата брендовых постов) и вызвала мощный отклик аудитории. Эти примеры отражают общий тренд: крупные сети идут в ногу с молодежной культурой соцсетей, используя «storytelling», юмор и звезд, чтобы усилить лояльность молодой аудитории.

Кроме того, Accor и другие глобальные игроки делают ставку на инфлюенсеров*:* Accor привлекает тревел-блогеров в Instagram и TikTok для визуального продвижения своих отелей, эффективно охватывая новую поколенческую аудиторию.

Одним из ключевых преимуществ SMM является влияние на выбор путешественников. По опросам, 87% туристов утверждают, что социальные сети влияют на их решения по бронированию отелей*,* а 76% отдыхающих черпают вдохновение для путешествий в Instagram. Поэтому визуальный контент и UGC (user-generated content) чрезвычайно важны. Marriott успешно использует контент-маркетинг через программу лояльности Bonvoy*:* бренд собирает истории реальных путешественников и продвигает новые направления и впечатления, стимулируя интерес к поездкам. Такая storytelling-стратегия повышает вовлеченность аудитории и формирует эмоциональную связь с брендом. В целом, международные сети демонстрируют высокую креативность и оперативность в SMM, поддерживая многомиллионные аудитории на разных платформах и регулярно запуская кампании с узнаваемыми хэштегами и героями.

Локальные гостиницы Узбекистана также начинают активно осваивать соцсети, но масштабы и подходы пока иные. Большинство ведущих отелей

[49] Marriott Bonvoy дебютирует в TikTok с глобальной кампанией Power of Travel | Неделя PR
[50] «Хилтон. For the Stay», возвращая отели в гостиничный маркетинг

Узбекистана ведут страницы в Instagram и Facebook, используя их для информирования о спецпредложениях, мероприятиях (банкетах, свадьбах) и культурных событиях. Например, команда нового курортного комплекса Silk Road Samarkand еще до открытия создала официальные аккаунты всех своих отелей в соцсетях и разрабатывала контент-стратегию для разных целевых рынков. Директор по маркетингу Silk Road Samarkand, отмечала, что работа с соцсетями рассматривалась ими как инструмент inbound-маркетинга – привлечение аудитории через полезный и интересный контент без прямой рекламы. В ходе запуска проекта упор делался на качественный визуал (айдентика комплекса, профессиональные фото отелей) и рассказ о преимуществах курорта через истории и факты, интересные для разных стран. При этом Silk Road Samarkand задействовал и локальных, и зарубежных блогеров как часть PR-стратегии, приглашая лидеров мнений посетить комплекс и поделиться впечатлениями[51]. Другие гостиницы республики (Lotte Tashkent Palace или Wyndham Tashkent) ориентируются в SMM прежде всего на локальную и региональную аудиторию – продвигают ресторанные услуги, конференц-залы, публикуют отзывы довольных гостей. Масштабных международных кампаний с участием мировых звезд локальные отели, как правило, не проводят, во многом из-за ограниченных бюджетов. Тем не менее, грамотное ведение соцсетей уже дает результаты, по внутренним оценкам некоторых отелей, значительная часть бронирований генерируется через запросы из Instagram или Facebook. Отдельные кампании (розыгрыши бесплатных уикендов, скидки для подписчиков) стимулируют рост аудитории и прямых обращений.

Таким образом, отличие в SMM-стратегиях состоит в масштабе и креативе (глобальные бренды задают тренды, локальные – перенимают их на своем уровне) и в целевых сегментах, международные сети бьют сразу по мировой аудитории, тогда как узбекские отели фокусируются на ближайших рынках (Узбекистан, СНГ, ближний Восток) и используют соцсети более как информационный канал, чем как вирусный медиа-инструмент.

Сайт отеля и его видимость в поиске – важный элемент цифрового маркетинга. Международные сети обладают очевидным преимуществом, их домены имеют высокую авторитетность, а контент профессионально оптимизирован. Например, официальный сайт Marriott включает подробные страницы обо всех брендах и объектах, снабжен удобной системой бронирования и богатым контентом о направлениях, все это побуждает пользователя сразу забронировать номер. Marriott, Hilton, Accor регулярно инвестируют в SEO и контент: ведут блоги путешествия,

[51] PR | Реклама в Узбекистане

публикуют гиды по городам, советы для туристов, чтобы привлекать трафик по информационным запросам и формировать образ эксперта. Кроме того, глобальные сети активно работают с локальными версиями сайтов на разных языках, обеспечивая высокие позиции в региональных выдачах. Например, Accor реализует персонализацию на сайте и в приложениях через программу «ALL – Accor Live Limitless»*:* анализируя данные о гостях и их паттернах потребления, система предлагает индивидуальные спецпредложения прямо на цифровых платформах Accor. Этот подход показывает, как большие данные и искусственный интеллект интегрированы в цифровую стратегию сетей. Помимо SEO-оптимизации контента под ключевые слова, отели высшего уровня используют данные лояльности и поведения для тонкой настройки контента и улучшения конверсии сайта.

Многие отели Узбекистана до недавнего времени имели слабое веб-присутствие. Нередко наблюдалась ситуация, когда у гостиницы есть простой сайт-визитка (часто только на одном языке), который не обновляется и не поддерживает онлайн-бронирование. Так, легендарный столичный Hotel Uzbekistan еще пару лет назад имел сайт без системы бронирования и с устаревшими фото и тарифами. Обновление контента требовало вмешательства айтишников, из-за чего информация годами не актуализировалась. В результате отель фактически не получал прямых онлайн-бронирований и полностью зависел от OTA, телефонных звонков и email-запросов. Это типично для многих независимых гостиниц: отсутствие инвестиций в IT приводит к низкой видимости в поиске – туристы просто не находят официальный сайт или не могут им удобно воспользоваться.

Вместе с тем, ситуация меняется. Ведущие гостиницы Узбекистана начали модернизировать веб-платформы, часто с помощью специализированных решений. В упомянутом случае Hotel Uzbekistan подключил движок онлайн-бронирования и обновил сайт, за счет этого уже к 2024 году около 20–25% бронирований стало приходиться на прямые заявки через сайт*,* тогда как ранее доля прямых онлайн бронирований была низкой. Другой пример, ташкентский Navruz Hotel*,* где внедрение нового сайта с функцией бронирования и программы лояльности позволило нарастить долю прямых продаж до 30% и существенно снизить зависимость от OTA. Эти кейсы показывают, что инвестиции в SEO и удобство сайта окупаются*:* собственный канал продаж укрепляет бренд и экономит комиссию.

Тем не менее, многим локальным отелям еще предстоит наверстать упущенное. Часто высокие позиции в Google по ключевым запросам типа «hotel Samarkand» занимают агрегаторы (Booking.com, TripAdvisor и др.), а не официальные сайты отелей. Это затрудняет конкуренцию, фактически

OTA «перехватывают» поисковый трафик, так как умеют лучше оптимизировать страницы под ключевые слова и имеют больший авторитет домена. Международные сети пытаются бороться с этим, запуская контекстную рекламу по брендовым запросам (Marriott рекламирует свой сайт, когда пользователь ищет «Marriott + город», чтобы обойти предложения OTA). У наших отелей бюджет на подобную SEM-активность (Search Engine Marketing) ограничен, поэтому им приходится полагаться на органическое SEO и каталоги. Здесь возможны точечные решения: локальная оптимизация (Google My Business, Яндекс.Справочник для русскоязычных запросов), сбор и отображение отзывов, указание точных контактов и бронирование через Google (Google Hotel Links) даже без прямых затрат. В совокупности, различие следующее: глобальные сети имеют ресурсы для комплексной SEO/SEM стратегии (контент + реклама + персонализация + локализация), а локальные гостиницы лишь начинают системно подходить к своему онлайн-присутствию, часто прибегая к услугам сторонних IT-платформ для быстрого улучшения позиций и функционала сайта.

Контекстная реклама и метапоиск (Google Hotel Ads). Платная онлайн-реклама ещё одно направление, где крупные гостиничные сети значительно опережают независимые отели. Контекстная реклама в поисковых системах (Google Ads, Яндекс.Директ) позволяет отелям привлекать аудиторию, активно ищущую размещение. Международные бренды ежегодно тратят миллионы долларов на поиск и баннерную рекламу, таргетированную по странам и интересам. Например, AccorHotels в партнерстве с маркетинговой платформой Koddi реализовала масштабную кампанию через Google Hotel Ads с геотаргетингом, анализировались паттерны поездок, и пользователям из определенных регионов показывались актуальные предложения Accor на их языке. Результаты оказались впечатляющими – увеличение бронирований на 65% и доходов на 84% год к году благодаря более точному охвату целевых рынков. Этот кейс демонстрирует потенциал метапоисковых систем: используя данные о геолокации и спросе, сеть смогла привлечь новую аудиторию напрямую на свой сайт. Marriott и Hilton также активно присутствуют в Google Hotel Ads, их официальные тарифы отображаются рядом с предложениями OTA в виджете Google, что позволяет перенаправлять часть трафика на собственные каналы. К тому же, сети применяют ремаркетинг: если клиент заходил на сайт отеля, но не забронировал, ему могут позже показать баннер с спецпредложением этого же отеля на других сайтах или в соцсетях. Такая сложная настройка цифровой рекламы требует профессиональных команд и солидного бюджета, которым мировые бренды располагают.

Гостиницы Узбекистана заметно реже прибегают к контекстной рекламе и метапоиску, хотя первые прецеденты есть. Основная причина ограниченные маркетинговые бюджеты и нехватка экспертизы. Для независимого отеля размещение в Google Ads по популярным ключевым словам может быть слишком дорогим, особенно учитывая конкуренцию с OTA, которые также покупают эти ключевики. Поэтому прямую рекламу в Google/Bing локальные отели дают преимущественно по брендовым запросам (например, «Silk Road Samarkand resort») или нишевым запросам на локальных языках. Интересный ход предпринял Silk Road Samarkand: помимо цифровых каналов, в конце 2023 года запущена рекламная кампания на телеканале Euronews – это не совсем «онлайн», но показывает стремление охватить международную аудиторию через различные медиа (кампания на Euronews продвигала туристический комплекс с расчетом на многомиллионную аудиторию по всему миру). В цифровом поле отели Узбекистана полагаются на OTA-маркетинг, поскольку их объекты представлены на Booking.com, Expedia, сами эти платформы рекламируют размещение, в том числе через Google. Фактически, агрегаторы частично делают рекламу за гостиницы, но взамен получают комиссию. Некоторые продвинутые локальные отели начали сотрудничать с метапоисковыми сетями через технологических партнеров. Так, если у отеля есть свой booking engine, он может подключиться к Google Hotel Ads через провайдеров (как Koddi, Triptease и др.) и участвовать в аукционах ставок за показы рядом с OTA. Однако таких примеров в Узбекистане пока единицы, в основном у объектов, нацеленных на иностранный поток туристов и обладающих современными сайтами (возможно, Silk Road Samarkand или международные бренды Hyatt, Hilton, представленные в стране, они могут участвовать через глобальные системы). В целом, различие по этому направлению сводится к тому, что глобальные сети системно используют платную цифровую рекламу и метапоиск для увеличения прямых продаж, тогда как локальные гостиницы либо совсем не ведут контекстных кампаний, либо делают это точечно, их присутствие в метапоиске чаще опосредовано через OTA. Соответственно, отдача (ROI) от digital-рекламы выше у тех, кто ей активно занимается. По данным отрасли, грамотно реализованный email- и контекстный маркетинг может давать ROI в сотни процентов (например, email-рассылки в индустрии гостеприимства возвращают $36 на каждый $1 затрат), тогда как пассивное ожидание бронирований с OTA не столь эффективно с точки зрения прибыли.

Email-маркетинг – классический инструмент взаимодействия с клиентами, который в эпоху социальных сетей не потерял актуальности. Для крупных гостиничных операторов email-рассылки тесно связаны с CRM и программами лояльности. Так, Marriott продвигает свою программу

Marriott Bonvoy через персонализированные письма, участникам регулярно высылаются специальные предложения, бонусы, новости о новых отелях. Благодаря огромной глобальной базе такая коммуникация эффективно стимулирует повторные приезды и прямое бронирование минуя OTA. Аналогично, Hilton Honors и Accor ALL используют email и push-уведомления в мобильных приложениях, сегментируя аудиторию по статусу, предпочтениям, истории поездок. Современные технологии позволяют сетям анализировать поведение гостей и отправлять высоко таргетированные предложения (скидка на спа-пакет тем, кто ранее бронировал спа-услуги, или приглашение на мероприятие локальным жителям с промо-тарифом на выходные). Персонализация повышает отклик, по данным, отраслевой ROI email-маркетинга в гостиничном секторе превышает 120%, делая его одним из самых рентабельных digital-каналов.

Локальные отели Узбекистана только начинают выстраивать полноценные базы гостей для маркетинговых рассылок. Традиционно в регионах СНГ гостиницы применяли email в основном для подтверждения броней или коммерческих предложений корпоративным клиентам, но не как инструмент массовых акций. Ситуация меняется с ростом внутреннего туризма и появлением постоянных клиентов у отелей возникает потребность их удерживать. Некоторые премиальные отели включают гостей в собственные клубы привилегий и рассылают им периодические новости и спецпредложения. Однако масштабы здесь несоизмеримы с международными сетями. Часто база email-адресов ограничена сотнями или тысячами контактов, тогда как у Marriott миллионы по всему миру. Кроме того, не все локальные отели автоматизировали процесс, рассылки могут делаться вручную через почтовые клиенты без сегментации и A/B-тестирования, что снижает эффективность. Показателен кейс упомянутого Navruz Hotel. После внедрения системы онлайн-бронирования этот отель подключил модуль Loyalty program, который сразу набрал популярность у гостей. Гостям начали предлагать регистрироваться на сайте, чтобы накапливать баллы и получать скидки, и параллельно в соцсетях отель продвигал вступление в программу. Результат рост повторных бронирований и формирование пула лояльных клиентов. Этот пример показывает, что даже независимый отель может успешно применять инструменты лояльности и e-mail коммуникации, если имеет для этого техническую платформу. Тем не менее, большинство гостиниц Узбекистана пока не имеют своих программ лояльности, за исключением тех, что входят в международные сети. Возможно, дальнейшее развитие рынка подтолкнет создание национальных или региональных программ для небольших отелей, либо они будут присоединяться к крупным глобальным системам лояльности.

Отдельно стоит отметить мессенджеры как канал. В Узбекистане очень распространен Telegram, и некоторые отели используют Telegram-ботов или каналы для рассылки акций и приёма заявок. Это своего рода аналог email-маркетинга на местный лад, учитывая, что часть аудитории может не читать электронную почту, но активно пользуется мессенджерами. Международные сети тоже экспериментируют с WhatsApp и WeChat (в Китае) для direct-маркетинга. Таким образом, и глобальные, и локальные игроки признают ценность прямой коммуникации с гостем, но возможности глобальных сетей (большие CRM-системы, автоматизация, аналитика) значительно превосходят возможности независимых отелей, у которых подобные инициативы только набирают обороты.

Онлайн-тревел-агентства (OTA) – двоякий инструмент для отелей. С одной стороны, они обеспечивают мощный канал продаж и видимость на глобальном рынке, с другой формируют зависимость гостиницы от посредников и отнимают долю прибыли через комиссии. Международные сети исторически вынуждены сотрудничать с OTA (Booking.com, Expedia, Agoda и др.), но стараются оптимизировать этот канал. Как правило, сетевые отели присутствуют на основных платформах для охвата новых клиентов, однако активно продвигают концепцию «Book Direct» – привлекая гостей бронировать напрямую за счет бонусов лояльности, гарантий лучших цен, дополнительных услуг при прямом бронировании. Marriott в 2010-х годах даже запускала рекламную кампанию «It Pays to Book Direct», объясняя путешественникам выгоды прямого бронирования (бесплатный Wi-Fi, баллы и т.д.). Hilton и другие бренды предлагают скидку 5% для членов своей программы при бронировании через официальный сайт, что позволяет конкурировать с ценами OTA. В результате крупных усилий, доля OTA в структуре продаж многих сетей стабилизировалась или снижается. По открытым данным, крупнейшие гостиничные цепочки сейчас получают direct-бронирования в соотношении до 3:1 или 4:1 по сравнению с OTA (т.е. около 75–80% бронирований приходят по прямым каналам). Это стало возможным благодаря многолетним инвестициям в собственные цифровые платформы, маркетинг и программы лояльности.

Ситуация независимых отелей диаметрально иная. Для небольших гостиниц OTA часто является основным источником клиентов, особенно из-за рубежа. До появления собственных онлайн-систем бронирования многие отели Узбекистана получали через OTA до 60–80% всех продаж, остальное по телефону или от случайных партнеров. Как отмечают специалисты,[52] у независимых гостиниц сегодня нередка картина прямые

[52] Starkov, M. Great news about direct hotel bookings or simply wishful thinking? Hospitality Net.

бронирования: OTA = 1:4 или 1:5, то есть лишь около 20% онлайн-бронирований идут напрямую.

Долгое время гостиницы Узбекистана воспринимали OTA как благо, позволяющее сразу подключиться к глобальному рынку без инвестиций. Однако высокая комиссия (в среднем 15–20% с бронирования) и отсутствие контроля над взаимоотношениями с гостем (отель получает минимальные данные о клиенте от OTA) заставляют отели искать баланс. Локальные игроки начали сознательно наращивать долю прямых продаж. Используются различные подходы: улучшение сайта и ввод онлайн-бронирования, запуск собственной программы скидок для постоянных гостей, активный «upselling» при офлайн-контактах, например, когда гость звонит или пишет на email, его убеждают оформить бронь через официальный сайт со скидкой, а не через OTA. По итогам модернизации Hotel Uzbekistan сократил зависимость от OTA-комиссий, прямые продажи достигли 20% в структуре, что позволило повысить чистую прибыль. Конечно, OTA по-прежнему остаются критически важными для привлечения новых гостей, особенно иностранных туристов, которые доверяют крупным платформам. Например, для отелей Самарканда заметную долю клиентов обеспечивают именно Booking.com и Expedia, потому что самостоятельный поиск по незнакомому направлению путешественники начинают с этих агрегаторов. Отельеры Узбекистана это учитывают и стараются поддерживать высокий рейтинг и хорошие отзывы на OTA, поскольку 72% туристов заявляют, что отзывы влияют на их решение о бронировании. Управление онлайн-репутацией становится частью маркетинга. Международные сети имеют стандарты ответа на отзывы (и негативные, и позитивные) в течение 24-48 часов, локальные гостиницы также учатся оперативно реагировать на комментарии гостей на Booking.com, Tripadvisor, Google. Хорошие отзывы не только повышают рейтинг на OTA, но и улучшают SEO локально (Google учитывает качество отзывов в ранжировании отелей в картах).

Итак, главное различие, международные сети благодаря своим ресурсам стремятся минимизировать долю OTA, развивая прямые цифровые каналы, тогда как независимые отели вынужденно максимально зависят от OTA, но постепенно стараются обрести самостоятельность в онлайн-продажах. Это отражено и в бюджете: отельеры в среднем тратят лишь 2,5% выручки на маркетинг, тогда как Expedia тратит 54% своего дохода на продвижение. Такая разница в инвестициях объясняет, почему OTA доминируют в онлайне. Для локальных игроков урок в том, что без увеличения вложений в цифровой маркетинг и технологии сложно достичь независимости от посредников.

Анализ показывает, что международные гостиничные сети и локальные отели Узбекистана находятся на разных уровнях внедрения

digital-инструментов. Глобальные бренды обладают целым арсеналом отлаженных стратегий – от агрессивного SMM с вирусными кампаниями до сложной аналитики big data для персонализации предложений. Они диктуют тренды, используют мобильные приложения с функциями цифрового ключа, внедряют VR-туры по номерам, экспериментируют с голосовыми ассистентами и мета-вселенными для продвижения услуг. Локальные отели Узбекистана, хотя и отстают, но уверенно движутся вперед, перенимая лучшие практики. Ведущие гостиницы страны уже представлены в основных цифровых каналах, улучшили сайты, завели соцсети и начали понимать ценность работы с данными о гостях. Различия в цифровых стратегиях обусловлены не только бюджетами, но и фактором экспертизы и масштаба: Международные сети централизованно обучают персонал, нанимают профессиональные агентства, тогда как в локальных отелях digital-маркетинг часто ведется ограниченными силами небольшой команды, совмещающей несколько функций.

Тем не менее, цифровой разрыв сокращается. Правительство Узбекистана и профильные ассоциации уделяют внимание развитию e-tourism и обучению отельеров современному маркетингу. Новый туристический комплекс Silk Road Samarkand стал образцом того, как локальный проект может с самого запуска использовать многоуровневую маркетинговую стратегию (международный PR, соцсети, наружная реклама, работа с блогерами). В перспективе, можно ожидать, что больше наших гостиниц интегрируются с глобальными системами (участие в метапоиске, подключение к GDS, вступление во франшизы крупных брендов), что автоматически подтянет их digital-присутствие до мировых стандартов. Присутствие брендов Hilton, Hyatt, Wyndham в Узбекистане способствует переносу знаний и технологий на локальный рынок.

Цифровой маркетинг перестал быть вспомогательным, в индустрии гостеприимства он стал критическим фактором конкурентоспособности. Международные сети демонстрируют, как комплексное использование онлайн-каналов усиливает бренд и напрямую влияет на финансовые показатели (охват аудитории, рост прямых продаж, повышение лояльности). В Узбекистане отелям, стремящимся выйти на международный уровень, важно продолжать инвестировать в digital-компетенции: создавать удобные многоязычные сайты, активно работать в соцсетях, собирать и анализировать данные о гостях, сотрудничать с профессионалами в области SEO/контекстной рекламы. Разрыв между глобальными и локальными игроками еще существенен, но он преодолим во многом благодаря самому характеру цифровых технологий, которые доступны всем. Правильно применяя инструменты SMM, SEO, контекстной рекламы, Google Hotel Ads, email-маркетинга и грамотно используя OTA-платформы, гостиницы любого масштаба могут

эффективно привлекать гостей по всему миру. Таким образом, изучение передового опыта международных сетей и адаптация его к местным условиям станет залогом успешного развития гостиничного бизнеса Узбекистана в цифровую эпоху.

7.3. Маркетинг, ориентированный на сегменты клиентов

Гостиничный бизнес в международном контексте всё чаще опирается на клиентоориентированный подход, в основе которого лежит сегментированный маркетинг. Подобная стратегия позволяет адаптировать предложения, коммуникации и каналы продаж под нужды конкретных групп клиентов, обеспечивая более высокую релевантность, персонализацию и, в итоге, прибыльность. В отличие от базового рыночного деления, сегментированный маркетинг учитывает глубинные поведенческие, ценностные и эмоциональные факторы потребителей, формируя уникальные решения для каждого сегмента.

Сегментированный маркетинг — это системный подход, при котором весь рынок разбивается на однородные группы потребителей по ключевым критериям. Основные принципы:

- идентификация сегментов с разными потребностями.
- дифференцированная коммуникация и предложение УТП (уникальных торговых предложений).
- оптимизация каналов сбыта и стратегий продвижения.

Наиболее распространённые критерии сегментации в гостиничном бизнесе:

- *Цель поездки*: отдых, деловая поездка, смешанная поездка (bleisure).
- *Длительность пребывания*: короткие поездки, длительное проживание.
- *Стиль жизни*: устойчивое потребление, люксовые запросы, бюджетные предпочтения.
- *Поведение при бронировании*: прямое бронирование, через OTA, корпоративные каналы.

Ключевые сегменты клиентов в международной практике:

Бизнес-сегмент. К этой группе относятся сотрудники компаний и государственных структур, которые выезжают в командировки для участия в переговорах, выставках, конференциях и заключения контрактов. Для них критичны факторы, прямо влияющие на эффективность рабочего времени: расположение отеля в деловом районе или вблизи аэропорта и транспортных развязок, предсказуемая логистика и возможность быстро добраться до места встречи. Ожидается наличие оборудованных переговорных комнат, функционального бизнес-центра, стабильного высокоскоростного интернета, услуг печати и сканирования, а также технической поддержки. Важны тишина и звукоизоляция номеров, качественное освещение рабочих зон, ранний завтрак, ускоренная

прачечная и сервис экспресс-поселения/выезда, позволяющие не терять время между перелётами и встречами. Существенную роль играют гибкие правила заезда и выезда, выставление закрывающих документов и корпоративные тарифы. В качестве примера можно указать, что в крупных международных сетях, таких как Hilton, существуют корпоративные программы с фиксированными условиями и ускоренными процедурами check-in/check-out для частых деловых путешественников.

Туристы выходного дня и семейные клиенты. Сегмент объединяет пары и семьи, планирующие короткие поездки на 1–3 ночи, включая «уикэнд» в пределах своего города. Их выбор во многом определяется удобством и безопасностью: близость к ключевым достопримечательностям и парковым зонам, продуманная навигация по городу, а также спокойная и защищённая среда в самом отеле. Семьи ожидают номера повышенной вместимости (семейные и коннект-румы), наличие детских кроваток и стульчиков, детского меню в ресторане, игровых комнат, анимации, бассейна и при возможности — услуг няни. Высоко ценятся пакетные предложения, где уже включены питание, трансфер, билеты или скидки на музеи и парки, а также гибкие условия отмены. Примером такой ориентации на семейный отдых служат городские отели уровня upscale, которые продают «выходные пакеты» с включённым завтраком/ужином и трансфером для удобства родителей с детьми.

Путешественники поколения Z и миллениалы. Для гостей 20–40 лет характерны цифровое поведение и повышенные требования к дизайну и социальной вовлечённости бренда. Они ожидают бесшовную цифровую среду: мобильный ключ и онлайн check-in без стойки ресепшн, быстрый Wi-Fi, возможность работы в зонах коворкинга и удобные пространства для общения. Эстетика, «Instagram-friendly» зоны, событийность (воркшопы, вечеринки, локальные pop-up форматы) и экологическая повестка (сортировка отходов, сокращение пластика, локальные продукты) напрямую влияют на решение о бронировании. Для этой аудитории важно, чтобы отель не просто предоставлял номер, а интегрировал гостя в локальный контекст через коллаборации с местными кафе, арт-площадками и гидами. Хорошей иллюстрацией выступают лайфстайл-бренды международных сетей, которые совмещают демократичный дизайн, социальные зоны и максимально мобильный сервис в приложении.

Bleisure-сегмент (деловой туризм с элементами отдыха). Bleisure-гости совмещают рабочие задачи с досугом, продлевая командировку на выходные или добавляя к деловой поездке культурную программу. От отеля они ждут гибкости в датах и тарифах (возможность продления по корпоративной ставке), удобного доступа к городским активностям, качественного wellness-контента (SPA, фитнес, бассейн), а также готовых решений «под ключ»: подбор экскурсий, бронирование столиков,

трансферы, рекомендации по событиям. Важны инфраструктура для продуктивной работы (тихие зоны, коворкинг, переговорные) и параллельно сервисы для восстановления после насыщённого графика. Отели в составе многофункциональных кластеров или рядом с культурными объектами часто предлагают специализированные bleisure-пакеты в партнёрстве с авиакомпаниями и DMC-операторами, объединяя деловой и досуговый контент в единую программу.

Luxury и VIP-клиенты. Премиальный сегмент включает состоятельных путешественников, представителей дипломатического корпуса и публичных персон. Главные ожидания высокий уровень приватности, персонализация и безупречная репутация безопасности. Гости рассчитывают на индивидуальных консьержей и двуязычных батлеров, отдельные зоны регистрации, клубные этажи и приватные лаунжы, трансферы на премиальном транспорте, гибкое исполнение особых запросов (диетические предпочтения, персональные экскурсии, закрытые показы). Персонализация в деталях от выбора подушек и ароматов до составления индивидуального расписания воспринимается как стандарт. Для VIP-клиентов важна конфиденциальность при бронировании, заселении и размещении, а также готовность отеля обеспечить взаимодействие с охраной и протоколом. Городские luxury-отели уровня Lotte, Four Seasons, Mandarin Oriental и др. демонстрируют подобные практики, обслуживая дипломатов, делегации и известных гостей в режиме 24/7 с акцентом на дискретность и безукоризненный сервис.

Таблица.7.2.

Адаптация маркетинга под сегменты

Сегмент	Каналы продвижения	УТП
Бизнес	LinkedIn, GDS, Email	Быстрый доступ, бизнес-услуги
Семейный	Facebook, Youtube	Детская инфраструктура
Поколение Z	Instagram, Telegram	Цифровизация, тренды
Bleisure	OTA, TikTok, Expedia	Досуг + бизнес
Luxury	Дипломатические каналы	Персонализация, статус

Международные бренды в отельной индустрии выстраивают сегментацию как непрерывный аналитико-операционный цикл. В его основе экосистема данных CRM/CDP, PMS, канальные менеджеры, веб- и апп-аналитика, а также BI-панели для мониторинга показателей в разрезе сегментов. Такая архитектура позволяет выявлять микросегменты не только по демографии или цели поездки, но и по цифровому поведению: глубине просмотра, реакции на промо, чувствительности к цене,

предпочтениям по типу номера и дополнительные платные услуги отеля (трансферы, поздний выезд, питание).

Ключевым операционным следствием является динамическое ценообразование. Международные сети применяют модели, учитывающие эластичность спроса, сезонность, события в городе, загрузку конкурентов, канал бронирования и стоимость привлечения. Цены и условия (минимальная длительность, политика отмены, включения в тариф) варьируются по сегментам и каналам в режиме «quasi-real-time», а гипотезы тестируются через A/B-эксперименты и контрольные группы. Это дополняется персонализацией контента: дифференцированные email-вёрстки, пуш-уведомления, предложения в приложении, набор льгот по уровню лояльности.

При этом глобальность не означает унификацию без учёта контекста. Бренды уровня Accor, Hilton, Marriott адаптируют стандарты под локальные ожидания. Это проявляется в языках коммуникации и навигации, меню и расписании питания (в т.ч. под религиозные и диетические нормы), настройке сервисов (варианты оплаты, привычные мессенджеры для связи), формировании пакетных предложений к локальным событиям, а также в подборе партнёров (DMC, перевозчики, площадки). Управленческие регламенты остаются едиными, но допускают «коридор» для местных решений, ключ к устойчивой идентичности бренда при высокой релевантности рынку.

Контекст Узбекистана демонстрирует иную точку входа, акцент на эффективных локальных каналах и прагматичную сегментацию. Существенную роль играют Telegram-сообщества и боты как витрина и канал поддержки, региональные агрегаторы и метапоисковики (Aviasales), а также прямые продажи через сайт/колл-центр. Источники спроса гости из стран СНГ, Турции, Республики Корея формируют требования к многоязычности, способам оплаты, инфо-сопровождению и культурной чувствительности персонала. Сегментация чаще строится вокруг мотива поездки (деловой, семейный, событийный, лечебно-оздоровительный) и канала привлечения, а операционные решения принимаются быстрее и ближе к «фронту» продаж.

Сильная локальная сторона — это работа с событийным календарём и культурным кодом. Отели адаптируют продукт под национальные праздники, гастрономические и ремесленные фестивали, спортивные и деловые форумы: расширяют семьи тарифов, включают тематическое питание, поздний выезд, детские активности, экскурсионные модули и трансферы. Такая персонализация помогает лучше конвертировать «свои» сегменты и усиливает образ настоящего гостеприимства.

Дальше логика развития постепенно «оцифровать» этот успех, перевести удачные интуитивные решения в BI-дашборды, добавить

простые модели ценовой эластичности и научиться управлять тарифами и контентом по микросегментам, сохраняя местный характер и атмосферу.

Суммируя различия, можно сказать, международный подход — это глубина данных, автоматизация и управляемая вариативность предложения, локальный — скорость, культурная релевантность и точечные партнёрства. Наилучший результат даёт гибрид, т.е. глобальные практики аналитики и RM-дисциплины в связке с локальными каналами, языком, праздничным циклом и ко-брендингом с городскими игроками.

Сегментированный маркетинг в современной гостиничной индустрии не вспомогательная функция, а «несущий каркас» клиентской стратегии. Он объединяет сбор и интерпретацию данных, дизайн продукта, ценообразование, коммуникацию и операционное исполнение в единую петлю улучшений. Побеждает тот, кто видит за усреднёнными метриками конкретные группы гостей и говорит с каждой из них на её языке, в нужный момент, через привычный канал и с предложением, решающим именно её задачу.

Для международных сетей это означает постоянное тестирование гипотез и управление вариативностью продукта, для локальных рынков — систематизацию уже успешных практик (событийные пакеты, мессенджер-продажи, партнёрские программы) и их «подключение» к дисциплине BI и revenue-менеджмента. В условиях растущей конкуренции и прозрачности цен ценность создаёт не размер рекламного бюджета, а точность сегмента и качество предложения для него.

7.4. Оценка эффективности маркетинговых стратегий

В условиях высокой конкуренции и цифровой трансформации именно качество маркетинга во многом определяет, будет ли гостиница стабильно загружена и сможет ли она сохранять прибыльность на долгом горизонте. Простого увеличения рекламного бюджета уже недостаточно. Необходимо понимать, какие именно действия дают результат, а какие лишь создают «шум» и расходуют средства.

Поэтому в современном гостиничном менеджменте важное место занимает системная оценка эффективности маркетинговых стратегий. Она опирается не только на интуицию и отзывы гостей, но и на совокупность количественных показателей, позволяющих измерять отдачу от вложений, качество аудитории и «здоровье» воронки продаж.

В практике гостиниц используются два близких, но не тождественных показателя:

- **ROI (Return on investment)** — общая окупаемость инвестиций. Применяется для оценки крупных вложений: разработка сайта, внедрение системы управления отелем, реновация номерного фонда, запуск нового канала продаж и т.п.

• **ROMI (Return on marketing investment)** — окупаемость именно маркетинговых активностей: рекламные кампании, продвижение в социальных сетях, email-рассылки, программа лояльности и др.
Классическая формула ROI:

ROI = (Прибыль − Затраты) / Затраты × 100%.

При этом в гостиничном бизнесе корректнее брать не валовую выручку, а маржинальную прибыль — то есть выручку минус переменные расходы, напрямую связанные с оказанием услуги (затраты на уборку и стирку по занятой ночи, коммунальные услуги, комиссия платёжной системы или онлайн-агентства и т.п.).

Для оценки маркетинговых активностей используют показатель ROMI. Его задача показать, сколько маржинальной прибыли принёс каждый потраченный на рекламу денежный единица:

ROMI = (Маржинальная прибыль от кампании − Маркетинговые затраты) / Маркетинговые затраты × 100%.

Принципиально важно, что в идеале учитывается дополнительный (инкрементальный) эффект: сравнивается ситуация «с кампанией» и «без кампании». Например:

• если без рекламы отель за период получил бы 60 бронирований,

• а с рекламой — 90 бронирований,

то эффект кампании следует считать исходя из 30 дополнительных бронирований, а не из всех 90. Это позволяет не переоценивать результат, который мог бы возникнуть и без рекламной активности (за счёт сезона, событий в городе, уже сложившейся репутации и т.п.).

Чтобы оценить, насколько оправданы расходы на тот или иной канал продвижения, гостиницы используют ряд практических показателей.

Стоимость лида (CPL — Cost per Lead). Показывает, сколько в среднем стоит одна заявка (лид):

CPL = Маркетинговые затраты / Количество лидов.

При этом лидом считается не любой посетитель сайта, а человек, совершивший осмысленное действие: заполнил форму бронирования, позвонил, написал в чат и т.д.

Стоимость привлечённого клиента (CPA / CAC — Cost per Acquisition). Показывает, во сколько обошёлся один реальный клиент или бронирование:

CPA = Маркетинговые затраты / Количество бронирований.

Шире употребляется термин CAC (Customer acquisition cost) — сюда, кроме рекламных расходов, иногда включают затраты на колл-центр, работу отдела продаж, агентские комиссии.

Жизненная ценность клиента (LTV — Lifetime Value). Этот показатель показывает, сколько маржинальной прибыли приносит гость за весь период взаимоотношений с отелем, а не только за первое проживание. В простом приближении LTV можно оценить так:

LTV = Средняя маржинальная прибыль за одно проживание × Среднее число повторных визитов.

Например, если отель в среднем зарабатывает 100 условных единиц маржинальной прибыли на одном госте за поездку, и гость в течение нескольких лет приезжает 3 раза, ориентировочный LTV составит 300 условных единиц.

На практике часто используют простое правило: LTV должен хотя бы в 3 раза превышать стоимость привлечения (CPA). Если LTV лишь ненамного больше CPA, то бизнесу сложно развиваться без постоянного привлечения дополнительных средств. Для быстро растущих проектов допустимо соотношение 2:1, но только при коротком сроке окупаемости и достаточном запасе прочности.

Важно сравнивать показатели по каналам и сегментам: гость, пришедший через прямое бронирование или программу лояльности, часто имеет более высокий LTV, чем гость, пришедший через анонимный канал.

Помимо финансовых метрик, важно оценивать, как эффективно работают отдельные этапы коммуникации с клиентом. Для этого в гостиничном маркетинге используют показатели конверсии. Наиболее распространённые:

- *Показатель открытий писем (Open Rate)* — доля открытых писем от числа доставленных.
- *Кликабельность (CTR — Click-through rate)* — отношение числа кликов к числу показов объявления или писем.
- *Конверсия в целевое действие (CR — Conversion rate)* — доля пользователей, совершивших целевое действие (бронирование, запрос, оплата).

Для сайта отеля:

CR сайта = Количество бронирований / Количество визитов на сайт

Важно разбивать путь гостя на последовательные шаги, чтобы видеть, на каком этапе возникает наибольший отток:

показ объявления - переход на сайт - выбор дат - просмотр тарифов - ввод данных- оплата - подтверждение.

Если большое число гостей покидает сайт на этапе выбора способа оплаты, это сигнал о том, что нужно расширить набор методов оплаты, упростить форму, повысить доверие (значки безопасности, отзывы и т.п.). Если отток происходит раньше, на этапе выбора тарифов, возможно, тарифы сформулированы непонятно или отсутствует нужная языковая версия.

Дополнительно полезны показатели качества трафика: среднее время на сайте, глубина просмотра, доля новых и возвращающихся пользователей, доля отмен и незаездов (no-show) по каналам.

Рассмотрим упрощённый пример для иллюстрации подхода.

Предположим, гостиница провела рекламную кампанию в интернете:

— показы рекламы — 300 000;

— кликнули по объявлению 1,5% пользователей (примерно 4 500 переходов на сайт);

— конверсия сайта в бронирование — 2% (получено 90 бронирований);

— средняя цена номера (ADR) — 120 USD;

— средняя продолжительность проживания — 2 ночи;

— переменные издержки на одну занятую ночь — 35 USD;

— комиссия платёжной системы — 2% от выручки;

— расходы на кампанию — 5 000 USD.

Шаг 1. Выручка от кампании:

90 бронирований × 2 ночи × 120 USD = 21 600 USD.

Шаг 2. Переменные расходы:

расходы на обслуживание: 90 × 2 × 35 = 6 300 USD;

комиссия платёжной системы: 2 % от 21 600 = 432 USD.

Итого переменные расходы: 6 732 USD.

Шаг 3. Маржинальная прибыль:

21 600 − 6 732 = 14 868 USD.

Шаг 4. ROMI:

ROMI = (14 868 − 5 000) / 5 000 × 100 % = 197 %.

То есть на каждый 1 доллар рекламных затрат отель получил почти 2 доллара дополнительной маржинальной прибыли.

Шаг 5. CPA и ориентировочный LTV:

стоимость привлечения одного бронирования (CPA): 5 000 / 90= 55,6 USD;

маржинальная прибыль на одно бронирование: 14 868 / 90 = 165,2 USD.

Если средний гость в течение следующего года–полутора вернётся в отель ещё 1–2 раза, ориентировочный LTV такого клиента будет в несколько раз выше CPA, что соответствует устойчивой модели роста.

В реальной практике часть этих бронирований могла бы произойти и без кампании (за счёт сезонного спроса), поэтому для точной оценки стараются сравнивать результаты с контрольной группой. Однако даже упрощённый расчёт показывает, как связаны между собой показатели CTR, CR, CPA, ROMI и LTV.

Показатели маркетинговой эффективности нужно рассматривать не изолированно, а в связке с основными операционными и финансовыми индикаторами гостиницы:

Occupancy (коэффициент загрузки) — доля занятых номеров. Рост загрузки при стабильном тарифе увеличивает выручку и влияет на RevPAR;

ADR (Average Daily Rate) — средний дневной тариф. Изменение ADR влияет на привлекательность предложения для гостя и, соответственно, на конверсию;

RevPAR (Revenue per Available Room) — доход на один доступный номер. Рассчитывается как ADR × Occupancy и служит базовым показателем эффективности использования номерного фонда;

GOPPAR (Gross Operating Profit per Available Room) — валовая операционная прибыль на доступный номер. Этот показатель показывает уже не просто выручку, а прибыльность, и прямо связан с маржинальной прибылью, которую мы используем в расчётах ROMI.

Например, если отель немного повышает ADR, но в результате резко падает конверсия сайта и снижается загрузка, общая маржинальная прибыль может сократиться, несмотря на более высокую цену за номер. Поэтому маркетинговые решения по тарифам и продвижению должны приниматься совместно с revenue-менеджментом и финансовой службой.

На практике гостиницы часто сталкиваются с однотипными ошибками при оценке маркетинговой эффективности:

1) ориентация только на выручку, без учёта расходов;

2) игнорирование отмен и незаездов;

3) сравнение «до» и «после» без учёта сезонности;

4) использование только одного показателя;

5) отсутствие сегментации;

6) неполный учёт затрат (не учитываются комиссии, бонусы, логистика и т.п.).

Чтобы избежать этих ошибок, рекомендуется:

- заранее формулировать цели кампаний и согласовывать, какие показатели будут оцениваться;
- фиксировать структуру затрат и чётко разделять постоянные и переменные расходы;

– регулярно готовить краткий отчёт для руководства, включающий RevPAR, Occupancy, ADR, GOPPAR, вклад основных каналов продаж в бронирования и маржинальную прибыль, ROMI по ключевым активностям, базовые показатели воронки (показы → клики → сессии → брони).

Оценка эффективности маркетинговых стратегий в гостиничном бизнесе представляет собой не разовую операцию, а непрерывный процесс. Использование продуманных метрик (ROI, ROMI, CPL, CPA, LTV, показатели конверсии) в сочетании с пониманием гостиничных показателей (RevPAR, ADR, Occupancy, GOPPAR) позволяет отелям Узбекистана и международным сетям принимать решения на основе данных и выстраивать устойчивую маркетинговую политику на долгосрочную перспективу.

7.5. Концепция инновационного маркетинга и современные тенденции

Инновационный маркетинг в гостиничной индустрии представляет собой эволюцию традиционных методов продвижения, основанную на цифровых технологиях, персонализации, автоматизации и новых формах взаимодействия с потребителями. В XXI веке маркетинг перестал быть просто коммуникацией, он стал платформой для формирования ценности, опыта и устойчивых отношений с гостями. Особенно это актуально для международного гостиничного бизнеса, где конкуренция требует постоянного внедрения инноваций, а локальные рынки, включая Узбекистан, активно адаптируют глобальные тренды.

Инновационный маркетинг основывается на следующих ключевых подходах:

- *Клиентоориентированность* — глубокое понимание потребностей гостей, сегментация, создание персонализированных предложений;
- *Ориентация на опыт* — акцент на эмоциях, комфорте, визуальном и тактильном восприятии;
- *Цифровизация и автоматизация* — применение CRM, чат-ботов, мобильных приложений;
- *Открытость к обратной связи* — оценка отзывов на платформах OTA и социальных сетях;
- *Гибкость и адаптивность* — постоянное обновление контента, маркетинговых акций и ценовых стратегий.

Таблица 7.3.

Сравнение традиционного и инновационного подхода в маркетинге гостиниц

Критерий	Традиционный маркетинг	Инновационный маркетинг
Каналы продвижения	ТВ, наружная реклама, печатные СМИ	Цифровые платформы, соцсети, мобильные приложения
Стратегия	Массовая	Персонализированная
Обратная связь	Односторонняя	Интерактивная
Методы анализа	Анкетирование	Big Data, AI-аналитика
Роль бренда	Идентификация	Опыт и ценности

Международные гостиничные сети, такие как Hilton и Marriott, активно используют Big Data для прогнозирования спроса, динамического ценообразования и персонализированных предложений. Hilton внедрил AI-платформу «Connected Room», которая анализирует поведение клиента в номере (свет, температура, медиа) и адаптирует условия под его предпочтения.[53]

Согласно статистике, более 60% бронирований в мире в 2024 году осуществляются через мобильные устройства. Приложения гостиниц включают бронирование, check-in, цифровой ключ и чат с администратором. Например, Hyatt Mobile App позволяет выбрать номер и получить доступ без физического ключа.

Инструменты геолокации используются для таргетирования рекламы и предложения скидок гостям вблизи объекта. В Samarkand Regency Amir Temur применяется push-реклама на базе местоположения.

Современные программы лояльности не только накапливают баллы, но и формируют персонализированный опыт. Marriott Bonvoy предлагает обмен баллов на мероприятия (концерты, гастроужины), а в Узбекистане отель Wyndham Tashkent внедрил гибкую программу скидок для корпоративных клиентов.

Отели, такие как Lotte City Hotel Tashkent Palace, используют digital storytelling в Instagram и TikTok для создания эмоционального имиджа бренда. Например, серия коротких роликов под хэштегом #MyTashkentStay привлекла более 300 тыс. просмотров за месяц.

Silk Road Samarkand запустил онлайн-тур по отелю в формате 360°, а также блог с путеводителями и историями гостей.

[53] AI and Connected Room Innovations. Retrieved from https://www.hilton.com

Совместные кампании с travel-блогерами, например, коллаборация между отелем Zarafshon Park Hotel и узбекскими TikTok-инфлюенсерами, увеличила прямые бронирования на 19% за сезон 2023 года.

Преимущества инновационного маркетинга:

- Повышение уровня вовлечённости клиентов;
- Рост повторных бронирований и времени пребывания;
- Оптимизация маркетинговых расходов за счёт точного таргетирования;
- Усиление бренда и его эмоциональной ценности;
- Адаптация к глобальным вызовам (постковидная трансформация, цифровая зрелость).

Инновационный маркетинг формирует новую философию гостиничного сервиса, основанную на вовлечённости, персонализации и технологичности. Использование цифровых решений, интерактивных форм продвижения и гибких моделей коммуникации становится неотъемлемым элементом стратегии конкурентных гостиниц как на международном, так и на узбекском рынке. Успешная реализация концепции инновационного маркетинга требует комплексного подхода, инвестиционного мышления и ориентации на гостевой опыт как ключевую ценность.

7.6. Контент-маркетинг и реклама, основанная на опыте

В условиях цифровизации экономики и усиления конкуренции на глобальном гостиничном рынке традиционные формы продвижения (классическая реклама, наружные носители, листовки) постепенно уступают место стратегиям, ориентированным на построение долгосрочных отношений с клиентом. Одним из ключевых инструментов такого подхода становится контент-маркетинг, который особенно эффективно работает в индустрии гостеприимства, где решающую роль играют эмоции, впечатления и доверие к бренду.

Контент-маркетинг представляет собой стратегическую деятельность по созданию, публикации и распространению актуального, полезного и эстетически привлекательного контента, ориентированного на конкретные сегменты аудитории, с целью формирования лояльности, повышения узнаваемости бренда и стимулирования спроса на услуги. В отличие от прямой рекламы, контент-маркетинг не навязывает предложение, а помогает гостю принимать более осознанные решения, формируя образ отеля и дестинации через истории, визуальные образы и экспертные материалы.

В гостиничной индустрии контент-маркетинг особенно важен, поскольку продукт отеля невозможно «примерить» заранее: гость оценивает будущее проживание по фотографиям, отзывам, описаниям,

виртуальным турам, рекомендациям блогеров и знакомых. Качественный контент позволяет сократить информационную неопределённость, показать атмосферу отеля, продемонстрировать сильные стороны сервиса и сформировать у потенциального клиента эмоциональное ожидание от пребывания.

Основные задачи контент-маркетинга в международном гостиничном бизнесе включают:

– формирование узнаваемого и привлекательного образа бренда;

– создание доверия к отелю и подтверждение его компетентности;

– информирование о преимуществах, уникальных предложениях и форматах сервиса;

– сопровождение клиента на всех этапах «пути гостя» (от интереса к дестинации до повторного визита);

– стимулирование прямых бронирований через сайт и другие собственные каналы отеля;

– формирование сообщества вокруг бренда (онлайн и офлайн).

Контент в гостиничном маркетинге может принимать разнообразные формы, ориентированные как на рациональное, так и на эмоциональное восприятие гостя. К числу наиболее распространённых форм относятся:

– *текстовые материалы* (статьи, блоги, гиды по городам, ответы на частые вопросы, интервью с менеджментом и шеф-поваром);

– *визуальный контент* (фотосессии, профессиональные и lifestyle-фото, фотоистории «день в отеле», репортажи с мероприятий);

– *видеоролики* (презентации отеля, мини-фильмы о дестинации, интервью, видеотуры по номерам и инфраструктуре);

– *подкасты и аудиогиды* (рассказы о местной культуре, гастрономии, истории района);

– *инфографика* (схемы, маршруты, советы для путешественников);

– *пользовательский контент* (UGC: фотографии, отзывы, сторис гостей, обзоры блогеров);

– *e-mail-рассылки и рассылки* в мессенджерах с полезными рекомендациями и персонализированными предложениями.

Практика показывает, что наибольшую эффективность демонстрируют форматы, основанные на сторителлинге — рассказы о реальном опыте гостей, истории бренда, легенды о месте размещения отеля, истории реконструкции здания, участия в жизни города. Такие истории помогают оживить бренд, сделать его ближе и понятнее для аудитории.

Современный отель функционирует в цифровой экосистеме, включающей официальный сайт, профили в социальных сетях, страницы на международных платформах бронирования (OTA), мобильные приложения, каналы коммуникации в мессенджерах и e-mail. Контент-маркетинг обеспечивает «наполнение» этой экосистемы смыслом: единый

визуальный стиль, согласованные тексты, последовательный тон общения формируют цельный образ бренда на всех площадках.

Сайт отеля выступает центральной площадкой для размещения развернутой информации о номерах, услугах, специальных предложениях, мероприятиях и партнёрах. Наличие раздела блога или новостей позволяет регулярно публиковать материалы о местных событиях, туристических маршрутах, культурных фестивалях, гастрономических новинках. Это не только повышает интерес гостей, но и улучшает поисковую оптимизацию сайта (SEO), способствуя росту органического трафика.

Социальные сети (Instagram, Facebook, TikTok, YouTube и др.) используются для более эмоционального и визуально насыщенного общения с аудиторией. Здесь публикуются фото и видео с мероприятий, закулисные моменты работы команды, отзывы гостей, анонсы спецпредложений, прямые эфиры с шеф-поваром или менеджерами отеля. Важной частью стратегии становится работа с пользовательским контентом: репосты сторис гостей, конкурсы, стимулирующие публикацию фото с геотегом отеля, формируют ощущение живого бренда.

Эффективная стратегия контент-маркетинга строится с учётом так называемого «пути гостя»- последовательности этапов, через которые проходит клиент: осведомлённость о дестинации → интерес к поездке → выбор отеля → бронирование → проживание → этап после выезда (отзывы, рекомендации, повторные визиты). Для каждого этапа создаются специфические типы контента.

На этапе осведомлённости отель может публиковать материалы о городе, культурных и природных достопримечательностях, сезонных мероприятиях, полезные советы по планированию поездки. На этапе выбора подчёркивать уникальные преимущества: местоположение, дизайн, наличие SPA, конференц-залов, семейной инфраструктуры. На этапе бронирования предоставлять понятную информацию о тарифах, условиях отмены, бонусах программ лояльности. Во время проживания вовлекать гостя в коммуникацию через цифровые гиды, рекомендации мероприятий в отеле и городе, персональные предложения. После выезда побуждать делиться отзывами, фотографиями, оставаться на связи через рассылки и соцсети.

В Узбекистане практика системного контент-маркетинга в гостиницах только формируется, однако уже можно выделить ряд интересных примеров. Так, Lotte City Hotel Tashkent Palace использует информационные материалы и публикации об архитектурном наследии исторического здания, в котором расположен отель. Это позволяет формировать лояльную аудиторию среди ценителей культуры и деловых гостей, интересующихся историей Ташкента.

Крупные международные бренды, присутствующие в стране (Hilton, Hyatt, Radisson и др.), используют глобальные стратегии контент-маркетинга и адаптируют их к локальному контексту. Например, через программы лояльности публикуются истории клиентов, видеорассказы о поездках, советы по планированию путешествий по Центральной Азии, создаются специальные подборки маршрутов, в которые включены Ташкент, Самарканд, Бухара и Хива.

Перспективным направлением для узбекских отелей является создание авторского контента, посвящённого культурным традициям, ремеслам, национальной кухне, праздникам, маршрутам по махаллям, мастерским и базарам. Бутик-отели в исторических центрах Самарканда, Бухары и Хивы могут использовать контент-маркетинг как ключевой инструмент продвижения: рассказывать о ремесленниках-соседях, включать в свои материалы истории местных семей, рецепты традиционных блюд, легенды о домах и улицах. Это усиливает уникальность продукта и позволяет конкурировать не только ценой, но и глубиной впечатлений.

Контент-маркетинг тесно связан с концепцией опытной рекламы — направления, в котором продвижение строится на непосредственном вовлечении клиента в активность, связанную с брендом. Если классическая реклама «рассказывает» о продукте, то «experiential marketing» позволяет гостю «прожить» часть опыта ещё до покупки или во время взаимодействия с брендом.

В гостиничной сфере к инструментам опытного маркетинга (experiential marketing) относятся:

– гастрономические события (тематические ужины, дегустации, фестивали национальной кухни);

– мастер-классы (по приготовлению блюд, ремеслам, национальным танцам, каллиграфии);

– культурные программы (концерты, театральные мини-постановки, кинопоказы во внутреннем дворе);

– wellness-мероприятия (йога-завтраки на террасе, детокс-программы, SPA-дни);

– интерактивные туры и квесты по территории гостиничного комплекса и городу;

– специальные мероприятия для детей и семей (тематические праздники, кулинарные школы для детей).

На международном уровне опытный маркетинг активно используется для продвижения новых направлений и уникальных объектов. Например, люксовые отели организуют закрытые презентации своих вилл и резиденций для ограниченного круга гостей, проводят выездные мероприятия совместно с люксовыми брендами моды и искусства, создают pop-up пространства в других городах и странах.

В Узбекистане показательным примером опытного маркетинга является комплекс Silk Road Samarkand, который продвигает свои люксовые виллы и отели через приватные презентации для VIP-клиентов, дегустации, эксклюзивные туры для партнёров и иностранных гостей. В рамках таких мероприятий используется не только визуальный контент, но и полный спектр ощущений: гости знакомятся с архитектурой, кухней, культурной программой, SPA- и медицинскими услугами, что формирует комплексное впечатление и повышает вероятность будущего бронирования.

Современные тенденции показывают, что наибольший эффект достигается при интеграции контент-маркетинга и опытного маркетинга в единую коммуникационную стратегию. Онлайн-контент (фото, видео, сторис, отчёты о мероприятиях) подогревает интерес и расширяет охват аудитории, в то время как офлайн-мероприятия позволяют сформировать глубокие эмоциональные связи с брендом.

Например, отель может организовать гастрономический вечер с участием приглашённого шеф-повара, пригласить журналистов, блогеров, постоянных гостей, а затем активно использовать созданный контент: публиковать видеоролики, отзывы, фотогалереи, рецепты, истории участников. Таким образом, одно событие становится источником контента для нескольких каналов на длительный период.

Ещё один пример интеграции использование QR-кодов в физическом пространстве отеля: на ресепшене, в номерах, в ресторанах. Переход по QR-коду может вести к виртуальным турам, видеогиду, календарю мероприятий, интерактивной карте окрестностей, опросам удовлетворённости. Это связывает реальный опыт гостя с цифровой средой и позволяет отелю лучше понимать интересы аудитории, собирать данные для последующей персонализации предложений.

К основным преимуществам контент-маркетинга и рекламы, основанной на опыте, для гостиничных брендов можно отнести:

− формирование устойчивого доверия и эмоциональной лояльности;

− возможность дифференциации в условиях высокой конкуренции;

− поддержка премиального позиционирования без агрессивной ценовой конкуренции;

− стимулирование прямых продаж и снижение зависимости от посредников (OTA);

− развитие сообщества вокруг бренда и усиление эффекта «сарафанного радио».

Вместе с тем реализация такой стратегии связана с рядом вызовов:

– необходимость регулярного производства качественного контента (затраты времени и ресурсов);

– риск несоответствия между обещанным в контенте образом и реальным опытом гостя;

– потребность в мультидисциплинарной команде (маркетологи, копирайтеры, фотографы, SMM-специалисты);

– необходимость учитывать культурные различия и национальные особенности аудитории, особенно в международных кампаниях;

– мониторинг и управление репутацией в условиях высокой прозрачности цифровой среды.

Контент-маркетинг и реклама, основанная на опыте, занимают всё более важное место в системе продвижения гостиничных брендов на международном рынке. Они позволяют отелям переходить от разовых рекламных акций к комплексному управлению отношениями с гостями, сочетая эмоциональное воздействие, полезную информацию и реальный опыт взаимодействия с брендом. Для гостиниц Узбекистана освоение инструментов контент-маркетинга и опытный маркетинг открывает значительные возможности по продвижению уникального культурного и природного потенциала страны, формированию конкурентоспособного туристского продукта и привлечению как иностранных, так и внутренних туристов.

7.7. Продвижение через AR/VR и интерактивные технологии

Развитие цифровых технологий радикально изменяет подходы к маркетингу в международном гостиничном бизнесе. Одной из наиболее инновационных тенденций последних лет стало использование технологий виртуальной (VR) и дополненной (AR) реальности, а также связанных с ними интерактивных решений. Для гостиничных брендов это не просто «модный» инструмент, а реальный способ повысить качество коммуникации с клиентами, усилить эмоциональную привлекательность продукта и снизить неопределённость, неизбежно возникающую при выборе отеля на расстоянии.

Технологии AR/VR позволяют демонстрировать инфраструктуру отеля, номера, общественные зоны, конференц-залы, SPA-центры и окрестности в иммерсивном, «погружённом» формате. Потенциальный гость может «пройтись» по холлу, заглянуть в разные категории номеров, проверить вид из окна, оценить удобство расположения ресторана, бассейна или детской комнаты. Такое представление формирует эмоциональную связь с брендом ещё до момента бронирования, снижает уровень неопределённости и способствует росту конверсии бронирований, особенно в сегменте дорогих номеров, MICE и длительного проживания.

Под **виртуальной реальностью** (VR) понимается технология, позволяющая пользователю погружаться в полностью цифровую, смоделированную среду с помощью специальных устройств (VR-очки,

шлемы, контроллеры). В гостиничном бизнесе VR-туры чаще всего реализуются в формате 360°-панорам, объединённых в единый маршрут: гость может перемещаться из одной точки пространства в другую, осматривая номерной фонд и инфраструктуру.

Дополненная реальность (AR) — это технология, при которой цифровые элементы «наслаиваются» поверх реального мира. Через камеру смартфона или планшета гость видит привычное пространство, дополненное виртуальными подсказками, стрелками, иконками, текстами или 3D-объектами. AR-решения особенно востребованы для навигации по сложным объектам, интерактивных карт, презентации услуг и геймификации.

Под интерактивными технологиями в более широком смысле можно понимать любые цифровые решения, предполагающие активное участие пользователя: интерактивные экраны в лобби, сенсорные киоски для самостоятельной регистрации, цифровые консьержи в мобильных приложениях, мультимедийные панели в номерах, квесты и игры на основе дополненной реальности. В комплексе они формируют новый тип гостевого опыта, соединяющий физическое и цифровое пространство.

Наиболее распространённые форматы применения AR/VR-технологий в международной гостиничной индустрии можно сгруппировать следующим образом:

VR-туры и 3D-панорамы. Создаются виртуальные туры по отелю с возможностью 360°-обзора номеров, коридоров, ресторанов, конференц-залов, бассейнов, террас и других зон. Такие туры встраиваются на сайт, в мобильные приложения, демонстрируются на туристических выставках и презентациях для корпоративных клиентов. Для сегмента MICE это особенно важно, организаторы мероприятий могут заранее оценить вместимость залов, варианты рассадки, наличие технического оборудования и зон для кофе-брейков.

AR-навигация и интерактивные карты. С помощью AR-гидов гость, находясь внутри гостиничного комплекса, получает визуальные подсказки на экране смартфона: стрелки и иконки, указывающие путь к номеру, ресторану, SPA, конференц-залу, детской комнате. Для крупных отелей и курортов с разветвлённой инфраструктурой это существенно снижает стресс при ориентации и повышает комфорт пребывания.

AR-каталоги услуг и меню. Наведение камеры смартфона на печатное меню или логотип отеля может вызывать «оживающие» изображения блюд, видео от шеф-повара, инфографику о составе и калорийности, 3D-модели коктейлей. Аналогично гость может навести камеру на рекламный буклет SPA-центра и увидеть визуализированные процедуры, виртуальный тур по залам, демонстрацию работы оборудования.

Геймификация и квесты. Использование игровых механик на основе AR/VR повышает вовлечённость гостей и стимулирует их к исследованию территории отеля. Например, можно организовать виртуальный квест для детей и взрослых: собрать «виртуальные значки» в разных зонах отеля, найти «секретные точки» с помощью AR-подсказок, выполнить задания, связанные с историей места или бренда. Накопленные баллы могут обмениваться на небольшие подарки, напитки или бонусы программы лояльности.

VR-презентации для B2B-сегмента. Для корпоративных клиентов и туроператоров отели и гостиничные цепочки используют VR-обзоры на международных выставках, роуд-шоу и закрытых презентациях. Возможность «побывать» в отеле без физического визита существенно экономит время и позволяет принять более обоснованное решение о выборе площадки для конференций, incentive-туров и корпоративных мероприятий.

Интерактивные стойки и touch-экраны. В лобби отеля могут размещаться интерактивные панели, на которых гость самостоятельно просматривает план отеля, бронирует SPA-процедуры, знакомится с картой города, выбирает экскурсии, изучает расписание мероприятий. Такие решения могут интегрироваться с CRM и PMS, позволяя собирать данные о предпочтениях гостей.

Особенность гостиничного продукта заключается в том, что основная часть опыта потребляется «на месте», а решение о покупке принимается заранее. Технологии AR/VR позволяют сместить часть этого опыта на доконтактную стадию. Потенциальный гость не просто читает описание номера, а оказывается внутри него, не просто видит фото бассейна, а виртуально «проходит» вокруг, оценивая размеры, глубину, наличие зон для отдыха.

С точки зрения управления ожиданиями это принципиально важно, чем точнее визуализация, тем меньше разрыв между образом, сложившимся до поездки, и реальным восприятием. Это ведёт к:

– повышению доверия (гость видит, что именно он бронирует);

– снижению количества жалоб, связанных с несоответствием фотографии и реальности;

– увеличению вероятности продажи более дорогих категорий номеров и дополнительных услуг (upselling и cross-selling).

Кроме того, иммерсивный контент формирует эмоциональную привязанность к бренду. Виртуальная экскурсия по отелю может вызывать «эффект присутствия», когда гость уже до поездки мысленно переносится в это пространство, ассоциируя себя с будущим отдыхом или деловым мероприятием. Для семейных и романтических поездок это имеет особое значение.

Крупные международные гостиничные сети являются активными передовиками внедрения AR/VR-технологий. Например, многие бренды Marriott International используют виртуальные туры при продвижении курортов и городских отелей на туристических выставках и в работе с корпоративными клиентами. Участники мероприятий могут надеть VR-очки и оказаться на пляже, в конференц-зале или на крыше с панорамным видом, что значительно усиливает впечатление по сравнению с традиционными буклетами и видеороликами.

Hyatt Hotels и ряд других сетей тестируют решения на основе дополненной реальности для навигации по крупным объектам и конгресс-центрам. Это особенно актуально для бизнес-гостей, которым важно быстро находить нужный зал, стойку регистрации мероприятия, комнату переговоров или техническую службу. В ряде отелей используется AR-ориентация в парковочных зонах, что снижает нагрузку на персонал и повышает удовлетворённость гостей.

Также можно отметить практику применения VR и AR в работе с турагентами и туроператорами. Вместо традиционных ознакомительных туров отели предлагают виртуальные ознакомительные программы. Агент может в течение 15–20 минут получить представление о ключевых зонах отеля, типах номеров, инфраструктуре для MICE и семейного отдыха. Это снижает затраты на командировки и ускоряет процесс обучения партнёров.

В Узбекистане применение AR/VR-технологий в гостиничном маркетинге находится на начальной стадии, однако уже просматриваются перспективные направления. Отдельные отели в Ташкенте и Самарканде внедряют виртуальные туры по номерам и общественным зонам, размещая их на официальных сайтах и платформах бронирования. Так, в ряде объектов, включая Registan Plaza Samarkand и гостиницы в комплексе Silk Road Samarkand, доступны 360°-панорамы, позволяющие потенциальному гостю оценить номерной фонд и конференц-возможности.

Дополненная реальность может использоваться для интерактивных гидов по территории гостиничных комплексов и исторических центров городов. Гость, наводя камеру смартфона на фасад здания, может увидеть исторические фотографии, узнавать факты о знаменитых жителях махалли, получать рекомендации по ближайшим кафе и мастерским. Это создаёт эффект «живого учебника» и усиливает ценность пребывания в отеле как части культурного опыта.

Ключевые преимущества внедрения AR/VR и интерактивных решений в гостиничном маркетинге можно сформулировать следующим образом:

Повышение доверия и прозрачности. Гость получает реалистичное представление о продукте, что снижает риск разочарования и усиливает доверие к бренду.

Сокращение количества жалоб и негативных отзывов. Чем точнее визуализация, тем меньше случаев, когда гость считает, что фотографии обманули ожидания.

Усиление эмоционального воздействия. Иммерсивные форматы вызывают более сильные эмоции, чем статичные изображения или текстовые описания.

Поддержка продаж премиальных услуг. Виртуальные туры особенно эффективны для продвижения люксовых номеров, вилл, SPA-пакетов, свадебных и конференц-пакетов, где важно показать атмосферу.

Инклюзивность и доступность. Гости с ограниченными возможностями здоровья могут заранее оценить доступность инфраструктуры (наличие пандусов, лифтов, широких дверных проёмов, специальных номеров). Это повышает чувство безопасности и уверенности при выборе отеля.

Несмотря на многочисленные преимущества, внедрение AR/VR-систем сопровождается рядом ограничений и вызовов, которые необходимо учитывать при разработке стратегии:

Во-первых, создание качественного VR-контента и AR-приложений требует значительных инвестиций: нужны профессиональные фотосъёмки в формате 360°, услуги 3D-дизайнеров, разработчиков, интеграция с существующими IT-системами. Для небольших независимых отелей это может стать серьёзным финансовым барьером.

Во-вторых, существует вопрос технической доступности для пользователей. Не все гости имеют VR-оборудование, а часть потенциальной аудитории может испытывать трудности при установке и использовании AR-приложений. Поэтому особое внимание уделяется кроссплатформенным решениям, которые работают через обычный браузер или популярные мессенджеры, без необходимости установки сложного ПО.

В-третьих, важна актуальность контента. Любые изменения в интерьере, реконструкция или перепланировка требуют обновления VR-туров и AR-элементов. Если этого не делать, возникает риск несоответствия визуализации реальному состоянию отеля, что может привести к разочарованию гостя и подрыву доверия.

В-четвёртых, необходимо учитывать вопросы защиты персональных данных и кибербезопасности. Интерактивные системы, собирающие информацию о поведении пользователей, их перемещениях по территории отеля и предпочтениях, должны работать в соответствии с законодательством и этическими нормами, обеспечивая конфиденциальность и безопасное хранение данных.

Наконец, важным фактором является подготовка персонала. Сотрудники службы маркетинга, отдела продаж и фронт-офиса должны

понимать, как использовать AR/VR-инструменты в коммуникации с гостями и партнёрами, уметь объяснить преимущества таких решений, помогать при возникновении технических вопросов.

Продвижение через AR/VR и интерактивные технологии становится важной частью современной маркетинговой стратегии гостиничных брендов. Эти инструменты позволяют не только эффектно демонстрировать инфраструктуру и услуги отеля, но и выстраивать более глубокие, эмоционально насыщенные отношения с гостями, управлять их ожиданиями и снижать неопределённость при принятии решения о бронировании. Для международного гостиничного бизнеса AR/VR-решения становятся стандартом в сегментах премиум-класса, MICE и курортного отдыха, а для развивающихся туристских дестинаций, к которым относится Узбекистан, возможностью продемонстрировать высокий уровень сервиса и инновационности.

Использование виртуальных туров, AR-навигации, геймификационных решений и интерактивных панелей помогает отелям выделиться на фоне конкурентов, поддерживать премиальное позиционирование, развивать инклюзивный и доступный туризм. В перспективе дальнейшее распространение AR/VR-технологий и снижение стоимости их внедрения сделают такие инструменты неотъемлемой частью маркетингового арсенала большинства гостиничных предприятий, а также важным элементом цифровой экосистемы туристских дестинаций.

7.8. Influencer-маркетинг и позиционирование в социальных сетях

Influencer-маркетинг становится одним из наиболее заметных и эффективных инструментов продвижения в гостиничной индустрии. Его сущность состоит в том, что отель не просто размещает собственную рекламу, а привлекает блогеров, лидеров мнений, тревел-инфлюенсеров и медийных личностей, которые делятся собственным опытом проживания в гостинице со своей аудиторией. В отличие от традиционных рекламных сообщений, это воспринимается как более «живой» и доверительный формат: подписчики видят не только интерьеры, но и эмоции, бытовые детали, реакцию на сервис, что формирует эффект присутствия.

Ключевым фактором успешности таких кампаний является доверие аудитории к инфлюенсеру. Даже при меньшем количестве подписчиков искренний и «узнаваемый» автор нередко влияет на решения сильнее, чем крупный, но далекий от реального опыта путешествий медийный персонаж.

Классификация инфлюенсеров в гостиничном маркетинге:

Нано- и микроинфлюенсеры (примерно 1000–50 000 подписчиков). Отличаются высокой вовлечённостью аудитории и локальной релевантностью. Часто это жители данного города или региона, молодые

тревел-блогеры, нишевые авторы (семейный отдых, гастрономический туризм, внутренний туризм по Узбекистану). Для отеля они интересны тем, что могут «точечно» воздействовать на целевой сегмент и создают ощущение «своего человека, который честно рассказывает, как есть».

Макро- и мегаинфлюенсеры (свыше 100 000 подписчиков) Обеспечивают широкий охват и быстрый рост узнаваемости бренда. Они особенно полезны на этапах выведения нового отеля или курорта на рынок, а также при запуске крупных событий (открытие комплекса, фестиваль, спортивное мероприятие). Недостаток более высокая стоимость сотрудничества и риск того, что аудитория будет слишком общей, не всегда совпадающей с целевыми сегментами конкретного отеля.

Профессиональные тревел-блогеры. Как правило, специализируются на путешествиях и создают качественный визуальный и текстовый контент для YouTube, TikTok, Instagram и других платформ. Они не только делают обзор номера, но и показывают расположение отеля, инфраструктуру, экскурсионные возможности вокруг, сравнивают с другими объектами. Для гостиницы это возможность получить готовый медиаконтент высокого качества, который затем можно использовать в собственных социальных сетях (по согласованию с автором).

Основные инструменты взаимодействия с инфлюенсерами включают:

- организованные инфлюенс-туры (press-trip, блогер-тур) с проживанием, экскурсионной программой и возможностью снять контент на территории отеля и в дестинации;
- целевые приглашения для съёмки контента для сторис, Reels, коротких вертикальных видео, которые максимально востребованы аудиторией и хорошо подходят для показа атмосферы отеля;
- коллаборации с брендом: совместные конкурсы, авторские турпакеты («weekend с блогером», «гастрономический тур с шеф-поваром и travel-инфлюенсером»);
- розыгрыши с упоминанием отеля (giveaway): подписчики блогера выполняют простые условия (подписка, комментарий, репост), а отель предоставляет проживание, SPA-пакет или сертификат на услуги.

При этом важно, чтобы сотрудничество не превращалось в формальную «рекламную интеграцию», оторванную от реальности. Лучшие результаты даёт ситуация, когда инфлюенсер действительно проживает в отеле, пользуется его услугами, а контент строится на реальном опыте, а не на заранее написанном сценарии.

Международные гостиничные сети, такие как Radisson Hotel Group, имеют внутренние регламенты и чек-листы по работе с инфлюенсерами: критерии отбора, формат договорённостей, требования к контенту, порядок согласования и отчётности. Аналогичный подход постепенно формируется и в Узбекистане. Например, отели Wyndham Tashkent и Everest Plaza Zomin

используют инфлюенсер-кампании для привлечения туристов из стран СНГ и Ближнего Востока, акцентируя внимание на удобстве расположения, уровне сервиса, возможности совмещать деловые поездки с отдыхом, а также на уникальности природных и культурных ресурсов.

Для того чтобы influencer-маркетинг был действительно управляемым инструментом, гостинице важно соблюдать несколько этапов работы:

1. **Определение целей кампании.** Цель может быть разной: увеличение узнаваемости бренда, продвижение новой услуги (SPA, ресторан, конференц-пакет), стимулирование продаж в низкий сезон, позиционирование отеля как «инстаграмного» места для молодёжи и т.д. Чётко сформулированная цель позволяет выбрать соответствующий тип инфлюенсера и формат сотрудничества.
2. **Отбор инфлюенсеров.** При выборе блогеров важно смотреть не только на число подписчиков, но и на:
   - структуру аудитории (страны, города, возраст);
   - уровень вовлечённости (комментарии, сохранения, репосты);
   - соответствие ценностей и образа жизни бренду отеля;
   - стиль подачи (язык, визуальный стиль, отношение к партнёрствам).

Для отелей Узбекистана особенно важно учитывать географию подписчиков (Узбекистан, страны СНГ, Турция, страны Персидского залива), а также языки контента (узбекский, русский, английский).

3. **Формат сотрудничества и условия.** Стороны договариваются:
   - какие услуги предоставляет отель (проживание, питание, трансфер, дополнительные сервисы);
   - какой объём контента создаёт инфлюенсер (количество постов, сторис, видеообзоров);
   - где разрешено использовать этот контент в дальнейшем (репосты, рекламные кампании отеля);
   - как фиксируются результаты (отчёт о показах, охвате, переходах по ссылке, промокодам).

Желательно заключать письменное соглашение, где прописаны права и обязанности сторон, чтобы избежать недопонимания.

4. **Оценка эффективности кампании.** Даже если основная цель — имиджевая, гостиница должна отслеживать базовые показатели:
   - приток подписчиков на официальные страницы отеля;
   - охват и вовлечённость под постами и сторис о гостинице;
   - количество переходов по ссылкам в профиле блогера;
   - использование промокодов или специальных условий для подписчиков;
   - рост прямых бронирований в период и после кампании.

Важно понимать, что влияние инфлюенсер-маркетинга часто проявляется

не мгновенно, а в течение нескольких месяцев, когда сформированный образ отеля начинает «работать» при принятии решения о поездке.

Позиционирование отеля в социальных сетях тесно связано с работой с инфлюенсерами, но выходит за рамки единичных кампаний. Речь идёт о том, чтобы в сознании аудитории отель занимал чёткое и привлекательное место: «отель для деловых поездок», «семейный курорт», «дизайнерский бутик-отель в историческом центре» и т.д.

Комплексный подход к позиционированию включает: разработку визуальной айдентики (логотип, цветовая палитра, фирменные шрифты, стиль фотографий) и характерной «манеры общения» в постах и комментариях, регулярную публикацию пользовательского контента (отзывов гостей, их фотографий (с разрешения), историй пребывания, что усиливает доверие и показывает реальный опыт), создание брендированного контента (профессиональные фотосессии, видеоролики, рассказы о команде, «закулисье» работы, истории об истории здания или местности), использование таргетированной рекламы в системах Meta Ads Manager, Google Display, Telegram Ads для выхода на нужные сегменты (по странам, городам, интересам, возрасту).

Специальные программы, такие как Meta Business Suite, Hootsuite, SMMplanner, помогают автоматизировать публикации, планировать контент-календарь, отслеживать базовые показатели вовлечённости и оперативно реагировать на комментарии. Это особенно важно для гостиниц, где персонал часто совмещает несколько функций, и «ручное» ведение социальных сетей может быть затруднительно.

Отдельно следует отметить риски и этические аспекты influencer-маркетинга. Если сотрудничество выстроено неаккуратно, у аудитории может появиться ощущение навязчивой рекламы, а не искреннего опыта. Опасно сотрудничество с блогерами, чья репутация неоднозначна (скандалы, агрессивные высказывания, нарушения законов и др.). Поэтому гостиницам рекомендуется:

- тщательно проверять публичную историю инфлюенсера;
- избегать искусственных накруток (подписчики, лайки, комментарии);
- обеспечивать честность коммуникаций (отмечать партнёрства как рекламу, если того требуют правила платформы);
- выстраивать долгосрочные отношения с теми авторами, которые действительно разделяют ценности бренда и готовы возвращаться в отель не только ради «бесплатного» размещения.

Influencer-маркетинг и грамотное позиционирование в социальных сетях становятся важнейшими инструментами продвижения гостиниц, особенно в странах с молодым и активно цифровизирующимся населением, к которым относится и Узбекистан. При правильном выборе партнёров,

чётко сформулированных целях и продуманной системе оценки результаты таких кампаний помогают отелям не только привлекать новых гостей, но и формировать устойчивый, современный образ на внутреннем и международном туристском рынке.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. В чем ключевые отличия гостиничного маркетинга от товарного?
2. Как связаны 7P услуг с управлением гостевым опытом на всем пути клиента (CJM)?
3. Сравните ROAS и ROI, когда каждый показатель уместнее?
4. Какие данные нужны CDP для персонализации предложений в реальном времени?
5. Как построить стратегию снижения доли OTA без падения загрузки?
6. Чем UGC отличается от influencer-контента и как их комбинировать?
7. Какие метрики использовать для оценки AR/VR-активности?
8. Опишите подход к сегментации (RFM, поколенческая, поведенческая) для отеля в Самарканде.
9. Как выстроить систему A/B-тестов на сайте бронирования?
10. Какие риски у локализации бренда и как их минимизировать?

ГЛАВА VIII. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И ПОЛИТИКА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Ключевые слова: динамическое ценообразование, управление доходностью, конкурентный анализ, конкурентный набор, гео-ценообразование, сезонность, событийные надбавки, средняя цена за сутки (ADR), выручка на доступный номер (RevPAR), бенчмаркинг.

8.1. Основные подходы к ценообразованию

Ценообразование в гостиничном бизнесе — ключевой элемент стратегии управления, который определяет финансовую устойчивость, рыночную позицию и адаптивность гостиничного предприятия к колебаниям спроса. В условиях усиливающейся глобальной конкуренции, цифровой трансформации и изменяющихся поведенческих моделей потребителей отели вынуждены внедрять современные подходы к формированию цен, сочетающие в себе элементы аналитики, маркетинга и операционного менеджмента.

В рамках академического анализа выделяются следующие теории и модели, лежащие в основе современных подходов к ценообразованию в гостиничном бизнесе:

- ***Теория спроса и предложения,*** объясняющая влияние рыночной конъюнктуры на уровень цен.
- ***Маржинальный подход,*** при котором цена формируется исходя из структуры постоянных и переменных затрат с заданной нормой прибыли.
- ***Поведенческая экономика,*** в частности, концепции восприятия цены и справедливости тарифа.
- ***Ценностное ценообразование (Value-Based Pricing)***, предполагающее установление цены в зависимости от восприятия клиентом ценности предлагаемого сервиса.

Современные PMS (Property Management System) и RMS (Revenue Management System) системы позволяют реализовывать мультифакторные модели, включая прогнозирование спроса, автоматическое сравнение с конкурентами, мониторинг каналов продаж и расчёт ценообразование с учётом эластичности спроса.

На практике выделяют следующие основные модели ценообразования:

Ценообразование на основе затрат (Cost-Based Pricing). Цена складывается из полной себестоимости услуги и заранее заданной наценки на маржу. Подходит прежде всего для небольших и семейных гостиниц, где структура затрат прозрачна и стабильна.

Ценообразование, ориентированное на конкурентов (Competition-Based Pricing). Тарифы устанавливаются с оглядкой на цены ближайших сопоставимых отелей (звёздность, расположение, набор услуг). Часто

применяется сетевыми отелями среднего класса на сегментированных рынках.

Ценообразование, зависящее от спроса (Demand-Based Pricing). Цена меняется в зависимости от сезонности, интенсивности спроса и событийного календаря (MICE), отели повышают тарифы на 30–40% во время крупных выставок.

Сегментированное ценообразование (Segment-Based Pricing). Для разных клиентских групп устанавливаются дифференцированные тарифы: туристы, бизнес-клиенты, группы, госструктуры и др. Подход широко применяется в Marriott Bonvoy, Hyatt, Accor.

Ценообразование по воспринимаемой ценности (Value-Based Pricing). Тариф формируется исходя из того, какую ценность видит гость: уникальность продукта, сервис, бренд, «упакованные» преимущества. Чаще встречается в luxury-сегменте.

Динамическое ценообразование (Dynamic Pricing). Гибкая корректировка цен в реальном времени с учётом загрузки, времени до заезда, поведения пользователя на сайте и канала бронирования, часто работает вместе с управлением доходностью (Yield Management).

Согласно данным Госкомстата, средний тариф по нашей стране в 2023 году составлял 550 000 UZS (50 USD) в 3*, 900 000 UZS (80 USD) в 4* и 1.5 млн UZS (130 USD) в 5* отелях.[54]. В последние годы наблюдается тенденция к переходу от фиксированных цен к гибкому динамическому ценообразованию, особенно в Ташкенте и Самарканде. Например, Silk Road Samarkand применяет комбинированное ценообразование: стандартная цена + надбавка за мероприятия (форумы, свадьбы). Wyndham Tashkent предлагает скидки до 20% при раннем бронировании и по программам лояльности. Minor Group Hotels внедрили RMS, адаптированные под налоговый и валютный режим страны.

Роль OTA (Booking, Agoda, Expedia), а также Google Travel и TripAdvisor значительно возросла. В отелях, подключённых к Channel Manager, стоимость на официальном сайте часто ниже на 5–10% с целью обхода комиссий. Многие гостиницы устанавливают более низкие тарифы при прямом бронировании через сайт или Telegram-бот.

Таблица 8.1.

Сравнение моделей ценообразования

Модель	Применимость	Плюсы	Минусы
Cost-Based	Бюджетные отели	Простота, предсказуемость	Игнорирует рынок и восприятие клиентом
Competition-Based	Средний сегмент	Ориентация на рынок	Угроза ценовой войны

[54] https://stat.uz

Demand-Based	Города с ивентами	Максимизация прибыли в пиковый сезон	Сложность прогнозирования
Value-Based	Премиум-сегмент	Соответствие ожиданиям клиента	Высокая зависимость от репутации
Segment-Based	Сетевые отели	Гибкость по целевым группам	Требует аналитики и CRM
Dynamic (Yield) Pricing	Все категории	Высочайшая адаптивность	Зависимость от технологий

Размеры туристского (гостиничного) сбора в Узбекистане представлены в таблице 8.2.

Во Франции действует налог на проживание «Taxe de séjour», а в ОАЭ введён «Tourism dirham» фиксированная сумма за ночь в зависимости от категории.

Модель ценообразования в гостинице — это не только финансовый инструмент, но и отражение стратегии позиционирования бренда, отношения к клиенту и конкурентной тактики. Современные отели переходят от одномерных моделей к многоуровневым тарифным системам с учётом сегментации, поведения клиентов и технологических решений.

Таблица 8.2.

Дифференцированные размеры туристского (гостиничного) сбора, взимаемого с гостиниц и других средств размещения[55]

Средства размещения	**Количество номеров**	**Размер туристского (гостиничного) сбора (в процентах от БРВ)**
Гостиницы и аналогичные средства размещения*: гостиницы, апартотели, комплекс апартаментов (резиденция), спа-гостиницы, бутик-отели, мотели, туристские базы, туристские лагеря, палаточные (кемпинговые) лагеря, юртовые лагеря, дома (центры) и зоны отдыха, туристские поселки, кемпинги и др.	**более 40**	**15**
	11-40	**10**
	до 10	**5**
Санаторно-курортные средства размещения: санатории, пансионаты, лечебницы с проживанием и др.		**10**

55

https://nrm.uz/contentf?doc=494201_polojenie_o_poryadke_vzimaniya_turistskogo_(gostinichnogo)_sbora_na_territorii_respubliki_uzbekistan_(prilojenie_n_2_k_postanovleniyu_km_ruz_ot_15_03_2017_g_n_137)&products=1_vse_zakonodatelstvo_uzbekistana

Специализированные средства размещения для отдыха и организации досуга: дома (центры, зоны) отдыха, спортивные базы и др.	
Индивидуальные средства размещения, в т.ч. (с номерным фондом до 5 ед.): дача, частный дом, квартира, экоферма, домик в горах, сельский дом, апартаменты, хостелы и др.	**5**
Палаточные лагеря и наземный транспорт, преобразованный под средства размещения для ночлега (самостоятельно, через туроператора, туристские информационные бюро и средства размещения)	
Иностранные граждане, совершающие самостоятельное путешествие, проживающие в палаточных лагерях и наземном транспорте, преобразованном под средства размещения для ночлега	
Лечебные учреждения	**2**
Семейные гостевые дома (количество койко-мест до 10 ед., организованные в соответствии с предъявляемыми к ним требованиями)**, юрта**	
Частные дома (квартиры) в не коммерческих целях	

*) *За каждую звездность классификации гостиниц и аналогичных средств размещения добавляется 2 процента от минимального размера заработной платы (МРЗП).*

В следующем параграфе будет рассмотрена система Yield Management как развитие идей гибкого и прогностического ценообразования.

8.2. Динамическое ценообразование и Yield Management

Динамическое ценообразование (Dynamic Pricing) — это стратегия установления гибкой стоимости номера, изменяющейся в режиме реального времени в зависимости от различных факторов: уровня спроса, сезона, событийной активности, загрузки отеля, времени до даты заезда, канала бронирования и поведения клиента. Эта модель основывается на принципе максимизации выручки, оптимизируя цену в соответствии с вероятностью бронирования.

Yield Management (или Revenue Management) представляет собой систему аналитического управления доходами, основанную на прогнозировании спроса и управлении доступностью номеров по различным тарифам. Она получила широкое распространение сначала в авиационной отрасли, а затем в гостиничной индустрии, особенно в международных сетях.[56]

56 https://lectera.com/info/ru/articles/upravlenie-dohodami

Методология Yield Management начала внедряться в отельном бизнесе в 1980-х годах, особенно в таких сетях, как Marriott и Hilton. Marriott International первой адаптировала опыт авиакомпаний в стратегии управления доходами к гостиничному сегменту, увеличив валовой доход на 5–7% в первые два года.

С течением времени концепция развивалась и трансформировалась в современный Revenue Management, поддерживаемый цифровыми технологиями и системами RMS (Revenue Management Systems- система управления доходностью). Такие платформы, как IDeaS, Duetto и Atomize, предоставляют автоматизированное ценообразование на основе прогностической аналитики и машинного обучения.

Основные принципы Yield Management:

- ***Прогнозирование спроса*** (на основе исторических данных, трендов и текущих бронирований).
- ***Сегментация клиентов*** (например, индивидуальные туристы, группы, MICE, корпоративные клиенты).
- ***Ограничение доступности*** (allocation control) номеров по определённым тарифам.
- ***Гибкость цен*** в зависимости от поведения пользователя и канала бронирования.

Отель Hilton Garden Inn Tashkent применяет модели прогнозирования загрузки, основанные на анализе поисковых запросов и бронирований с платформы Hilton.com, а также OTA-партнёров.

Крупные деловые и культурные события, а также сезонные колебания спроса выступают ключевыми драйверами изменения тарифов. В период проведения Samarkand International Forum гостиничные комплексы Silk Road Samarkand повысили цены примерно на 40–60%, при этом сохраняя высокую заполняемость номерного фонда за счёт деловой аудитории и ограниченного предложения качественных размещений. Похожая динамика наблюдалось в Ташкенте во время TIIF (Tashkent International Investment Forum): отели категории 4–5* увеличили тарифы на 20–35%, а величина корректировки завысило от канала продаж (OTA, бренд-сайт, GDS, корпоративные контракты) и глубины бронирования (booking window).

Дополнительно применяются тактические меры минимальная длина пребывания (MinLOS), закрытие на заезд (CTA), ограничение скидок и ограждения тарифов (rate fences) для управления миксами спроса. Инструменты реализации следующие:

- **Revenue Management Systems (RMS: IDeaS, Duetto, Atomize)** — строят прогнозы спроса по датам и сегментам, рассчитывают оптимальные цены, управляют доступностью и ограничениями (Min/Max LOS, CTA/CTD), предлагают сценарии по ADR/RevPAR и эластичности.

• **Channel Manager (SiteMinder, Cloudbeds)** — поддерживает ценовой паритет и мгновенную синхронизацию тарифов, правил и контингентов на всех каналах (OTA, метапоисковики, бренд-сайт), снижая риск овербукинга и ценовых конфликтов.

• **Big Data и AI** — используют внешние сигналы (погода, курсы валют, календарь праздников, расписание мероприятий, авиапотоки, поисковые тренды), а также поведенческие данные пользователя (история просмотров, отказов, корзина) для предиктивной ценообразовательной логики в реальном времени.

Динамическое ценообразование в индустрии гостеприимства трактуется как управленческий механизм, при котором тарифы на размещение оперативно адаптируются к изменяющимся рыночным условиям — уровню спроса, сезонности, структуре каналов продаж, характеристикам бронирований и ожиданиям потребителей. Его целевая функция — максимизация доходности номерного фонда за счёт более точного согласования цены с готовностью клиента платить в конкретный момент времени. В качестве ключевых показателей эффективности используются средняя цена проданного номера (ADR) и выручка на доступный номер (RevPAR), рост которых отражает успешность ценовых решений в связке с управлением загрузкой.

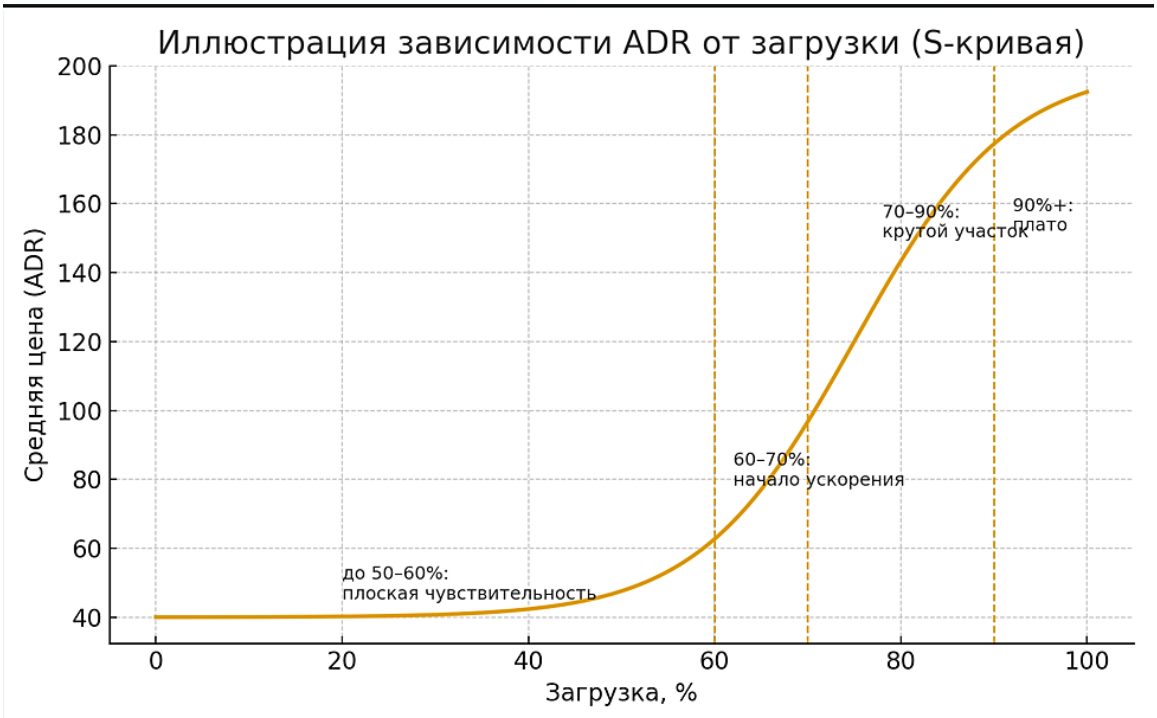
Одновременно широкое применение алгоритмически управляемых тарифов ставит вопросы прозрачности и соблюдения принципов недискриминации. В центре внимания недопущение ценовых различий, обусловленных не экономическими факторами, а техническими или поведенческими прокси-признаками, такими как тип устройства, геолокация пользователя или время сессии. В европейской повестке этические и правовые аспекты алгоритмических цен сопрягаются с требованиями объяснимости моделей и информированности потребителей: участники рынка должны иметь возможность обосновать логику формирования тарифа и обеспечить предсказуемость правил для разных категорий клиентов.

Правовое поле Узбекистана, применительно к гостиничному сектору, акцентирует не запрет гибкости как таковой, а качественные требования к коммуникации с гостем и корректное раскрытие информации. Практически значимыми являются обязанности отеля сообщать итоговую цену с учётом всех налогов и сборов до момента подтверждения бронирования, предоставлять исчерпывающие сведения о тарифных условиях и соблюдать нормы законодательства о защите прав потребителей. Такая фокусировка согласует инновационные практики управления доходом с базовыми принципами добросовестной коммерческой деятельности.

Экономические преимущества динамического ценообразования проявляются в трёх плоскостях. *Во-первых,* повышается монетизация

спроса: ценовые уровни лучше отражают предельную полезность для разных сегментов, что ведёт к приросту ADR и RevPAR. *Во-вторых,* совершенствуется управление номерным фондом: отель балансирует структуру спроса (корпоративный сегмент, MICE, индивидуальные туристы), сглаживает провалы и перераспределяет высокий спрос между датами и каналами. *В-третьих,* повышается адаптивность к экзогенным шокам, от городских событий и отмен рейсов до краткосрочных погодных всплесков, что снижает потерю потенциальной выручки.

Наряду с выгодами фиксируются системные риски. «Перегрев» цен в пиковые периоды может провоцировать негативные поведенческие реакции, переключение спроса в альтернативные форматы размещения и ухудшение репутационных метрик. Волатильность тарифов (изменчивость цены от среднего значения) без ясно артикулированных правил снижает лояльность постоянных гостей и стратегических партнёров в корпоративном канале.



8.1- график: Зависимость цены от загрузки (прогнозная S-кривая).

Технологические риски связаны с качеством данных и устойчивостью алгоритмов систем управления доходом (RMS): смещения выборки, неполнота признаков и «забывание» редких, но экономически значимых событий способны генерировать систематические ошибки в ценообразовательных решениях. Управление этими рисками предполагает институционализацию прозрачности и контрольных механизмов. Методологически оправдано документировать принципы динамического тарифицирования (ценовые коридоры на пиковые даты, правила

переразметки, приоритеты сегментов), обеспечивать гостю понятное раскрытие информации о финальной стоимости и условиях тарифа, а партнёрам стабильность и предсказуемость коммерческих соглашений. На техническом уровне целесообразны регулярные аудиты данных, валидация моделей (включая бэктесты и стресс-сценарии) и поддержание режимов ручных корректировок на случай уникальных событий, не репрезентативных в исторической выборке. В совокупности такие меры позволяют сочетать доходность и справедливость ценообразования, усиливая доверие к отелю как к экономическому и социально ответственному участнику рынка.

В гостиничном ценообразовании эмпирически наблюдается S-образная зависимость средней цены номера (ADR) от уровня загрузки. Такая форма отражает смену эластичности спроса и дефицитность инвентаря на разных стадиях продаж:

- Зона низкой чувствительности (до 50–60% загрузки). Цена меняется умеренно, основная задача стимулировать базовый спрос и заполнить «широкое горлышко» календаря.
- Зона ускорения (60–70%). Начинается рост предельной ценности оставшихся номеров, алгоритмы повышают тарифы, фиксируя сужение доступного инвентаря.
- Крутой участок (70–90%). Вероятность продажи последних номеров высока, поэтому тарифы растут резко, маржинальная выручка от каждого процента загрузки максимальна.
- Плато ограничений (90%+). Дальнейший рост цен сдерживают «потолки» (политики бренда, риск репутационных потерь, регуляторные и контрактные рамки), а также конкуренция альтернативных размещений.

На практике динамическое ценообразование в связке с Yield Management стало отраслевым стандартом для международных сетей. Раскрытие потенциала подхода требует одновременного развития четырёх компонентов:

- ***Технологический контур.*** Система управления доходом (RMS), менеджер каналов (Channel Manager), интеграции с PMS/CRM, движком бронирований и метапоиском.
- ***Процессы и регламенты***. Единые правила ценообразования, календарь событий, SLA по обновлению данных и мониторингу конкурентной среды.
- ***Команда и компетенции.*** Аналитика спроса, управление каналами, работа с ценовой эластичностью и сегментным миксом.
- ***Качество данных и контроль.*** Регулярные проверки источников, валидация моделей, фото- и фактические отчёты по ключевым периодам (ивенты, праздники, высокий сезон).

Для Узбекистана такой подход шанс наращивать экспортную выручку от туризма, гибко конкурировать за международного гостя и формировать прозрачные тарифные практики, совместимые с глобальными стандартами. Оптимальность достигается при согласованной работе технологий, регламентов и подготовки персонала, а также при аккуратной коммуникации с рынком, чтобы рост эффективности не подрывал доверие со стороны потребителей и партнёров.

8.3. Формирование цен на основе анализа рынка и конкурентов

Ценообразование в гостиничном бизнесе, основанное на рыночном анализе и конкуренции, представляет собой стратегический подход, при котором стоимость услуг определяется не только на основе внутренних факторов (издержек, желаемой прибыли), но и с учётом рыночной среды — цен конкурентов, покупательской способности, сезонности и потребительских ожиданий. Такой подход обеспечивает гибкость и конкурентоспособность отеля на локальном и международном рынках.

Этапы рыночного ценообразования в отеле:

1) ***Сбор данных о рынке***. Команда отеля смотрит цены похожих объектов на Booking, Expedia, Google Hotel Ads, отмечает городские праздники и события, фиксирует динамику бронирований и отмен.

2) ***Определение конкурентов***. Отель формирует список прямых конкурентов (та же звёздность и локация) и косвенных (апарт-отели, гостевые дома, посуточная аренда).

3) ***Оценка собственного продукта***. Отель выясняет, в чём его сильные стороны (расположение, номера, завтрак, SPA, конференц-зал) и где слабые места, которые влияют на цену.

4) ***Построение базовой ценовой сетки***. Устанавливаются обычные цены на будни/выходные, сезонные тарифы и разумные пределы: минимальная и максимальная цена.

5) ***Правила на «горячие» даты***. На даты с высоким спросом отель добавляет надбавку, может ввести минимум ночей (например, от 2) и ограничить самые дешёвые тарифы.

6) ***Согласованность на всех каналах***. Цены и условия (с завтраком/без, возврат/невозврат) приводятся к единому виду на сайте отеля, OTA и у партнёров.

7) ***Еженедельный контроль показателей***. Отель следит за тремя метриками: загрузка (%), средняя цена (ADR), выручка на доступный номер (RevPAR). По результатам корректируются цены и правила.

8) ***Разбор после событий.*** После форума или фестиваля команда сравнивает план и факт: где цена была слишком низкой/высокой, что поменять в следующий раз.

9) ***Прозрачность и доверие.*** Отель показывает итоговую цену сразу (с налогами и сборами) и избегает резких «скачков» без понятной причины, чтобы не терять лояльность гостей и партнеров.

Например, отель Registon Plaza может отслеживать цены Hilton Garden Inn и объектов Silk Road Samarkand, заранее помечает даты крупных форумов, повышает базовый тариф на эти дни и вводит минимум 2 ночи. На всех площадках публикуются одинаковые цены и условия. После события отель анализирует загрузку и среднюю цену. Если номера распродавались слишком быстро, в следующий раз надбавка увеличивается, если продажи шли медленно, надбавка снижается или раньше открывается промо-тариф.

Методы сравнительного ценообразования в гостинице сводятся к четырём базовым подходам, отличающимся целевой логикой и рисковым профилем. Ценообразование по ориентиру (Benchmark Pricing) опирается на «якорь» в виде средней или медианной цены конкурентного набора, собственный тариф калибруется вблизи эталонного уровня. Методика эффективна на стабильных рынках при высокой сопоставимости продукта (категория, локация, набор услуг), но практически не формирует дифференциации и способна транслировать ошибки рынка (например, если конкурентный набор подобран некорректно или содержит атипичные объекты).

Цена проникновения на рынок (Penetration Pricing) предполагает осознанно низкую стартовую цену для быстрого накопления загрузки, отзывов и узнаваемости с последующим пошаговым повышением по заранее определённой «лестнице». Подход особенно уместен для новых объектов и крупных номерных фондов, где критична скорость выхода на операционную эффективность. Ключевой риск здесь закрепление в восприятии потребителя «дешёвого» позиционирования, что усложняет последующее повышение тарифов без потери спроса.

Цена выше среднерыночных (Premium Pricing) основан на способности монетизировать явную уникальность ценностного предложения: дизайн и камерность бутик-отеля, видовые номера, приватный сервис, редкие удобства. Успех требует верифицируемой ценности (пакеты услуг, доказуемое качество, убедительный контент и отзывы). При недостаточной «осязаемости» преимуществ возрастает риск низкой загрузки и претензий к завышенной цене.

Цена одинаковая во всех точках продаж (Parity Pricing) фиксирует цену в узком коридоре относительно ключевых конкурентов (например, ±5%), что снижает вероятность ценовых войн и упрощает выбор для гостя в насыщенном среднем сегменте. Побочным эффектом является ограничение премии за уникальность и зависимость от ценовых шагов конкурентов, что сужает пространство для проактивного управления доходом.

В практической политике отели комбинируют эти подходы во времени и по сегментам: старт проекта — *проникновение* (penetration), будние дни в деловом сегменте — *паритет* (parity), уникальные категории номеров и «чёрные» даты — *премиум* (premium), а эталонные уровни рынка — ориентир для калибровки (benchmark).

Результативность регулярно оценивается по триаде показателей: загрузка, ADR (средняя цена проданного номера) и RevPAR (выручка на доступный номер) с корректировкой стратегии по результатам мониторинга. Для управляемости процесса целесообразно формализовать критерии переключения между режимами (пороги загрузки, события спроса, ограничения по договорам и брендовым политикам), а также фиксировать правила исключений для атипичных дат и категорий номерного фонда. Такой регламент обеспечивает согласованность ценовых решений, снижает поведенческие риски и повышает предсказуемость финансовых результатов.

Таблица 8.3.

Сравнение ценовых стратегий отелей в Узбекистане

(по Booking.com, июль 2025 г.)

Отель	Категория	Средняя цена за ночь (USD)	Стратегия
Hilton Garden Inn Tashkent	4*	110	Parity Pricing
Silk Road Samarkand	5*	180	Premium Pricing
Grand Nur Hotel, Bukhara	3*	65	Penetration Pricing
Hotel Uzbekistan, Tashkent	3*	90	Benchmark Pricing

Использование бизнес-аналитики (BI) и инструментов анализа данных в гостиничном ценообразовании сегодня становится стандартной практикой. Отели переходят от ручных наблюдений к системному сбору и интерпретации данных: инструменты мониторинга цен конкурентов (например, OTA Insight и RateGain) автоматически снимают тарифы сопоставимых отелей с сайтов онлайн-турагентств и метапоисковиков, фиксируют типы тарифов и ограничения, показывают динамику изменения цен и помогают поддерживать ценовой паритет. Платформы вроде Google Market Finder и SimilarWeb дополняют картину спроса: отель видит, из каких стран и каналов приходит трафик, как ведут себя пользователи на сайте, какие страницы дают лучшую конверсию, и на этой основе принимает решения по языкам, валютам, гео-ценообразованию и

рекламным кампаниям. Визуализация и прогнозирование выполняются в специализированных системах (например, Power BI или Tableau): данные из системы управления отелем, системы управления доходностью, менеджера каналов продаж и веб-аналитики собираются в единую модель, строятся панели по показателям загрузки, средней цены за сутки и выручки на доступный номер, тестируются сценарии на «чёрные даты», оценивается влияние событий и сезонности.

Международная практика демонстрирует сочетание внешней конкурентной информации и внутренних ключевых показателей. В Accor Group сравнительный анализ увязывается с показателями выручки на доступный номер и валовой операционной прибыли на доступный номер, что позволяет не просто «догонять рынок», а удерживать целевую рентабельность. Marriott на азиатских рынках, включая Казахстан и ОАЭ, применяет гибкое ежедневное обновление тарифов на основе индикаторов конкурентов и собственных темпов бронирования. В отелях Hyatt используется гео-ценообразование: тарифы различаются по стране происхождения гостя и времени суток, что помогает точнее работать с платёжной готовностью разных сегментов и распределением спроса по часовым поясам.

В Узбекистане у отелей остаются специфические вызовы. На уровне отрасли пока нет полнофункционального национального агрегатора отраслевой статистики по отельному рынку, поэтому доступ к обобщённым рыночным метрикам ограничен. Существенную вариативность создаёт неформальный сектор, частные апартаменты и гостевые дома формируют параллельное предложение с широким разбросом цен и качеством данных. Кроме того, во многих объектах инструменты аналитики интегрированы слабо: часть операций по-прежнему выполняется вручную, отчёты фрагментированы, а данные из разных систем не согласованы по структуре и периодичности.

Даже с учётом этих ограничений подход, основанный на данных о конкурентах и рыночной ситуации, позволяет отелям действовать гибко, быстрее реагировать на всплески спроса и стабильно повышать выручку на доступный номер. Для устойчивого эффекта требуется три шага:

- внедрить современные инструменты мониторинга и простые панели данных для ежедневной работы;
- обучить команду базовым приёмам анализа и интерпретации показателей;
- регулярно адаптировать ценовую политику под календарь событий, сезонность и поведение гостей по каналам.

В ближайшей перспективе нашему рынку предстоит шире интегрировать международные практики и технологии, от инструментов мониторинга цен конкурентов и гео-ценообразования до единой системы

бизнес-аналитики с прозрачными ключевыми показателями, чтобы повышать эффективность ценообразования и уверенно конкурировать за международного гостя.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. В чём различия показателей ADR, RevPAR?
2. Почему одного ADR недостаточно для оценки результативности?
3. Как корректно формировать конкурентный набор?
4. Какие данные требуются для прогноза спроса на «чёрные» даты и как валидировать качество прогноза?
5. Как комбинировать стратегии «penetration, parity и premium» на годовом горизонте без потери лояльности?
6. Какие репутационные риски вызывают резкие ценовые скачки и какими коммуникациями их смягчать?
7. Как обеспечивать паритет цен на посреднических каналах и одновременно стимулировать прямые бронирования?
8. Какие KPI целесообразно включить в еженедельную панель revenue-комитета и почему?
9. Как использовать MinLOS/CTA для защиты доходности в пиковые даты и что такое «rate fences»?
10. Какие особенности рынка Узбекистана (данные, каналы продаж, налоги/сборы, информирование потребителя) влияют на ценовые решения?

ГЛАВА IX. ПРИНЦИПЫ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЦАХ

Ключевые слова: финансовое управление, бюджетирование, контроль расходов, рентабельность, доход на номер (RevPAR), операционная маржа, международное налогообложение, внутренний и внешний аудит, международные стандарты финансовой отчётности (IFRS), ERP системы в гостиницах, Yield менеджмент, финансовый риск.

9.1. Основные понятия финансового управления в международной гостиничной индустрии

Финансовое управление в международной гостиничной индустрии представляет собой систему процессов и стратегий, направленных на эффективное распределение, контроль и анализ денежных ресурсов предприятия. Оно охватывает не только планирование бюджета и управление затратами, но и стратегическое инвестирование, оценку рисков, рентабельность проектов, управление ликвидностью и соблюдение финансовой дисциплины в соответствии с международными стандартами. В условиях глобальной конкуренции финансовая устойчивость становится важнейшим фактором выживания и роста гостиничных предприятий. Согласно отчету Deloitte, финансово эффективные отели демонстрируют на 28% более высокую рентабельность по сравнению с аналогами, не применяющими системный финансовый менеджмент.

Финансовое управление включает в себя:

- Финансовое планирование (разработка краткосрочных и долгосрочных бюджетов);
- Управление доходами (Revenue management);
- Контроль затрат и управление издержками;
- Финансовый анализ и отчетность (по стандартам GAAP, IFRS);
- Прогнозирование денежных потоков;
- Анализ рентабельности и ROI по каждому бизнес-юниту (ресторан, spa, номера, мероприятия);
- Финансирование и инвестиции (привлечение внешнего капитала, управление долговыми обязательствами);
- Финансовая стратегия и управление рисками.

В отличие от производственных компаний, гостиница имеет многоцентровую структуру доходов и расходов. Например, в отеле может быть:

- несколько каналов доходов: проживание, конференц-услуги, питание, услуги spa, аренда;
- разные модели учета: GOP (Gross Operating Profit), RevPAR (Revenue per Available Room), TRevPAR (Total Revenue per Available Room);

• высокая зависимость от сезонности и загрузки;

• различная структура себестоимости: фиксированные и переменные затраты. Современный финансовый директор в гостиничном бизнесе выполняет стратегическую роль:

• оптимизирует доходность по сегментам;

• управляет проектами CAPEX и инвестициями;

• анализирует экономическую целесообразность промоакций и скидок;

• контролирует соблюдение финансовых стандартов (например, Uniform System of Accounts for the Lodging Industry — USALI).

В крупных сетевых отелях, таких как Marriott или Accor, финансовый отдел состоит из нескольких функциональных подразделений: казначейство, управление рисками, бухгалтерия, аудит, инвестиции и планирование.

Гостиничные сети обязаны следовать:

• ***IFRS (International Financial Reporting Standards)*** — международные стандарты;

• ***US GAAP*** — в США;

• ***USALI*** — специализированный отраслевой стандарт учета в гостиничном бизнесе.

IFRS — это набор международных стандартов бухгалтерского учёта, разработанных Советом по международным стандартам финансовой отчётности (IASB — International Accounting Standards Board).

Эти стандарты определяют, как компании в разных странах должны формировать финансовую отчётность, чтобы она была прозрачной, сопоставимой и понятной для инвесторов, кредиторов и регуляторов.

US GAAP — это официально установленные в США стандарты финансового учёта и отчётности, которые регулируют, как компании должны вести бухгалтерию, формировать отчёты и раскрывать финансовую информацию. Эти принципы разработаны и поддерживаются Советом по стандартам финансового учёта (FASB — Financial Accounting Standards Board).

USALI — это специализированный международный стандарт бухгалтерского учёта, разработанный Американской ассоциацией отельеров и владельцев жилья (AHLA) специально для гостиничного бизнеса. Он описывает унифицированную структуру учётных статей, форм отчетности и методику расчёта показателей, применимых именно к отелям, курортам и другим объектам размещения.

Таблица 9.1.

Сравнительная таблица финансово-операционных показателей отеля

Показатель	Полное название	Формула расчёта	Что показывает	Применение в гостиничном бизнесе
RevPAR	*Revenue per Available Room* — Доход на один доступный номер	RevPAR = Общий доход от размещения ÷ Количество доступных номеров или RevPAR = Средняя цена номера (ADR) × Уровень загрузки (%)	Эффективность использования номерного фонда	Показывает сколько дохода приносит каждый номер, независимо от того, был ли он занят
GOP	*Gross Operating Profit* — Валовая операционная прибыль	GOP = Общие доходы – Операционные расходы (без учёта налогов, амортизации, процентов)	Прибыль от основной деятельности отеля	Отражает управленческую эффективность и контроль затрат
EBITDA	*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* — Прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации	EBITDA = Выручка – (Операционные расходы без процентов, налогов, амортизации и износа)	Операционная прибыльность бизнеса до финансовых и бухгалтерских корректировок	Используется для сравнения прибыльности разных отелей или сетей
NOI	*Net Operating Income* — Чистый операционный доход	NOI = Операционные доходы – Операционные расходы (до вычета процентов и налогов)	Чистый доход от основной деятельности	Применяется при оценке инвестиционной привлекательности гостиничной недвижимости и расчёте её стоимости

Примечание:

- *RevPAR отражает эффективность продаж номеров.*
- *GOP и EBITDA — управленческие показатели прибыльности.*

- *NOI чаще используется в инвестиционном и имущественном анализе гостиниц (в связке с показателем Cap Rate для оценки рыночной стоимости объекта).*

RevPAR, GOP, EBITDA, NOI являются ключевыми индикаторами при сравнительном анализе эффективности отелей. Такие показатели позволяют инвесторам и управляющим сравнивать результаты в разных странах.

Финансовое управление в международной гостиничной индустрии требует гибкости, точности и постоянного анализа. Современные отели применяют интегрированные системы, стандартизированные подходы и цифровые инструменты для поддержания конкурентоспособности, рентабельности и устойчивого развития. Развитие компетенций финансовых менеджеров и адаптация к международным практикам становится приоритетом в стратегиях роста гостиничного сектора в Узбекистане и за его пределами.

9.2. Бюджет и контроль расходов гостиницы

Финансовое управление в гостиничной индустрии невозможно без эффективного планирования бюджета и системного контроля расходов, которые составляют основу финансовой устойчивости и прибыльности предприятия. Для отеля, работающего в условиях высокой конкуренции, сезонности спроса и значительной доли постоянных затрат, грамотное бюджетирование является не просто технической процедурой, а ключевым элементом стратегического менеджмента. Через бюджетирование руководство трансформирует стратегические цели в конкретные количественные показатели, распределяет ресурсы между подразделениями и задаёт ориентиры для всей команды.

Бюджет гостиницы – это план доходов и расходов предприятия на определённый период, структурированный по основным направлениям деятельности и центрам финансовой ответственности. Он позволяет прогнозировать затраты, оптимизировать использование ресурсов, оценивать рентабельность разных сегментов (номерной фонд, питание, конференц-услуги, SPA и др.) и обеспечивать реализацию стратегических планов развития. Контроль расходов, в свою очередь, гарантирует соответствие между плановыми и фактическими показателями и способствует своевременному принятию управленческих решений: необходимости сокращения затрат, корректировки ценовой политики, пересмотра штатного расписания, переноса или ускорения инвестпроектов.

Бюджет гостиницы включает несколько ключевых компонентов, отражающих как текущую операционную деятельность, так и долгосрочные инвестиционные решения:

Операционный бюджет – центральный документ, который представляет собой прогноз доходов и расходов, распределённых по функциональным отделам (служба размещения, служба питания и напитков, банкетная и конференц-служба, SPA и wellness, служба эксплуатации и др.). В операционном бюджете учитываются такие показатели, как ожидаемая загрузка номерного фонда, средняя цена за номер (ADR), доход с доступного номера (RevPAR), средний чек в ресторанах, выручка от дополнительных услуг. На стороне расходов планируются затраты на персонал, продукты и товары, коммунальные услуги, маркетинг, аутсорсинг, мелкий ремонт и прочие операционные статьи.

Капитальный бюджет – план инвестиций в долгосрочные активы: обновление интерьеров и мебели, приобретение и модернизация оборудования (прачечное, кухонное, ИТ-системы, лифты), капитальный ремонт инженерных сетей, расширение номерного фонда или функциональных зон. Решения в рамках капитального бюджета принимаются с учётом срока окупаемости проектов, эффекта на качество сервиса и конкурентоспособность отеля.

Бюджет движения денежных средств (Cash Flow Budget) – документ, отражающий прогноз поступлений и выбытий денежных средств. Он позволяет оценить ликвидность и краткосрочную платёжеспособность отеля, своевременно выявлять возможные кассовые разрывы и планировать привлечение кредитов или изменение графика платежей. Для гостиницы, где доходы и расходы распределены неравномерно по сезонам, управление денежными потоками имеет принципиальное значение.

Дополнительно могут составляться специализированные бюджеты: бюджет маркетинга и рекламы, бюджет фонда оплаты труда, бюджет ремонтных и технических работ, бюджет затрат на обучение персонала. В международной практике широко применяются стандарты управленческого учёта (например, USALI), которые задают типовую структуру доходов и расходов для гостиничных предприятий и повышают сопоставимость данных между отелями и регионами.

Процесс формирования бюджета в гостинице представляет собой циклическую деятельность, повторяющуюся ежегодно и включающую несколько этапов:

1. **Анализ предыдущих периодов.** На первом этапе производится сбор и анализ данных по доходам и расходам за прошедшие периоды (как минимум за 1–2 года). Изучаются тренды выручки по сегментам, сезонные колебания загрузки, структура затрат, доля постоянных и переменных расходов, динамика маржинальности. Выявляются аномалии, резкие

всплески или падения затрат, единовременные расходы, влияние внешних факторов – пандемии, девальвации, изменения налоговой нагрузки.

2. **Прогнозирование будущей выручки.** Далее формируются прогнозы по выручке с учётом:

– планируемого коэффициента загрузки номерного фонда по месяцам и сегментам (индивидуальные туристы, корпоративные клиенты, группы, MICE, онлайн-агентства);

– средней цены за номер (ADR), исходя из тарифной политики, конкуренции и ожидаемого спроса;

– дохода с доступного номера (RevPAR) как интегрального показателя эффективности использования номерного фонда;

– спроса на конференц-услуги, банкеты, корпоративные мероприятия;

– прогнозов по выручке от SPA, ресторанов, дополнительных сервисов (трансфер, прачечная, экскурсии и др.).

3. Оценка планируемых затрат. На этом этапе рассчитываются плановые затраты по основным статьям:

– фонд оплаты труда (с учётом графиков смен, прогнозируемой загрузки, системы премирования);

– коммунальные услуги (электроэнергия, отопление, вода, вывоз отходов);

– закупки продуктов и напитков, расходных материалов, средств гигиены;

– затраты на аутсорсинг (прачечные услуги, охрана, клининг, ИТ-поддержка);

– расходы на текущий ремонт и обслуживание оборудования;

– амортизация основных средств;

– налоги и обязательные платежи;

– маркетинг и реклама, комиссии онлайн-площадок и туроператоров.

4. **Формирование бюджета по подразделениям.** Практика эффективного бюджетирования предполагает участие руководителей подразделений в процессе планирования. Руководители служб размещения, питания, эксплуатации, маркетинга и другие формируют свои бюджеты на основе корпоративных методик и передают их в финансовую службу для консолидации. Это повышает реалистичность планов и формирует у руководителей чувство ответственности за результаты.

5. **Консолидация и утверждение бюджета.** Финансовая служба объединяет бюджеты подразделений в единый операционный и финансовый план отеля, проверяет взаимосвязь показателей (загрузка – персонал – затраты), оценивает общую рентабельность и соответствие стратегическим целям. При необходимости проводится согласование между руководителями подразделений и корректировка отдельных статей.

Итоговый бюджет утверждается на уровне генерального директора, управляющей компании или инвестиционного комитета собственников.

6. **Ревизия и корректировка бюджета в течение года.** В условиях турбулентной внешней среды (инфляция, изменение тарифов на коммунальные услуги, колебания туристического спроса, валютные риски) бюджет не может оставаться статичным документом. На практике используется система регулярного пересмотра – ежеквартальные или полугодовые ревизии, а также ежемесячные прогнозы, позволяющие уточнять планы на оставшуюся часть года и адаптировать стратегию.

Для эффективного контроля расходов важно правильно классифицировать затраты и привязать их к центрам ответственности. В гостиничном бизнесе широко используется следующая классификация:

Постоянные и переменные расходы. Постоянные – расходы, мало зависящие от уровня загрузки (часть фонда оплаты труда управленческого персонала, амортизация, аренда, некоторые коммунальные платежи). Переменные– расходы, прямо связанные с объёмом оказанных услуг (продукты питания, часть затрат на персонал, моющие средства, бельё). Понимание структуры позволяет рассчитывать точку безубыточности и оценивать, как изменение загрузки влияет на прибыль.

Прямые и косвенные расходы. Прямые расходы можно непосредственно отнести к конкретному подразделению (например, стоимость продуктов для ресторана). Косвенные расходы требуют распределения между службами по принятым базам (площадь помещений, количество сотрудников, объём выручки и т.п.).

Управляемые и неуправляемые расходы. Управляемые – те, на которые руководитель подразделения реально может влиять (графики персонала, нормы расхода материалов). Неуправляемые – внешние по отношению к подразделению (часть налогов, централизованные маркетинговые расходы сети). Эта классификация важна для корректной оценки эффективности работы менеджеров.

Для того чтобы гостиница держала расходы под контролем, в первую очередь отслеживают те статьи, которые больше всего влияют на себестоимость и прибыль.

Первая крупная группа расходов - оплата труда персонала. Обычно это одна из самых значительных статей бюджета. Поэтому регулярно оценивают, сколько сотрудников приходится на номерной фонд, сколько обходится персонал в расчёте на один занятый номер, а также насколько эффективно работают отдельные службы (размещение, уборка, питание и другие).

Вторая важная группа - питание и напитки. Здесь важно понимать не только общую сумму затрат, но и их долю в выручке. Анализируют долю стоимости продуктов в выручке от питания и долю стоимости напитков в

выручке, проверяют нормы списания, потери, качество складского учёта и эффективность закупок (цены, условия, выбор поставщиков).

Третья группа - коммунальные услуги и энергия. Эти расходы считают в расчёте на один доступный номер и на один занятый номер, сравнивают с отраслевыми ориентирами и внедряют меры энергосбережения, чтобы снизить потребление и избежать лишних затрат.

Выполнение бюджета обеспечивается системой управленческого контроля: планирование, регулярные отчёты, сравнение фактических расходов с планом, анализ отклонений и своевременные корректирующие действия со стороны руководителей подразделений.

Для контроля расходов и выполнения бюджета в гостинице используют несколько практических инструментов. Они помогают вовремя замечать перерасход, понимать причины отклонений и принимать управленческие решения:

Сравнение плана и факта. Ежемесячно (а в крупных отелях - иногда и еженедельно) фактические показатели выручки и расходов сопоставляют с утвержденным бюджетом. Отклонения разбирают по причинам: изменение спроса, рост цен у поставщиков, ошибки планирования, неэффективное использование ресурсов. По итогам анализа принимают корректирующие меры: пересмотр графиков работы, оптимизация закупок, изменение тарифов и акций, усиление контроля списаний и т.д.

Контроль ключевых показателей эффективности. Для подразделений и отеля в целом устанавливают измеримые показатели, связанные с расходами и рентабельностью. Например, прибыль подразделения, валовая операционная прибыль, валовая операционная прибыль в расчете на один доступный номер, соотношение численности персонала и числа номеров, доля затрат на питание и напитки в выручке, затраты на энергию, доля маркетинговых затрат в выручке и другие. Эти показатели часто связывают с системой премирования руководителей подразделений.

Регулярная управленческая отчетность. Ежемесячно готовят отчеты для руководства: отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, анализ дебиторской и кредиторской задолженности, отчеты по центрам ответственности. На основе этих данных руководство и собственники корректируют цены, программы продаж и затратные мероприятия.

Внутренние проверки и внешний аудит. Проводят плановые и выборочные проверки финансовой дисциплины: соответствие расходов утвержденной политике, правильность документов, прозрачность финансовых потоков. В международных сетях обычно действует многоуровневая система внутреннего контроля, а внешний аудитор дополнительно подтверждает достоверность отчетности.

Использование специализированных информационных систем. Современные гостиницы применяют цифровые системы управления операциями и учетом, которые объединяют данные по бронированиям, доходам, расходам, складам и персоналу. Это позволяет в режиме, близком к реальному времени, отслеживать отклонения, формировать панели показателей и наглядные отчеты для менеджмента. Кроме того, такие системы упрощают согласование заявок, контроль лимитов и настройку прав доступа.

Гостиницы в Ташкенте, Самарканде и Бухаре демонстрируют разный уровень зрелости финансового планирования и автоматизации. Отели международных брендов (Hilton, Hyatt, Radisson и др.) используют корпоративные ERP- и PMS-системы, централизованные стандарты бюджетирования и отчётности. Бюджеты формируются в соответствии с методиками управляющих компаний, с учётом глобальных KPI и бенчмарков сети. В таких отелях активно применяются скользящие прогнозы, сценарный анализ, детальный план-факт по каждому подразделению.

Локальные гостиницы среднего уровня, как правило, опираются на более простые инструменты, электронные таблицы (Excel), стандартные отчёты бухгалтерских программ и ручные методы план-факт анализа. Тем не менее и в этом сегменте постепенно растёт понимание важности системного бюджетирования. Руководители внедряют раздельный учёт по подразделениям, устанавливают простые KPI по затратам, анализируют сезонность загрузки и рентабельность каналов продаж.

Особенностью гостиничного рынка Узбекистана является сочетание ярко выраженной сезонности (весенний и осенний пики культурно-познавательного туризма) с растущей ролью делового и MICE-сегмента (международные форумы, конференции, деловые миссии). Это требует гибкости в бюджетировании, корректировки планов по загрузке и выручке по месяцам, сценарного анализа влияния крупных мероприятий на доходы и расходы, отдельного планирования бюджетов для групповых и индивидуальных сегментов.

Бюджетирование и контроль расходов выступают основой устойчивого финансового управления гостиницей. Наличие реалистичного, детализированного бюджета позволяет заранее оценивать финансовые последствия управленческих решений, поддерживать необходимый уровень ликвидности и платёжеспособности, минимизировать неэффективные и нецелевые расходы, повышать прозрачность деятельности для собственников и инвесторов, строить долгосрочные планы развития на основе реальных финансовых возможностей.

Современные гостиницы стремятся автоматизировать процессы бюджетирования и контроля затрат, внедрять системы KPI-контроля и

управленческой отчётности в режиме, близком к реальному времени. Это позволяет повысить рентабельность, ускорить реакцию на изменения рыночной конъюнктуры и обеспечить гибкость принятия решений в условиях рыночной турбулентности, колебаний туристского спроса и усиления конкуренции.

9.3. Анализ доходов и показатели рентабельности

Анализ доходов и оценка показателей рентабельности занимают центральное место в системе финансового управления гостиничным предприятием. Именно они позволяют принимать стратегические и оперативные решения, направленные на повышение эффективности бизнеса, минимизацию потерь и достижение устойчивого роста.

Высокая концентрация дохода в проживании (60%) является типичной структурой для пятизвёздочных и luxury-отелей, однако она повышает чувствительность бизнеса к колебаниям загрузки и сезонности. В таких условиях важно развивать дополнительные источники дохода — рестораны, конференц-услуги (MICE) и wellness-направление, что позволит сбалансировать общую выручку и снизить риски, связанные с падением спроса на проживание.

Ресторанно-барный сегмент (20%) занимает второе место по значимости в структуре доходов отеля. Несмотря на сравнительно низкую маржинальность из-за высокой доли переменных расходов (продукты питания, фонд оплаты труда, коммунальные затраты), данный сегмент усиливает имидж отеля и способствует удержанию гостей. Оптимизация себестоимости блюд, внедрение авторских гастрономических концепций и кросс-продажи с проживанием способны повысить прибыльность и увеличить средний чек.

Таблица 9.2.

Анализ структуры доходов и расходов пятизвёздочного отеля

Источник дохода	Доля в общем доходе	Основные расходы	Ключевые комментарии
Проживание (60%)	Главный источник выручки (ядро бизнес-модели отеля).	Комиссии онлайн-агентств (OTA), уборка номеров, амортизация мебели и техники.	Основная статья дохода, но высокая зависимость от загрузки и сезонности. При активной работе OTA (Booking, Expedia) часть прибыли теряется на комиссионных (10–20%). Оптимизация возможна через развитие прямых продаж и программ лояльности.

Рестораны и бары (20%)	Вторая по значимости статья доходов.	Себестоимость продуктов, фонд оплаты труда (ФОТ) персонала, коммунальные расходы.	Высокий потенциал кросс-продаж: гости отеля, посетители извне, кейтеринг. Однако маржинальность ниже, чем в размещении, из-за большой доли переменных затрат. Важно контролировать запасы и производственные потери.
Конференц-услуги (MICE) (10%)	Устойчивый источник дохода для бизнес-отелей.	Аренда оборудования, маркетинг, персонал event-отдела.	При грамотной маркетинговой стратегии может стать драйвером заполняемости в низкий сезон. Требует инвестиций в техническое оснащение и продвижение среди корпоративных клиентов.
Wellness & SPA (7%)	Дополнительный, но имиджево важный источник дохода.	Косметика, электроэнергия, зарплата специалистов.	Услуги wellness часто работают как инструмент повышения общего качества сервиса и привлечения премиальных гостей. При правильной ценовой политике может стать центром прибыли (особенно при продаже пакетов «room + spa»).
Прочие услуги (3%)	Трансфер, мини-бар, прачечная, экскурсии и т.п.	Персонал, топливо, расходные материалы.	Хотя доля мала, эти услуги повышают общий уровень удовлетворённости гостей и средний чек.

MICE-сегмент (10%) особенно важен для городских пятизвёздочных отелей, ориентированных на деловой туризм. Проведение конференций, семинаров и корпоративных мероприятий обеспечивает стабильный поток клиентов даже в низкий сезон. Для повышения эффективности этого направления необходимо активное взаимодействие с корпоративными

заказчиками, туристическими агентствами и организациями деловых мероприятий.

Wellness & SPA (7%) представляет собой сегмент с высоким имиджевым эффектом и значительным потенциалом для увеличения доходов за счёт апселлинга и создания дополнительных сервисных пакетов. Программы spa- и wellness-туризма усиливают лояльность клиентов и повышают привлекательность отеля. Эффективное продвижение данного направления возможно через интеграцию с программами лояльности, цифровой маркетинг и разработку комплексных предложений для постоянных гостей.

В структуре затрат наибольшая нагрузка приходится на проживание и ресторанно-барное направление. В проживании это комиссии онлайн-агентств (OTA) и амортизация основных средств, а в F&B затраты на сырьё и персонал. Управленческая задача заключается в снижении доли переменных расходов без ухудшения качества сервиса. Добиться этого можно за счёт автоматизации процессов, внедрения энергоэффективных технологий и системного обучения сотрудников.

По показателю GOP (Валовая операционная прибыль) типичный пятизвёздочный отель при подобной структуре доходов демонстрирует прибыль на уровне 35–45% от общей выручки. Такой результат возможен при условии эффективного контроля затрат в подразделениях F&B и управления комиссионными расходами OTA.

Финансовая модель пятизвёздочного отеля демонстрирует классическую зависимость: качество размещения является основным источником дохода, а многофункциональные услуги инструментом удержания гостя и увеличения среднего чека. Рациональная стратегия управления заключается в диверсификации доходов, оптимизации затрат по каждому направлению и сохранении высокого уровня сервиса, что обеспечивает устойчивость и конкурентоспособность отеля на рынке.

Анализ доходов гостиницы представляет собой систематический процесс изучения структуры, динамики и эффективности формирования выручки по различным направлениям деятельности. Для комплексной оценки финансовых результатов используется несколько методических подходов, позволяющих выявить ключевые источники прибыли, определить устойчивость бизнес-модели и наметить направления для стратегического развития.

Первым этапом является вертикальный анализ, который позволяет определить долю каждого источника доходов в общей структуре выручки отеля. С его помощью можно установить, какие направления — проживание, питание, конференц-услуги, SPA или дополнительные сервисы играют основную роль в формировании общего дохода. Такой

анализ помогает оценить степень диверсификации доходов и выявить зависимость от одного доминирующего источника.

Вторым этапом является горизонтальный анализ, ориентированный на оценку динамики доходов во времени — по месяцам, кварталам или годам. Он позволяет выявить тенденции роста или снижения выручки, определить влияние сезонности, туристического потока и экономических факторов на финансовые результаты. Например, снижение доходов в определённые периоды может сигнализировать о необходимости корректировки маркетинговой или ценовой политики.

Следующий инструмент — сравнительный бенчмаркинг, который заключается в сопоставлении ключевых показателей с конкурентами на рынке. С помощью бенчмаркинга отель может определить свои сильные и слабые стороны, оценить конкурентоспособность и эффективность работы в сравнении с аналогичными гостиницами того же класса. Наиболее часто сравниваются показатели RevPAR, ADR, GOP и коэффициент загрузки, что позволяет определить реальную позицию отеля в отраслевом рейтинге.

Важным инструментом является ABC-анализ, применяемый для выявления ключевых источников, формирующих основную часть дохода. Как правило, 70–80% выручки обеспечивают 20–30% наиболее прибыльных услуг. Такой подход помогает сосредоточить управленческое внимание и ресурсы на стратегически значимых направлениях, повышая общую эффективность бизнеса.

В рамках финансового менеджмента отелей применяются механизмы, направленные на повышение доходности и улучшение показателей рентабельности. Одним из важнейших инструментов является оптимизация загрузки через систему Yield Management, которая позволяет гибко управлять ценами и максимизировать доход в зависимости от спроса и сезонности.

Повышение ADR достигается с помощью дифференцированного ценообразования, внедрения гибких тарифов, специальных предложений и программ лояльности. Одновременно особое внимание уделяется снижению затрат без ухудшения качества сервиса, что возможно благодаря внедрению энергоэффективных технологий, аутсорсингу вспомогательных функций и цифровизации управленческих процессов.

Дополнительным направлением роста доходов является увеличение выручки F&B-подразделений за счёт внедрения современных форматов обслуживания, таких как pop-up кухни, кафе и кофейни на вынос, а также развитие кейтеринговых услуг. Немаловажную роль играют и дополнительные продажи, стимулирующие гостей к покупке более дорогих категорий номеров или дополнительных услуг (например, SPA, экскурсионные программы, поздний выезд и т.д.).

Применение этих методов особенно актуально для отелей Узбекистана, где рынок гостиничных услуг активно развивается. Анализ ключевых показателей эффективности, таких как RevPAR и GOP, показывает существенные различия между международными сетями и местными отелями. В Ташкенте, Самарканде и Бухаре отели, работающие под международными брендами, демонстрируют RevPAR примерно на 40% выше среднего по рынку благодаря развитым каналам продаж, глобальной системе лояльности и стандартам обслуживания. В то же время, небольшие независимые гостиницы часто имеют низкий показатель GOPPAR из-за высокой доли постоянных расходов, ограниченных маркетинговых возможностей и выраженной сезонности туристического потока.[57]

Анализ доходов и рентабельности является неотъемлемым элементом стратегического управления гостиницей. Он позволяет своевременно выявлять проблемные зоны, принимать обоснованные решения о корректировке тарифной политики, маркетинговой стратегии и структуры расходов. Использование международных и локальных финансовых метрик, таких как RevPAR, GOP, EBITDA и других, обеспечивает объективную оценку текущего состояния бизнеса и способствует повышению его устойчивости в условиях рыночной нестабильности.

9.4. Международная налоговая система и аудит

В условиях глобализации гостиничного бизнеса международная налоговая система и вопросы аудита становятся ключевыми факторами, влияющими на финансовую устойчивость и соответствие гостиниц требованиям законодательства. Международные гостиничные сети работают в юрисдикциях с различными налоговыми режимами, что требует учёта транснациональных стандартов налогообложения, механизмов двойного налогообложения, а также внедрения внутреннего и внешнего аудита.

В международной практике применяются следующие налоговые нормы и соглашения:

- Конвенция ОЭСР по предотвращению двойного налогообложения (OECD Model Tax Convention);[58]
- Международные стандарты финансовой отчётности (IFRS), регулирующие признание доходов и расходов;
- Соглашения между странами об избежании двойного налогообложения (например, между Узбекистаном и Францией соглашение 1996 года).

57 https://buxgalter.uz/publish/doc/text165458_uchet_okazaniya_gostinichnyh_uslug1
58 https://lex.uz/ru/docs/2637033

Гостиничные компании обязаны учитывать НДС, корпоративный налог на прибыль, туристический налог и налоги на имущество в зависимости от юрисдикции.

Таблица 9.3.

Налогообложение в гостиничном бизнесе: международная практика[59]

Страна	Корпоративный налог	Туристический сбор	НДС / GST
США	21%	до 15% (по штатам)	варьируется
Германия	15% + 5.5% (доп.)	до 5 евро/ночь	7% (отели)
ОАЭ	9%	10% + 7% (VAT)	5%
Узбекистан	15%	2% (с 2023 года)	12%

Важной тенденцией является рост косвенного налогообложения — в частности, туристических сборов, направляемых в местные бюджеты.

Аудит гостиниц выполняется в трёх форматах:

- ***Внешний аудит*** — проводится независимыми аудиторскими компаниями для проверки соответствия финансовой отчётности международным стандартам (например, KPMG, Deloitte);
- ***Внутренний аудит*** — осуществляется внутри гостиничной сети, отслеживает соблюдение бюджетных рамок, контроль расходов и соответствие налоговому законодательству;
- ***Операционный аудит*** — оценивает эффективность управления доходами, затратами, ценообразованием и налоговой нагрузкой.

Аудит особенно важен для отелей, работающих по франчайзингу или в составе международной сети, где требуется соблюдение корпоративных финансовых политик.

Узбекистан внедряет международные практики налогового регулирования, включая переход на МСФО (IFRS) и цифровую подачу отчётности. «МСФО (IFRS) - свод документов, регламентирующих ведение бухучета и составление финансовой отчетности на основе международных стандартов.

Цель МСФО (IFRS) - улучшить качество и сопоставимость финансовой информации в отчетах и уменьшить возможность ее произвольной трактовки. МСФО позволяют инвесторам, кредиторам и заемщикам оценивать и сравнивать результаты деятельности организации, в том числе на международном уровне, более широко и продуктивно».[60]

[59]Deloitte Global Tax Handbook, 2024;
https://buxgalter.uz/publish/doc/text165458_uchet_okazaniya_gostinichnyh_uslug1.

60 https://1solution.uz/events/articles/obyazatelnyy-perekhod-na-msfo-v-respublike-uzbekistan-dlya-vsekh-struktur-biznesa/

Законодательство регулируется следующими актами:

- Налоговый кодекс Республики Узбекистан;
- Указ Президента Республики Узбекистан № УП-6098 от 30 октября 2020 года;
- Налоговые льготы для поддержки субъектов предпринимательства в период пандемии отражены в следующих указах Президента: №УП-5969 от 19.03.2020 г. №УП-5978 от 3.04.2020 г. №УП-5986 от 27.04.2020 г. №УП-5996 от 18.05.2020 г. №УП-6002 от 28.05.2020 г.

Гостиницы в Узбекистане обязаны рассчитывать и уплачивать:

- Налог на прибыль (15%);
- НДС (12%);
- Туристический налог с иностранного туриста (2% от стоимости размещения);
- Социальный налог (12%) — на работников гостиницы.

«В Узбекистане граждане Узбекистана, резиденты и иностранные туристы обязаны платить туристический налог за каждую ночь проживания в отеле или другом объекте размещения. Это требование соответствует постановлению Кабинета министров № 475.

Поскольку все бронирования — это транзакции между объектом и гостем, важно, чтобы вы знали обо всех местных налогах и законах, связанных с вашими бронированиями.

Как рассчитывается туристический налог в Узбекистане. Для местных жителей (за ночь):

- *0,4% от тарифа на номер.*

Для иностранных граждан (за ночь):

- *до 10 номеров — 5% от тарифа на номер,*
- *от 11 до 40 номеров — 10% от тарифа на номер,*
- *более 40 номеров — 15% от тарифа на номер.*
- *С детей младше 16 лет налог не взимается.*

Сумма налога подлежит возврату, если гость не проживал в объекте.

Иногда гости, не являясь иностранными туристами, могут оформлять бронирования на платформе с использованием иностранного IP-адреса, в таких случаях к ним может быть применен более высокий туристический налог. При возникновении таких ситуаций можно возвращать гостям средства, когда они заезжают в объект».[61]

Прозрачность и предотвращение финансовых рисков предполагает внедрение ERP-систем (например, Oracle Hospitality Cloud, 1C ERP), применение индикаторов налоговых рисков, сотрудничество с международными аудиторами при получении рейтингов и кредитов (Fitch,

[61] https://partner.booking.com/ru/

Moody’s), сдача единой отчётности в цифровом формате через платформу «Soliq.uz».

Международная налоговая система и аудит являются основой устойчивости гостиничного бизнеса в глобальном контексте. Гостиницы обязаны адаптироваться к мультинациональной среде отчётности, использовать современные цифровые инструменты и обеспечивать полную прозрачность для инвесторов и регуляторов.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Что включает в себя понятие финансового управления в международной гостинице?
2. Какова структура операционного бюджета гостиницы и его основные компоненты?
3. Какие методы используются для контроля и оптимизации расходов отеля?
4. Чем различаются показатели RevPAR, GOPPAR и ADR в оценке доходности гостиниц?
5. Какие ключевые факторы влияют на рентабельность гостиничного бизнеса?
6. В чём заключается роль внешнего и внутреннего аудита в гостиничном бизнесе?
7. Какие налоги уплачиваются гостиницами в Узбекистане, и каковы их ставки?
8. Какие международные стандарты применяются к финансовой отчётности гостиниц?
9. Какую функцию выполняют ERP-системы в гостиничном управлении?
10. Каковы особенности налогообложения гостиниц в разных странах?

ГЛАВА X. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ МЕЖДУНАРОДНЫМИ ГОСТИНИЦАМИ

Ключевые слова: стратегическое планирование, SWOT-анализ, PEST-анализ, стратегические риски, управление рисками, устойчивое развитие, ESG-факторы, миссия и видение, ключевые показатели эффективности (KPI).

10.1. Сущность и этапы стратегического планирования в международных гостиницах

Стратегическое планирование в международных гостиницах представляет собой ключевой элемент долгосрочного управления, способствующий адаптации гостиничного предприятия к быстро изменяющимся условиям внешней среды. В условиях глобализации, усиления конкуренции, цифровизации и нестабильности мировой экономики значимость стратегического подхода к управлению возрастает многократно. Международные гостиничные сети сталкиваются с необходимостью координировать свою деятельность в разных странах и регионах, соблюдая при этом стандарты качества, ожидания клиентов и локальные законодательные нормы. В этой связи стратегическое планирование выступает не просто как инструмент прогнозирования, а как механизм устойчивого развития, инновационного роста и повышения конкурентоспособности.

Стратегическое планирование — это целенаправленный управленческий процесс разработки и реализации долгосрочной стратегии развития организации, включающий анализ внешней и внутренней среды, формулирование миссии и целей, выбор стратегических альтернатив и механизмов их достижения. В гостиничном бизнесе данный процесс ориентирован на формирование конкурентных преимуществ, рост рыночной доли, расширение присутствия на международных рынках, а также укрепление бренда и лояльности клиентов.

Особенностью стратегического планирования в международных гостиницах является необходимость учитывать культурные, политико-правовые, экономические и технологические различия между странами, в которых ведётся деятельность. Это требует многоуровневого анализа и гибкой адаптации стратегий к особенностям локальных рынков.

Ключевыми целями стратегического планирования в международной гостиничной индустрии являются:

- Обеспечение устойчивого развития гостиничного бизнеса на глобальном уровне;
- Повышение конкурентоспособности за счёт инноваций, качества услуг и эффективности управления;

- Адаптация гостиничных услуг к требованиям локальных рынков;
- Управление глобальными рисками и неопределённостью;
- Формирование единой корпоративной стратегии при сохранении гибкости в локальных операциях.

Задачи стратегического планирования:

- Систематический анализ внешней и внутренней среды;
- Формулирование миссии, видения и корпоративных ценностей;
- Разработка стратегических целей и приоритетов развития;
- Определение путей и инструментов реализации стратегии;
- Мониторинг и корректировка стратегического курса.

Успешная реализация стратегического планирования базируется на следующих принципах:

- ***Комплексность*** — охват всех направлений деятельности гостиничного предприятия;
- ***Гибкость*** — способность к адаптации в условиях изменений внешней среды;
- ***Долгосрочность*** — ориентация на перспективу (обычно от 3 до 10 лет);
- ***Реалистичность*** — учёт имеющихся ресурсов и реальных возможностей;
- ***Ориентация на клиента*** — выстраивание стратегии на основе анализа потребностей целевой аудитории;
- ***Инновационность*** — использование современных технологий, подходов и решений;
- ***Корпоративная согласованность*** — вовлечение всех подразделений в стратегический процесс.

Процесс стратегического планирования в международных гостиницах осуществляется поэтапно и включает следующие ключевые стадии:

Определение миссии и корпоративного видения. Миссия формулирует основное предназначение гостиничной компании, отражает её философию, ценности и ориентиры. Видение определяет желаемое будущее состояние организации и служит ориентиром для стратегических решений.

Стратегический анализ внешней и внутренней среды. На этом этапе осуществляется всесторонний анализ факторов макро- и микросреды (PEST-анализ, конкурентная среда, клиентские предпочтения, нормативно-правовое регулирование, политические риски). Одновременно проводится анализ внутренних ресурсов: персонал, финансы, инфраструктура, управленческие компетенции и корпоративная культура.

Формулирование стратегических целей. Цели должны быть измеримыми, достижимыми и соотноситься с миссией и видением гостиницы. Они могут включать рост доходов, расширение географии,

увеличение доли на рынке, повышение качества обслуживания и устойчивое развитие.

Разработка стратегических альтернатив. На основании анализа формируются различные сценарии развития: стратегия роста (интенсивный, экстенсивный), стратегии диверсификации, стратегии выхода на новые рынки, стратегии слияний и поглощений и т.д.

Выбор и утверждение стратегии. Выбирается оптимальный стратегический вариант, соответствующий ресурсам, рискам и приоритетам гостиничного бизнеса. Утверждение стратегии включает распределение ответственности и определение сроков реализации.

Реализация стратегии. Этот этап охватывает реализацию программ и проектов, направленных на достижение целей: внедрение новых стандартов, обучение персонала, цифровизация процессов, партнёрства и локальные инициативы.

Контроль, оценка и корректировка. Осуществляется регулярный мониторинг показателей эффективности (KPI), оценка отклонений и корректировка стратегии в зависимости от изменяющихся условий и новых вызовов.

Международный контекст задает для стратегического планирования гостиниц особые правила игры. Отелю приходится одновременно учитывать культурные различия гостей, быстро меняющуюся регуляторную среду, колебания валютных курсов и инфляции, а также обязательность соблюдения международных стандартов безопасности, качества и устойчивости. Эти факторы не существуют по отдельности: они переплетаются и напрямую влияют на продукт, ценообразование, маркетинг, работу персонала и финансовые результаты.

Мультикультурность означает, что ожидания гостя формируются его культурой, религией, привычками и нормами поведения. В практическом плане это требует гибких стандартов сервиса: меню с учетом диетических и религиозных ограничений (например, халяль, кошер, веган), корректной коммуникации и визуальных материалов на ключевых для рынка языках, внимательного отношения к гендерно-чувствительным вопросам, а также к календарю религиозных и национальных праздников. Персонал нуждается в системной подготовке по межкультурному общению и этикету, как приветствовать, что считается уместным, как работать с жалобами, чтобы не задеть чувства гостя. Качество этих усилий лучше всего видно в отзывах: формулировки «уважение традиций», «поняли и помогли», «удобная еда» — индикаторы правильной настройки. Дополнительно стоит отслеживать долю сотрудников со знанием приоритетных языков, а также фактическую доступность услуг, учитывающих культурные требования, это превращает намерения в измеряемую практику.

Политико-правовая нестабильность в ряде стран проявляется через изменения визовых правил, налогов, норм охраны труда, санитарных требований и регламентов по защите данных. Для отеля это операционные риски и потенциальные издержки. Управлять ими помогает «карта регуляторных рисков» —документ, где для каждого рынка перечислены актуальные нормы, ответственные лица, источники мониторинга, а также сценарии действий при изменениях (например, что делать при введении ограничений на массовые мероприятия или при новых правилах обработки персональных данных). Важна и страховая защита. Полисы должны покрывать наиболее вероятные юридические и операционные риски. Эффективность подхода оценивают по скорости реакции (сколько дней, а в идеале часов, нужно, чтобы привести процедуры и коммуникации в соответствие) и по результатам внутренних комплаенс-аудитов: насколько полно и без задержек закрываются выявленные несоответствия.

Колебания курсов и инфляции напрямую влияют на цены, себестоимость и прибыль. В международной практике это сглаживают двумя путями. *Во-первых*, тарифы для зарубежных гостей привязывают к твердой валюте и регулярно индексируют, чтобы избежать «ценовых ножниц» при резких движениях курса. *Во-вторых,* выстраивают «естественную защиту», часть ключевых расходов и доходов держат в одной валюте, чтобы снизить курсовой разрыв. Дополняют это контрактными оговорками об индексации и минимальными запасами по чувствительным позициям (энергия, продукты, расходные материалы). В планировании полезны сценарные расчеты и ежемесячный анализ маржи с учетом курсов. Если прибыльность начинает «проседать», тарифная сетка пересматривается незамедлительно, без ожидания конца сезона. Показателями качества управления служат доля расходов и доходов в сопоставимых валютах, скорость пересмотра тарифов и устойчивость маржинальности по месяцам.

Международные стандарты и сертификация — это не опция, а обязательство. Речь идет о требованиях пожарной и общей безопасности, нормах охраны труда, пищевой безопасности, защите персональных данных и платежной информации, а также о стандартах устойчивого развития. Для отеля целесообразно создать «карту стандартов» по каждому рынку, где перечислены обязательные нормы, добровольные сертификаты, графики внешних и внутренних проверок и обучение персонала. Практика показывает, что на результат сильнее всего влияют регулярные внутренние инспекции номерного фонда и F&B, контроль сроков устранения несоответствий, а также согласованная работа с поставщиками: их процессы также должны соответствовать требованиям. Удобно фиксировать процент выполненных требований, частоту и результаты

аудитов, среднее время закрытия замечаний, эти цифры дают руководству прозрачную картину операционной надежности.

Чтобы связать все элементы в единую стратегию, полезно задать понятные правила управления:

Во-первых, нужен календарь культурных и религиозных дат с заранее подготовленными предложениями в питании, размещении и досуге, а также локализованными материалами в продажах и маркетинге.

Во-вторых, карта регуляторных рисков должна регулярно обновляться, а контакт с юридическим консультантом и страховой — быть «коротким»: чем быстрее поступает и обрабатывается информация, тем меньше вероятность штрафов и сбоев.

В-третьих, финансовые процедуры должны предусматривать быстрый пересчет цен при изменении курсов или инфляции, а также регулярную оценку влияния на RevPAR, GOP и EBITDA. Это позволит оперативно корректировать ценовую политику и расходы.

В-четвертых, внутренний аудит стандартов по безопасности, качеству, устойчивости и данным должен иметь четкую периодичность и понятную систему ответственности: кто проводит проверку, кто утверждает план корректирующих действий, в какой срок закрываются пункты.

Наконец, у каждого направления — сервис, правовые вопросы, цены и финансы, стандарты должен быть назначен ответственный и согласованные роли смежных отделов. Простая матрица ответственности снимает неопределенность и ускоряет решения.

Такой целостный подход одновременно снижает риски и повышает предсказуемость финансовых результатов. Когда культурные особенности гостей учитываются заранее, правовые изменения не застигнут врасплох, ценообразование быстро адаптируется к внешним шокам, а стандарты подтверждаются аудитами, отель получает устойчивое качество сервиса и конкурентоспособность на международном уровне.

Стратегическое планирование в международных гостиницах — это системный, комплексный и динамичный процесс, требующий высокого уровня анализа, гибкости, инновационности и лидерства. Успешные гостиничные сети используют стратегическое планирование не только как средство постановки целей, но и как инструмент устойчивого развития, адаптации к глобальным вызовам и формирования долгосрочной ценности бренда.

В условиях турбулентности внешней среды и возрастания значимости ESG-факторов стратегическое планирование приобретает особую значимость для обеспечения конкурентных позиций гостиничных предприятий на международной арене.

10.2. Методы анализа SWOT и PEST в стратегическом планировании международных гостиниц

Стратегическое планирование в международной гостиничной индустрии опирается на системный анализ среды: от глобальных трендов и регулирования до внутренних ресурсов и компетенций конкретного отеля или сети. Важно понимать, что стратегия — это не «набор идей», а логика решений, основанная на данных, сопоставлении альтернатив и оценке рисков. Среди базовых инструментов, которые дают такую логику и позволяют структурировать информацию, наиболее распространены PEST-анализ (оценка макросреды) и SWOT-анализ (связка внутренних факторов с внешними возможностями и угрозами). Совместное применение PEST и SWOT повышает обоснованность управленческих решений и облегчает адаптацию гостиниц к неопределенности, характерной для международных рынков (волатильность спроса, валютные колебания, регуляторные изменения, технологические сдвиги).

В гостиничном бизнесе стратегические решения обычно касаются: выбора целевого сегмента, позиционирования, формата присутствия на рынке, инвестиций, а также управления продуктом и сервисом. Ключевая сложность международных гостиниц состоит в неоднородности условий по странам и городам. Одинаковая бренд-стратегия должна учитывать местное регулирование, культуру потребления, особенности рынка труда и уровень технологической зрелости. Поэтому анализ среды выполняет три функции:

- выявляет факторы, которые определяют спрос и издержки;
- помогает оценить устойчивость бизнес-модели;
- задает приоритеты развития и KPI на горизонте 1–3 и 3–5 лет.

SWOT-анализ — это структурированный метод, который связывает внутренние характеристики организации (сильные и слабые стороны) с внешней средой (возможности и угрозы). Его ценность в том, что он не только перечисляет факторы, но и формирует основу для выбора стратегии: какие сильные стороны следует использовать, какие слабости требуется компенсировать, какие возможности стоит «захватить» и от каких угроз необходимо защититься. В международных гостиницах SWOT целесообразно выполнять на двух уровнях: уровень бренда/сети (стандарты, маркетинг, системы продаж, программы лояльности), и уровень конкретного объекта (локация, команда, состояние фонда, конкурентное окружение).

Алгоритм проведения SWOT-анализа:

Постановка цели и границ анализа. Определяется управленческая задача (например, выход на рынок, обновление номерного фонда, развитие

MICE) и уровень анализа (сеть в целом / конкретный объект / отдельное направление услуг).

Сбор и подготовка информационной базы. Формируется набор данных для анализа: финансовые показатели (ADR, RevPAR, GOPPAR), результаты аудита качества, отзывы и жалобы гостей, сведения о конкурентах, динамика спроса и сезонность, отраслевые бенчмарки, результаты PEST-анализа.

Идентификация факторов по структуре S–W–O–T. Составляются списки факторов: сильные стороны (S), слабые стороны (W), возможности (O), угрозы (T). Рекомендуемый объём 6–10 факторов на каждый блок. Формулировки должны быть конкретными и допускающими проверку по данным.

Оценка значимости и отбор ключевых факторов. Каждый фактор оценивается по степени влияния на стратегические результаты (например, по шкале 1–5). По итогам ранжирования выделяются 3–5 факторов на блок, имеющих наибольшее стратегическое значение.

Формирование стратегических альтернатив (матрица TOWS). На основе сочетания факторов разрабатываются варианты решений:

- SO — использование сильных сторон для реализации возможностей;
- WO — снижение слабых сторон для использования возможностей;
- ST — использование сильных сторон для противодействия угрозам;
- WT — минимизация уязвимостей при усилении угроз.

Планирование реализации и контроль. Выбранные стратегические решения переводятся в план мероприятий: ресурсы, бюджет, сроки, ответственные, контрольные точки и KPI. Итогом выступает портфель инициатив, интегрированный в стратегический план организации.

SWOT становится инструментом стратегического планирования только тогда, когда по итогам анализа формируется портфель инициатив и проектов. На практике удобно выбрать 5–12 инициатив, распределив их по горизонту (0–12 месяцев, 1–3 года, 3–5 лет) и оценив по двум критериям: эффект (рост дохода/снижение затрат/снижение риска) и реализуемость (бюджет, кадры, регуляторные ограничения, сроки).

Таблица 10.1.

Матрица SWOT и логика формирования стратегий (TOWS)

	Возможности (O)	**Угрозы (T)**
Сильные стороны (S)	SO-стратегии: • direct booking через лояльность/CRM • рост MICE за счет инфраструктуры	ST-стратегии: • диверсификация рынков и каналов • энергоэффективность и контроль затрат

	• партнерства с перевозчиками/дестинациями	• стандарты качества + антикризисные коммуникации
Слабые стороны (W)	WO-стратегии: • внедрение PMS/CRM/RMS и аналитики • обучение и удержание персонала • адаптация сервиса под локальный спрос	WT-стратегии: • оптимизация процессов и закупок • сценарное планирование при валютных рисках • гибкое управление загрузкой и штатом

Для международных гостиниц типичные группы инициатив:

- цифровые (онлайн-продажи, аналитика спроса, автоматизация)
- продуктовые (реновация, новые сервисы, устойчивые решения)
- рыночные (новые сегменты, партнерства, MICE)
- операционные (эффективность, закупки, энергия)
- HR (удержание и развитие персонала).

PEST-анализ используется для систематического обзора факторов макросреды, которые предприятие не может контролировать, но должно учитывать при планировании. Для международных гостиниц PEST особенно важен, поскольку политические решения и экономические циклы в разных странах могут различаться, а социальные и технологические изменения распространяются неравномерно. В учебной практике целесообразно дополнять PEST расширенными версиями (PESTEL, где добавляются экологические и правовые факторы), однако базовая структура PEST остается отправной точкой.

Таблица 10.2.

Примеры факторов PEST для международной гостиничной компании

Компонент	Типовые факторы	Отражение на стратегии и операциях
P — Political (политические)	визовая политика; требования безопасности; санитарные нормы; налоги; правила для иностранных инвесторов; санкции/ограничения; сотрудничество в сфере туризма и авиации	выбор целевых рынков; требования комплаенса; корректировка цен/контрактов; диверсификация каналов; переоценка локаций и формата присутствия

E — Economic (экономические)	ВВП и деловая активность; инфляция; безработица; валютный курс; ставки и доступность кредитов; цены на энергию; доходы населения; структура туристских расходов	управление доходами; пересмотр бюджета и CAPEX; управление валютными рисками; ценовая сегментация; оптимизация затрат и закупок
S — Social (социальные)	демография; урбанизация; рост среднего класса; изменения в стиле жизни; ожидания персонализации; устойчивое потребление; чувствительность к безопасности и здоровью	адаптация продукта и стандартов сервиса; новые пакетные предложения; развитие wellness и family-friendly; обучение персонала; корректировка коммуникаций и брендинга
T — Technological (технологические)	онлайн-бронирование и OTA; мобильные приложения; бесконтактные сервисы; ИИ; big data; облачные решения; кибербезопасность	инвестиции в PMS/CRM/RMS; рост прямых продаж; автоматизация процессов; улучшение гостевого пути; управление данными и защитой информации

Чтобы PEST не превращался в «список факторов», применяют полуколичественную оценку: каждому фактору задают вероятность изменения и силу влияния на гостиницу (например, по шкале 1–5). Затем формируют 2–3 сценария (базовый, оптимистичный, стрессовый) и проверяют, как меняются ключевые показатели (занятость, ADR, RevPAR, операционная прибыль). Такой подход особенно полезен для международных сетей, где внешние шоки могут затрагивать отдельные рынки неравномерно.

PEST отвечает на вопрос «какие внешние тенденции формируют поле игры», а SWOT «какими ресурсами и ограничениями обладает гостиница, чтобы выиграть в этом поле». Практически это означает, что результаты PEST используются как входные данные для разделов «возможности» и «угрозы» в SWOT, после чего формируется набор стратегий и инициатив.

Рассмотрим типичную ситуацию для международной сети после масштабного внешнего шока (эпидемиологические ограничения, снижение деловых поездок, рост издержек). Задача пересобрать стратегию объекта в крупном городе, сохранить финансовую устойчивость и вернуть рост спроса.

Шаг 1. PEST: ключевые сигналы макросреды

•P: изменение правил пересечения границ и требований к безопасности/санитарии, усиление роли госпрограмм поддержки туризма.

•E: рост инфляции и тарифов на энергию, волатильность валюты, перераспределение расходов туристов в пользу «ценности за деньги».

•S: увеличение доли внутренних поездок, спрос на безопасность, гибкость отмены и бесконтактные сервисы.

•T: ускорение цифровых каналов продаж, рост роли аналитики спроса и автоматизации в операциях.

Шаг 2. SWOT: фокус на управляемых факторах

На основе данных отеля и сети выделяются приоритетные факторы:

•S: сильный бренд и программа лояльности; развитая инфраструктура (конференц-зоны, F&B); стандартизированные процессы качества.

•W: высокая доля фиксированных расходов; низкая доля прямых продаж; текучесть персонала.

•O: рост внутреннего рынка; развитие гибридных мероприятий и небольших корпоративных встреч; спрос на устойчивые решения.

•T: конкуренция со стороны апартаментов и платформ; риск новых ограничений; рост затрат на ресурсы.

Шаг 3. Решения

•SO: локальные пакетные предложения для внутреннего рынка (weekend, family, wellness) с опорой на бренд и каналы сети.

•WO: рост бронирований через свой сайт (сайт, CRM-коммуникации, персонализация офферов) и цифровизация процессов.

•ST: диверсификация сегментов (MICE малого формата, локальные события) и плюс усиление репутационного маркетинга.

•WT: энергоэффективность и пересмотр закупок, обучение и удержание ключевых сотрудников для снижения текучести.

В учебном проекте кейс следует завершать расчетом ожидаемого эффекта, снижение комиссий OTA при росте прямых продаж, экономия ресурсов от энергоэффективности, рост рейтинга и ADR за счет улучшения сервиса и процессов.

SWOT и PEST относятся к качественным методам. Их сильная сторона — структурирование и диагностика, а слабая — риск субъективности. Поэтому в практике международных гостиниц их целесообразно дополнять количественными инструментами (анализ спроса, финансовые модели, чувствительность и сценарии, бенчмаркинг).

Методы PEST и SWOT являются фундаментальными инструментами стратегического планирования в международных гостиницах. PEST позволяет увидеть макротенденции и «правила игры» на рынке, а SWOT оценить готовность гостиницы или сети использовать возможности и

управлять угрозами, опираясь на свои ресурсы. Совместное применение методов помогает перейти от описания факторов к проактивной стратегии: сформировать портфель инициатив, определить KPI и обеспечить контроль реализации. В последующих разделах логично углубить анализ за счет оценки рисков, сценарного планирования и построения долгосрочных финансовых моделей.

10.3. Оценка рисков при принятии стратегических решений

В международном гостиничном бизнесе, как и в других отраслях глобальной экономики, принятие стратегических решений сопряжено с множеством неопределённостей и рисков. Мировые кризисы, колебания спроса, политическая нестабильность, технологические изменения и стихийные бедствия требуют от гостиничного менеджмента системного подхода к оценке рисков. Наряду с этим, устойчивость и долгосрочное развитие гостиничных сетей невозможны без формирования гибкой, адаптивной стратегии, ориентированной на предсказуемость, минимизацию потерь и обеспечение устойчивого роста.

Оценка рисков становится неотъемлемым элементом стратегического управления, направленным на выявление потенциальных угроз, количественную и качественную оценку их вероятности и последствий, а также разработку механизмов нейтрализации или смягчения последствий. Эффективная работа с рисками даёт возможность транснациональным гостиничным компаниям выстраивать долгосрочные стратегии, основанные на принципах устойчивости, гибкости и инновационного развития.

Под стратегическими рисками в гостиничном бизнесе понимаются потенциальные события или условия, которые могут повлиять на способность организации достигать своих долгосрочных целей и обеспечивать устойчивое развитие. В международной гостиничной практике риски условно делятся на несколько категорий:

- Финансовые риски — валютные колебания, изменение ставок налогообложения, инфляция, кризис ликвидности;
- Операционные риски — сбои в логистике, проблемы с поставщиками, неэффективность внутренних процессов;
- Политико-правовые риски — изменения законодательства, нестабильность в принимающих странах, торговые ограничения;
- Технологические риски — устаревание ИТ-инфраструктуры, киберугрозы, сбои в системах бронирования;
- Экологические риски — стихийные бедствия, последствия климатических изменений, экологические протесты;
- Социальные риски — изменения в потребительском поведении, кризисы доверия, падение уровня удовлетворённости клиентов.

Процесс управления стратегическими рисками включает следующие ключевые этапы:

Идентификация рисков. Определение всех возможных факторов, способных повлиять на реализацию стратегических целей. Используются методы экспертной оценки, мозгового штурма, исторического анализа, сценарного моделирования.

Классификация и категоризация. Риски систематизируются по уровням воздействия (высокий, средний, низкий), частоте возникновения и степени управляемости. Формируются риск-карты.

Качественная и количественная оценка. Осуществляется прогноз последствий каждого риска, в том числе возможные потери. Применяются методы анализа чувствительности, Monte Carlo Simulation, дерево решений и SWOT-анализ рисков.

Разработка стратегии реагирования. Формируются меры по:

- Избежанию (elimination);
- Снижению (mitigation);
- Перераспределению (transfer);
- Принятию (acceptance) риска.

Мониторинг и пересмотр рисков. Устанавливается система постоянного контроля за рисками, динамическая корректировка стратегий и реализация антикризисных механизмов.

Инструменты управления рисками в международных отелях включают четыре взаимодополняющих подхода: ERM, KRI, стресс-тестирование и сценарное планирование. В совокупности они позволяют заранее видеть уязвимости, измерять ранние сигналы проблем, проверять устойчивость бизнеса к «шокам» и заранее готовить решения под альтернативные траектории развития рынка.

ERM (Enterprise Risk Management) — это комплексная система управления рисками на уровне всей организации, которая обеспечивает единые правила выявления, оценки и контроля рисков во всех подразделениях. В качестве методологической основы часто используются принципы ISO 31000.

На практике внедрение ERM начинается с определения допустимого уровня риска по ключевым направлениям: финансы, безопасность, информационные технологии, правовое соответствие (комплаенс), репутация и персонал. Далее формируется единый реестр рисков, где по каждому риску фиксируются: вероятность наступления, масштаб влияния, приоритет, владелец риска (ответственное лицо/подразделение), меры реагирования и сроки их выполнения. Для обеспечения регулярного контроля создаётся комитет по рискам, который проводит периодические обзоры с участием генерального менеджера и руководителей финансовой службы, безопасности, ИТ и HR. Результативность ERM оценивается через

показатели исполнения и управляемости: доля выполненных мероприятий по рискам, среднее время реакции на инциденты, динамика количества рисков высокой критичности и наличие по ним утверждённых планов действий.

KRI (Key Risk Indicators) — это ключевые индикаторы рисков, которые дают раннее предупреждение. Для отелей в качестве KRI подходят: всплеск отмен и падение скорости набора бронирований; рост доли OTA при проседании прямых продаж; недоступность PMS или канал-менеджера сверх заданного порога; увеличение незаездов и дефицита персонала в сменах; просроченные тренинги по охране труда и безопасности, отказы пожарной системы, инциденты с данными; просрочка дебиторской задолженности, скачок энергозатрат относительно плана, отклонение валютного курса за пределы коридора. Чтобы KRI работали, для них задают пороги «жёлтый/красный», назначают владельцев показателей и настраивают автоматические оповещения через BI-панель и корпоративные каналы связи.

Стресс-тестирование — это моделирование неблагоприятных, но реалистичных сценариев, чтобы понять, выдерживает ли бизнес резкие изменения. Типовые примеры: закрытие границ или падение международного потока на 50 процентов; блокировка ключевого OTA или метапоиска на трое суток; рост тарифов на энергию на 30 процентов за квартал. Методика проста: сначала задают шоки по входным параметрам (загрузка, средняя цена, микс каналов, стоимость энергии, курс валют), затем рассчитывают влияние на RevPAR, GOPPAR, денежный поток и потребность в оборотном капитале, далее определяют «триггеры» антикризисных действий (пересмотр цен и ограничений, временная остановка капитальных расходов, сокращение часов аутсорса, переключение каналов продаж), и, наконец, фиксируют пошаговый чек-лист с ответственными и сроками исполнения.

Сценарное планирование — это подготовка нескольких правдоподобных траекторий будущего и набора управленческих решений под каждую. Сначала выбирают 2–3 ключевые неопределённости (например, инфляция и курс, доступность авиаперевозок, регуляторные ограничения), затем описывают базовый, оптимистичный и стрессовый сценарии с поквартальными допущениями по спросу, каналам, ценам и расходам, далее привязывают «ранние индикаторы» вроде визовой статистики, частоты рейсов и динамики поисковых запросов по направлениям, и заранее согласуют меры: сетка цен и MinLOS, фокус рынков-доноров в маркетинге, энергосбережение, условия и индексация в договорах поставок. Результатом становится «карта решений» на год с квартальными точками пересмотра.

Практический шаблон запуска может выглядеть так: в первую неделю сформировать реестр рисков и утвердить 10–15 KRI с порогами и владельцами, во вторую неделю провести один стресс-тест (например, минус 40 процентов международного спроса) и выпустить краткий план непрерывности бизнеса со списком ответственных, в третью неделю собрать трёхсценарную матрицу на ближайшие 12 месяцев и встроить её в бюджет и правила ценообразования.

Долгосрочное стратегическое планирование в гостиничной индустрии строится на системной оценке рисков. Без понимания вероятности и последствий макроэкономических, регуляторных, технологических и операционных угроз невозможно задать реалистичную траекторию развития. На уровне сети или отдельного объекта это означает интеграцию риск-менеджмента в стратегический цикл (идентификация, оценка, меры реагирования, мониторинг) и регулярную проверку устойчивости планов через сценарии и стресс-тесты.

Первым блоком формируется миссия и устойчивое видение на 10–15 лет. Видение задаёт направление для решений по портфелю активов и брендов, дизайну сервиса и экологическим целям (например, движение к нулевому углеродному следу, сокращение потребления энергии и воды, раздельный сбор и переработка отходов, требования к поставщикам). Миссия и видение переходят в ограниченное число стратегических приоритетов: цифровизация и работа с данными, расширение сети на целевых рынках, ESG-повестка (углерод, вода, отходы, трудовые практики и инклюзивность), развитие прямых продаж и лояльности гостей, повышение операционной эффективности.

Долгосрочная стратегия международной гостиничной сети формируется как единый управленческий контур, в котором взаимосвязаны инвестиционные решения (CAPEX), развитие персонала, цифровая трансформация, система измерения результатов и управление рисками. Для устойчивого роста важно, чтобы стратегические инициативы не существовали отдельно друг от друга: инвестиции в объекты должны сопровождаться инвестициями в людей и процессы, а цифровые проекты поддерживаться данными и понятными показателями эффективности.

Капитальные вложения в гостиничном бизнесе охватывают строительство новых объектов, ребрендинг и реновации, обновление инженерных систем, а также проекты энергоэффективности и модернизации инфраструктуры. Каждый проект должен сопровождаться бизнес-кейсом, где фиксируются цель, ожидаемый эффект и условия реализации. Ключевые элементы бизнес-кейса инвестиционного проекта:

- финансовые критерии отбора: ROI/IRR, NPV, срок окупаемости (payback period);

•влияние на операционные показатели и доходность: RevPAR, GOPPAR, структура затрат;

•соответствие стандартам бренда и требованиям безопасности;

•план-график реализации: этапы, контрольные точки (milestones), критерии приемки;

•источники финансирования: собственные средства, кредит, инвестор, лизинг, энергосервисные механизмы;

•риски исполнения: сроки, бюджет, подрядчики, регуляторные ограничения, доступность материалов и оборудования.

С методической точки зрения инвестиционный портфель целесообразно оценивать не только по финансовой доходности, но и по стратегической значимости (укрепление бренда, повышение качества продукта, снижение операционных рисков). Это позволяет сбалансировать «проекты роста» и «проекты устойчивости» (например, энергоэффективность и надежность инженерных систем).

Человеческий капитал — основной носитель качества сервиса, поэтому долгосрочный план развития гостиничной сети не может быть реализован без системных программ по людям. В международной практике это направление включает подготовку кадров, развитие управленческих компетенций и формирование культуры сервиса. Типовой состав программ по персоналу:

•обучение и сертификация (стандарты бренда, сервисные сценарии, продажи, управление конфликтами);

•управленческий резерв и карьерные траектории для ключевых позиций;

•удержание специалистов (механизмы мотивации, условия труда, внутренние ротации);

•стандарты безопасности и охраны труда (HSE), профилактика травматизма;

•развитие цифровых компетенций (работа с PMS/CRM/RMS, аналитика, базовая кибергигиена).

В учебном анализе важно подчеркнуть: инвестиции в здания и технологии дают эффект только при наличии подготовленного персонала, способного поддерживать стандарты и обеспечивать стабильное качество гостевого опыта. Следовательно, программы по развитию персоналов следует рассматривать как обязательную часть стратегического портфеля, а не как «вспомогательное» направление.

Цифровая трансформация определяет современную операционную модель гостиницы: от продаж и управления доходами до автоматизации процессов обслуживания. В долгосрочном плане цифровые инициативы

фиксируются как набор проектов, формирующих целевую архитектуру и требования к данным. Ключевые направления цифрового контура:

- аналитика данных и BI-панели: контроль спроса, каналов продаж, качества сервиса и затрат;
- динамическое ценообразование и Revenue Management (алгоритмы, прогнозирование, управление доступностью);
- автоматизация сервисных процессов: онлайн-чекин, мобильные ключи, чат-боты, киоски самообслуживания;
- интеграция ИТ-систем: PMS/RMS/CRM, channel manager, OTA/метапоиск, платежные решения;
- кибербезопасность и устойчивость ИТ: резервирование критических систем, управление доступами, реагирование на инциденты;
- управление данными: качество, роли доступа, соответствие требованиям по персональным данным;
- персонализация предложения и развитие прямого канала при контроле маркетинговых расходов.

Для оценки эффективности цифровых проектов в бизнес-кейсе отражают: ожидаемое увеличение конверсии прямого канала, снижение комиссий посредников, рост средней цены и загрузки, повышение скорости процессов и удовлетворенности гостей.

Стратегия становится управляемой только при наличии механизма измерения результатов и корректировки действий. Поэтому долгосрочный план включает процедуры мониторинга и систему KPI, распределенную по основным блокам управления. Пример структуры KPI в международной гостинице:

- *рынок и выручка:* RevPAR, RGI, доля прямых продаж, конверсия сайта/приложения;
- *прибыльность и эффективность:* GOP, GOPPAR, EBITDA-маржа, ROCE/ROA;
- *качество сервиса и бренда:* CSI/NPS, рейтинг отзывов, время реакции на обращения;
- *персонал:* текучесть, eNPS, часы обучения, травматизм;
- *устойчивое развитие:* энергия и вода на занятый номер, доля переработки, выбросы Scope 1–3;
- *проектное управление:* соблюдение сроков и бюджетов, результативность контрольных точек.

KPI каскадируются от уровня сети до уровня конкретного отеля и департаментов, связываются с бюджетом и системой мотивации. Типичный управленческий цикл включает годовое бюджетирование, поквартальные обзоры и «скользящий» трех- или пятилетний план. Дополнительно задаются триггеры пересмотра (например, существенное отклонение спроса или валютного курса, регуляторные изменения, рост киберрисков),

чтобы корректировки выполнялись своевременно, а не только в конце отчетного периода.

ESG-факторы становятся неотъемлемой частью долгосрочного планирования международных гостиничных сетей. В современных условиях устойчивость рассматривается не как отдельная «инициатива», а как элемент инвестиционной и операционной политики, влияющий на затраты, риски, репутацию и доступ к финансированию.

Экологическое направление (E):

- снижение углеродного следа через модернизацию инженерных систем и умное управление зданием (BMS);
- оптимизация потребления энергии и воды, применение рекуперации и энергоэффективного оборудования;
- интеграция ВИЭ (возобновляемых источников энергии) и энергосервисных контрактов в инвестиционные планы;
- раздельный сбор и переработка отходов, сокращение пищевых отходов;
- выбор поставщиков с подтвержденными экологическими практиками.

Социальное направление (S):

- инклюзивные практики найма и равные возможности обучения и продвижения;
- недискриминационные процедуры и безопасные условия труда;
- этичный маркетинг и развитие партнерства с локальными сообществами и цепочками поставок.

Управленческое направление (G):

- прозрачность принятия решений и отчетности;
- управление комплаенсом и правами человека в цепочках поставок;
- интеграция ESG-целей в KPI и систему ответственности.

Для управляемости ESG-повестка переводится в измеримые ориентиры: интенсивность энергопотребления и водопотребления на занятый номер, доля «зеленой» энергии, уровень переработки отходов, показатели безопасности труда и вовлеченности персонала, а также метрики по цепочкам поставок и соблюдению прав человека.

На практике реализацию долгосрочных стратегий осложняют факторы, напрямую влияющие на риск-профиль гостиничной сети. К ним относятся дефицит качественных данных, несогласованность корпоративных и локальных уровней управления, а также высокая волатильность регуляторной и цифровой среды. Наиболее распространенные проблемы:

− ограниченность достоверных данных для прогнозирования спроса, финансовых сценариев и ESG-метрик;

− разрыв между корпоративными целями и ресурсами на местах (ИТ-интеграция, полномочия, бюджеты);

− регуляторные изменения (визы, налоги, требования к персональным данным) и логистические сбои;

− рост киберугроз и необходимость резервирования критических систем (PMS, RMS, channel manager);

− недостаточная готовность менеджеров среднего звена к решениям в условиях неопределенности (сценарии, аппетит к риску, работа с KPI).

Эффективный ответ на указанные вызовы заключается в интеграции риск-менеджмента и ESG в единый стратегический контур. На уровне портфеля проектов это означает увязку «зеленых» инвестиций с нормами окупаемости и сквозными KPI. На уровне данных — построение единой системы показателей (операционных, финансовых и ESG) с сопоставимостью по объектам и странам.

Практические меры интеграции:

− регулярные стресс-тесты по спросу, тарифам ресурсов и доступности каналов продаж;

− планы непрерывности бизнеса (BCP) и учения по реагированию на ИТ-инциденты;

− обучение руководителей среднего звена сценарному планированию, риск-менеджменту и анализу данных;

− закрепление ответственности за риски и ESG в матрицах ролей (например, RACI);

− система «триггеров» для пересмотра ценовой политики, бюджетов и проектных приоритетов при существенных отклонениях.

В условиях глобальной неопределенности конкурентоспособность международных гостиничных сетей определяется способностью выстраивать долгосрочные стратегии на основе данных, управлять рисками и рассматривать ESG как инвестиционный приоритет. Каркас долгосрочного планирования — видение и приоритеты, портфель капитальных вложений, программы по персоналу, цифровые проекты и система мониторинга с KPI — обеспечивает связность решений, гибкость к внешним шокам и управляемый путь к целевым финансовым и ESG-результатам.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. В чём заключается сущность стратегического планирования в международных гостиницах?
2. Какие этапы включает процесс стратегического планирования?
3. Какие компоненты входят в SWOT-анализ и как они применяются в гостиничном бизнесе?
4. Какие факторы учитываются при проведении PEST-анализа?

5. В чём заключается практическая ценность совмещения методов SWOT и PEST при планировании?

6. Какие категории стратегических рисков характерны для международной гостиничной индустрии?

7. Какие этапы включает процесс оценки и управления стратегическими рисками?

8. Какие инструменты и подходы применяются в международной практике для управления рисками?

9. Каковы ключевые элементы долгосрочного стратегического плана развития гостиничного предприятия?

10. Почему ESG-факторы становятся неотъемлемой частью стратегического планирования гостиничных сетей?

ГЛАВА XI. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЦАХ

Ключевые слова: система управления отелем (PMS), система управления взаимоотношениями с гостями (CRM), система управления доходами, динамическое ценообразование (RMS), централизованная система бронирования (CRS), система управления каналами продаж (CM), глобальные/интернет-сети дистрибуции (GDS/IDS), Онлайн-турагентства, агрегаторы (OTA), доход на доступный номер (RevPAR), средняя цена за проданный номер (ADR), общий доход на доступный номер (TRevPAR), валовая операционная прибыль на доступный номер (GOPPAR), бесключевой доступ.

11.1. Информационные системы в гостиницах (PMS, CRM, RMS)

Цифровая трансформация в международной гостиничной индустрии опирается на сквозную автоматизацию операционных, коммерческих и маркетинговых процессов. В центре этой трансформации лежат три взаимодополняющие подсистемы: ***система управления отелем*** (PMS, Property Management System), ***система управления взаимоотношениями с гостями*** (CRM, Customer Relationship Management) и ***динамическое ценообразование*** (RMS, Management System). Их функциональная синергия определяет качество управленческих решений, устойчивость операционных циклов, чувствительность к рыночным сигналам и способность организации создавать долгосрочную ценность для гостя и собственника.

Современная ИТ-система гостиницы устроена как единое «цифровое пространство», в центре которого находятся несколько основных программ, а вокруг них — дополнительные модули и сервисы.

В ядре гостиничной ИТ-экосистемы обычно работают три ключевые системы. Первая — это PMS, главная операционная программа отеля. Через неё сотрудники ведут все основные процессы: бронирования, размещение гостей, учет номерного фонда, заезд и выезд, счета и оплаты, основную отчетность. Фактически PMS — это «операционная система» гостиницы, без которой нормальная работа фронт-офиса и службы размещения невозможна. Вторая важная система CRM, то есть база данных о гостях. В ней хранятся контактные данные, история проживаний и обращений, предпочтения гостей, их согласия на рассылки и участие в программах лояльности. CRM помогает отелю лучше понимать, кто к нему приезжает, что этим людям нравится и как выстраивать с ними долгосрочные отношения. Третье ядро — RMS, система управления доходностью. Она анализирует спрос, загрузку, сегменты гостей и каналы продаж, помогает

прогнозировать спрос и подсказывает, какие цены, тарифы и правила продажи устанавливать для разных типов номеров и периодов, чтобы отель зарабатывал больше.

Все эти системы не работают по отдельности, между ними нужно постоянное движение данных. За это отвечает так называемый интеграционный слой набор интерфейсов и механизмов обмена (в первую очередь API). Благодаря ему данные о бронировании, гостях, оплатах, тарифах передаются между PMS, CRM и RMS практически в реальном времени. Например, как только в PMS появляется новое бронирование, информация о госте сразу же может появиться в CRM, а RMS учитывает это при обновлении прогноза загрузки и цен. Это позволяет поддерживать целостную картину: во всех ключевых системах данные согласованы и актуальны.

Вокруг ядра расположены периферийные модули. К ним относятся CRS (центральная система бронирования), менеджер каналов продаж, который управляет выгрузкой тарифов и наличия номеров на Booking, Expedia и других платформах, официальный сайт отеля с модулем онлайн-бронирования, мобильное приложение для гостей, POS-система ресторана и баров, модуль для работы с мероприятиями, конференциями и банкетами (MICE), электронные замки, телефония, мобильные приложения для горничных. Кроме этого, подключаются внешние источники данных: системы мониторинга цен конкурентов, информация о погоде, событиях в городе, авиарейсах и т.п. Все эти элементы не живут сами по себе, они связаны с ядром и друг с другом через интеграционный слой.

С точки зрения технической реализации сегодня всё чаще используют облачные или гибридные модели. Облачные решения (формат SaaS) означают, что программы работают на серверах поставщика, а отель подключается к ним через интернет. Это снижает затраты на собственную инфраструктуру и позволяет регулярно получать обновления. Гибридная модель сочетает облачное ядро с локальными компонентами: например, PMS и CRM могут быть в облаке, а системы, тесно связанные с оборудованием здания (электронные замки, телефония), остаются на локальных серверах. Такой подход обеспечивает одновременно и гибкость, и устойчивость работы важных интеграций.

Чтобы такая экосистема была действительно удобной и управляемой, важно, чтобы у ключевых систем были открытые API и хорошо описанные механизмы событийной интеграции. Это уменьшает зависимость от одного поставщика и позволяет отелю постепенно расширять и обновлять свою ИТ-среду, подключая новые модули и сервисы. Не менее важно выстроить культуру работы с данными, использовать единые справочники сегментов и каналов продаж, договориться о единых правилах идентификации гостя, чтобы одна и та же персона не дублировалась в базе несколько раз. В

профессиональной практике часто используют понятие «золотая запись», одна основная карточка гостя, к которой привязана вся история его бронирований и взаимодействий. Также необходим контроль качества тарифных планов и календарных ограничений, чтобы цены и условия не противоречили друг другу на разных системах и каналах.

Отдельное значение имеет событийная модель. Определённые события как создание или изменение бронирования, заезд и выезд гостя, проведение оплаты, оставленный отзыв, могут автоматически запускать действия в CRM и RMS. Например, CRM отправляет гостю письмо-подтверждение, приветственное сообщение, опрос о качестве обслуживания или персональное предложение, а RMS использует эти события для уточнения прогноза и корректировки цен. Благодаря этому коммуникация с гостем становится более точной и своевременной, а управленческие решения принимаются быстрее и на основе актуальных данных.

Современная гостиница управляется не «по ощущениям», а через несколько ключевых ИТ-систем, каждая из которых отвечает за свой участок работы. В центре этой связки находится PMS — операционное ядро объекта размещения. Её основная задача дать отелю единый инструмент для управления номерным фондом, бронированиями, размещением гостей и финансовыми операциями. Если смотреть на бизнес-процессы, PMS сопровождает гостя на всём пути «жизни в отеле», от момента подтверждения брони и предавторизации банковской карты до закрытия всех счетов и проведения ночного аудита.

Внутри PMS обычно выделяют несколько крупных функциональных блоков. Модуль бронирований и ресепшена отвечает за индивидуальные и групповые заявки, лист ожидания, автоматическое распределение номеров и фиксацию незаездов. Блок «Housekeeping» и технической службы управляет статусами номеров (грязный, убран, проверен, номер вне эксплуатации), передает задания горничным и фиксирует выполненные работы. Модуль кассы и фолио ведёт счета гостей и компаний, позволяет делать частичные и раздельные списания, проводить предавторизации и возвраты. Отдельный модуль отвечает за тарифы и номерной фонд: в нём настраиваются тарифные планы, базовые тарифы (BAR), гибкие и невозвратные цены, минимальная и максимальная длина проживания, ограничения по заезду и выезду, квоты по различным каналам продаж. Для работы с группами и мероприятиями PMS позволяет блокировать номера под группу, задавать сроки освобождения невыкупленных квот, оформлять банкетные заказы и связывать их с MICE-деятельностью. Через интерфейсный блок PMS соединяется с замками, телефонией, IPTV(телевидение через IP-сеть), системами энергосбережения и POS-системами ресторана, а модуль отчетности и ночного аудита формирует операционные и финансовые отчеты и «закрывает день».

Модель данных PMS аккумулирует профили гостей и организаций, всю информацию о бронированиях (статус, источник, канал, гарантия, применённый тариф), события пребывания, все транзакции по счетам, а также аналитические разрезы — сегменты, типы номеров, тарифные планы. Чтобы аналитика была корректной, важно привести к порядку коды каналов и тарифов и грамотно распределять выручку по сегментам и источникам. Профиль гостя в PMS должен быть синхронизирован с CRM или CDP: нужно устранять дубли, накапливать историю предпочтений, фиксировать согласия на коммуникации и ограничения (например, отказ от рекламы). Внедрение PMS даёт практический эффект: уменьшается время основных операций (заезд и выезд, приоритизация уборок по ожидаемому времени прибытия), сокращается количество ошибок при начислении услуг и риск овербукинга благодаря более прозрачному инвентарю и автоматическим проверкам. Через интеграцию с CRM улучшается и управление инцидентами и запросами гостей: обращения не теряются и контролируются до решения. Для сетевых отелей ключевое преимущество консолидация данных по всем объектам и единая отчётность, что позволяет сравнивать RevPAR, ADR, загрузку и качество сервиса между отелями.

CRM дополняет PMS и отвечает на вопросы: «кто наш гость?» и «как сделать отношения с ним долгосрочными и взаимовыгодными?». Её функция сформировать единый профиль клиента, провести сегментацию, управлять маркетинговыми кампаниями и программой лояльности, выстроить омниканальные коммуникации и системно работать с обращениями и жалобами. В едином профиле клиента собираются персональные данные, история поездок, предпочтения (тип подушки, любимый этаж, диетические ограничения), история реакции на предложения, жалобы и оценки удовлетворенности. Сегментация может строиться по частоте и сумме покупок (RFM-подход), каналам бронирования, географии, цели поездки, ценовой чувствительности. На основе этих данных применяются предиктивные модели, например, вероятность повторного визита или склонность гостя к дополнительным покупкам и апсейлу. Программа лояльности в CRM описывает уровни статуса, правила начисления и списания баллов, партнёрские схемы с авиакомпаниями и ритейлом, а также сценарии коммуникаций на разных этапах: до заезда, во время проживания и после выезда. Омниканальный блок позволяет вести коммуникацию по нескольким каналам — e-mail, SMS, мессенджеры, push-уведомления, персональные сообщения на сайте и в модуле онлайн-бронирования. Кейс-менеджмент в CRM фиксирует обращения, задаёт сроки их обработки (SLA), координирует действия фронт-офиса и бэк-офиса, обеспечивая прозрачность решений и обратной связи для гостя.CRM тесно интегрируется с PMS и нередко дополняется CDP (Customer Data Platform) — техническим слоем, который помогает

унифицировать данные и активировать их в разных каналах. Благодаря связке с PMS CRM может использовать события для персонализации, например, за 48–72 часа до заезда отправлять индивидуальные предложения с учётом длительности и цели поездки, семейного статуса или прошлых предпочтений гостя. Интеграция также позволяет корректно «склеивать» профили, если гость бронирует через разные каналы. Эффективность CRM оценивают по доле прямых бронирований, доле повторных визитов, соотношению затрат на привлечение (CAC) и пожизненной ценности клиента (CLV), показателям вовлечённости в кампании (открытия, клики, конверсии), индексу удовлетворенности (NPS, CSI) и скорости решения обращений.

RMS выступает аналитическим ядром управления доходностью. Её задача на основе прогнозов спроса и поведения гостей максимизировать RevPAR и TRevPAR за счёт оптимальных цен и правил продаж. Функционально RMS включает модули прогнозирования спроса по датам и «окнам бронирования» с учётом сезонности, событий и поведения конкурентов, анализ динамики накопления бронирований, рекомендации по базовым тарифам и ограничениям (минимальная и максимальная длительность проживания, запрет заезда или выезда в определённые даты, закрытие или открытие тарифов), оценку групповых заявок и их влияния на общий доход; моделирование сценариев «что будет, если…» и оценку чувствительности спроса к изменению цены. В основе таких систем лежит сочетание методов анализа временных рядов, регрессионных моделей (учёт календарных и событийных факторов) и алгоритмов машинного обучения.

Чтобы RMS работала качественно, ей нужен богатый и «чистый» массив данных: история PMS по загрузке, средней цене, отменам и незаездам, данные о ценах и доступности конкурентов, календарь событий в городе, погодные и авиационные данные, реальные кривые накопления бронирований. При этом в PMS должны быть аккуратно настроены сегменты, тарифы и каналы продаж — от этого напрямую зависит точность прогноза и релевантность рекомендаций. Результат работы RMS оценивают, во-первых, по точности прогноза (показатели MAPE/WMAPE), во-вторых, по тому, насколько персонал следует рекомендациям (доля реализованных рекомендаций по цене), а также по приросту RevPAR по сравнению с базовым периодом или контрольным отелем и по показателю GOPPAR, который учитывает уже не только выручку, но и переменные расходы. Важно настроить разумные пороги автоматического применения рекомендаций (где система может менять цены сама) и зоны ручного контроля, например, в пиковые сезоны или при необычном поведении рынка.Интеграция PMS, CRM и RMS даёт эффект только тогда, когда системы по-настоящему дружат между собой и говорят на одном языке. Важно не просто технически соединить программы, а выстроить понятные

правила обмена данными. Во-первых, ключевые события должны передаваться почти в реальном времени: создание и изменение бронирований, смена статуса номера, обновление тарифов и ограничений. Тогда все участники процесса (и люди, и системы) работают с актуальной картиной, а не с устаревшей информацией вчерашнего дня. Во-вторых, справочники должны быть едиными: одни и те же типы номеров, одни и те же названия каналов продаж, одинаковые коды тарифных планов и сегментов гостей. В-третьих, нужно заранее договориться, какая система считается «источником истины» для тех или иных мастер-данных, где находиться главный список тарифов, где справочник каналов, где эталонный профиль гостя.

Чтобы разные решения от разных фирм-поставщиков лучше сочетались, имеет смысл опираться на отраслевые стандарты интеграции, такие как спецификации OpenTravel или HTNG. Для анализа истории и построения управленческой отчётности данные обычно выгружают пакетами в витрину данных или хранилище (DWH) с помощью ETL-процессов. Уже там, в DWH, строятся отчеты и BI-панели, где руководитель может провалиться из агрегированных показателей до уровня конкретной брони или транзакции по счёту.

Управление качеством данных это отдельный пласт работы. В него входят автоматический поиск дублей профилей гостей, проверка корректности полей (валидность валюты, дат, длительности проживания), контроль аномалий (отрицательные суммы, резкие скачки цен) и регулярный пересмотр качества данных на межфункциональных встречах с участием операционного блока, продаж и маркетинга, revenue-менеджмента и IT. На таких комитетах обсуждают, какие ошибки всплывают в отчётах, где ломаются справочники и что нужно подчистить или изменить в процессах.

Важно понимать, что внедрение PMS, CRM и RMS — это не только про IT, но и про изменение привычек и процессов в отеле. Жизненный цикл такого проекта обычно включает несколько логических этапов: сначала формулируют бизнес-кейс и целевые KPI, затем выбирают решение по функционалу, интеграциям и совокупной стоимости владения. Далее проектируют целевую модель данных и потоков, готовят миграцию и очистку старых данных, настраивают тарифные сетки, ограничения и сценарии персонализации. После этого проводят тестирование (функциональное, интеграционное, регрессионное), обучают персонал и назначают суперпользователей, запускают систему с усиленной поддержкой, а затем переходят к постпроектной оптимизации, A/B-тестам и корректировке алгоритмов RMS.Основные риски связаны с тем, что качество исходных данных часто недооценивают: если базу не почистить и не стандартизировать, в отчётах неизбежно появятся ошибки и

расхождения. Ситуацию усугубляют конкурирующие источники истины, когда PMS, CRM и бухгалтерия показывают разные цифры, и никто точно не знает, чему верить. Временные ручные решения, придуманные на ходу вместо чётких процедур, со временем превращаются в хрупкие «костыли», которые не держат нагрузку при росте сети. Сопротивление сотрудников новым правилам и неаккуратное ведение справочников (номенклатуры, сегменты, каналы) приводят к хаосу в записях и портят аналитику.

Факторы успеха — это в первую очередь назначение понятных владельцев данных и ключевых метрик: за каждую цифру должен отвечать конкретный человек или роль. Нужны формализованные регламенты, кто, что и когда делает при создании тарифов, сегментов, каналов, брони и т.д. Важно перейти от разрозненных статических срезов к событийной модели, когда системно фиксируются все ключевые действия — бронирования, отмены, заезды, выезды, изменения тарифов. Регулярные встречи между маркетингом, продажами, фронт-офисом и финансами помогают синхронизировать определения, сверять показатели и устранять расхождения. Достигнутый эффект следует фиксировать поэтапно, показывая улучшения в RevPAR, доле прямых бронирований, скорости сервисных операций и точности прогнозов, это убеждает команду, что изменения работают и имеют практический смысл.

С точки зрения развертывания системы стоит сравнивать три модели: локальную, облачную и гибридную. Для одиночных отелей и небольших объектов первостепенны простота запуска, быстрая установка и наличие готовых коннекторов к нужным сервисам. Для сетевых компаний важнее масштабируемость, централизованное управление мастер-данными и гибкая интеграционная шина, позволяющая подключать разные модули и внешние системы без перебоя.

Одновременно нужно предусмотреть планы обеспечения непрерывности (BCP). Это включает чёткие процедуры на случай потери связи, например, офлайн-процессы check-in/check-out с последующей синхронизацией, регулярные резервные копии и проверку их восстановления, ротацию и хранение логов по правилам, а также постоянный мониторинг производительности, чтобы вовремя замечать сбои и узкие места.

Операционные метрики PMS включают загрузку, среднюю цену номера (ADR), выручку на доступный номер (RevPAR), скорость операций заселения и выезда, долю ошибок при постингах, а также выполнение SLA по уборкам и заявкам. Эти показатели отражают, насколько эффективно работает фронт- и хаускипинг-процессы, где теряется время и где возникают ошибки учёта.

Маркетинговые и поведенческие метрики в CRM фокусируются на воронке спроса и лояльности: доля прямых бронирований, повторные

визиты, пожизненная ценность клиента (CLV), стоимость привлечения (CAC) и срок её окупаемости, вовлечённость кампаний (открытия, клики, конверсия), индекс лояльности/удовлетворённости (NPS/CSI) и среднее время решения обращений. В совокупности они показывают, насколько эффективно бренд привлекает, удерживает и обслуживает гостей. Доходные метрики RMS оценивают качество ценообразования и прогнозирования: точность прогнозов (MAPE/WMAPE), долю внедрённых ценовых рекомендаций, прирост RevPAR/GOPPAR по отношению к базовой стратегии, а также эффекты вытеснения при работе с групповыми заявками (насколько группы вытесняют более прибыльный индивидуальный спрос).

Все перечисленные показатели должны стекаться в единый BI-контур с возможностью детализирования до сегментов, каналов продаж, дат и типов номеров. Для руководства настраиваются регулярные дашборды и отчёты, где автоматически подсвечиваются отклонения от целевых значений и предлагаются корректирующие действия (операционные, маркетинговые или ценовые), чтобы быстро закрывать разрывы в эффективности.

Для независимого бутик-отеля оптимальна облачная PMS с базовым блоком CRM (триггерные рассылки, простая сегментация) и лёгким динамическим ценообразованием либо начальным RMS. Приоритет снижение операционной сложности и рост доли прямых продаж. Для городских сетей и курортов требуется полнофункциональная CRM с CDP (лояльность, омниканальные коммуникации, партнёрские программы) и развитый RMS с учётом событийного спроса и конкурентной среды; обязательны интеграции с MICE/SPA и централизованная отчётность. Крупные международные сети ориентируются на стандартизированные мастер-данные, централизованный RMS и CDP, многоязычные и мультирегиональные шаблоны коммуникаций, а также на строгие политики безопасности и соответствия требованиям регуляторов. В любом масштабе скрытым драйвером успеха выступает дисциплина данных: корректные словари, единые идентификаторы, устойчивые интеграции и прозрачные регламенты. Без этого даже лучшая аналитика не приводит к устойчивому управленческому эффекту.PMS, CRM и RMS образуют триединую опору цифровой трансформации международных гостиниц. PMS обеспечивает операционную целостность, финансовую дисциплину и прозрачность инвентаря; CRM создаёт долгосрочную ценность через персонализацию, лояльность и омниканальные коммуникации; RMS монетизирует спрос посредством моделей прогноза и оптимизации цены и контроля. Ценность этой триады раскрывается при наличии чистых и согласованных данных, открытых интеграций, событийной модели, зрелых процессов и дисциплины исполнения.В последующих подразделах главы

будут рассмотрены вопросы применения искусственного интеллекта и автоматизированных сервисов, онлайн-систем бронирования и мобильных приложений, кибербезопасности, взаимодействия с глобальными платформами OTA, политики комиссий и управления цифровой репутацией как логическое продолжение и развитие представленной архитектуры.

Таблица 11.1

Функциональная матрица PMS/CRM/RMS

Критерий	PMS	CRM	RMS
Назначение	Операции отеля, инвентарь, расчёты	Взаимоотношения с гостем, лояльность, коммуникации	Прогноз спроса, ценообразование и ограничения
Ключевые данные	Бронирования, статусы номеров, фолио, тарифы	Профили, предпочтения, история откликов	История спроса, конкуренты, события, цены
Интеграции	Замки, POS, телефония, менеджер каналов, CRS	Сайт/приложение, CDP, почтовые шлюзы, мессенджеры	PMS/DWH, мониторинг цен конкурентов, события и календари
Пользователи	служба приёма и размещения, служба номерного фонда, финансовая служба, MICE	Маркетинг, продажи, служба качества	Revenue-менеджер, коммерческий директор

11.2. Искусственный интеллект и автоматизированные сервисы

Цифровая трансформация гостиничного бизнеса вступила в стадию, где искусственный интеллект (ИИ) и автоматизированные сервисы становятся системообразующими компонентами операционной модели. В отличие от прежних подходов, сфокусированных на автоматизации отдельных задач, современная парадигма предполагает сквозную интеграцию ИИ в ключевые контуры гостевого пути и бэк-офиса: маркетинг и дистрибуцию, продажу и предзаселение, проживание и дополнительные услуги, выезд и постпродажные коммуникации.

Под **искусственным интеллектом** в контексте гостиницы понимается набор алгоритмов и моделей (машинное обучение, обработка естественного языка, компьютерное зрение, оптимизация, рекомендательные системы), которые принимают решения или выдают рекомендации с уровнем автономности, превосходящим жёстко

запрограммированные правила. **Автоматизированные сервисы** — это цифровые и/или физические сервисы, исполняющие повторяемые операции без участия человека либо при минимальном надзоре (RPA-робот для сверки и постингов, киоск «self-check-in», робот-курьер, интеллектуальные замки, голосовой ассистент).

Таксономию уместно делить на четыре класса:

а) клиентские сервисы, ориентированные на гостя (чат-боты, голосовые ассистенты, персонализированные офферы, динамический контент);

б) аналитика и принятие решений (RMS на базе ML, прогнозирование спроса, рекомендательные системы апсейла);

в) операционная автоматизация (RPA, планирование персонала, предиктивное обслуживание, энергоменеджмент);

г) компьютерное зрение и IoT (учёт очередей и загрузки зон, контроль чистоты, безопасность, управление ресурсами номера).

Успех ИИ-инициатив напрямую зависит от зрелости данных: насколько полно, чисто и согласованно собраны сведения из ключевых систем. Базовые источники включают PMS (история бронирований, статусы номеров, финансовые транзакции), CRM/CDP (профили гостей, предпочтения, поведение, согласия на коммуникации), RMS и сервисы «rate-shopping» (инструменты, которые автоматически собирают и сравнивают цены вашего отеля и конкурентов), POS/SPA/MICE (чеки и оказанные услуги), сайт и мобильное приложение (события веб-аналитики), OTA и соцсети (отзывы, тональность, темы), а также системы безопасности и IoT (датчики температуры, CO_2, движения, счётчики).

Техническая архитектура строится вокруг событийности и единой витрины данных в DWH/Lakehouse. Туда поступают нормализованные мастер данные и поток событий. Для задач, требующих реакции в реальном времени (персональные офферы перед заездом, динамические цены, оперативная обработка жалоб), используется слой stream-processing; для обучения и переобучения моделей формируются исторические выборки в хранилище. Критично внедрить MDM-практики (единые справочники сегментов, каналов, тарифов), завести каталог данных, выстроить контроль качества и обеспечить сквозные идентификаторы гостя и заказа. В результате ИИ-модели получают стабильную, сопоставимую и своевременную информацию, а бизнес воспроизводимые эффекты от персонализации, оптимизации цен и повышения операционной эффективности.

С точки зрения безопасности и соблюдения правил система должна работать так:

Доступ по ролям: каждому дают только те права, которые реально нужны для работы. Все входы и действия фиксируются в журналах, а права регулярно пересматриваются.

Защита персональных данных: данные гостей шифруются при хранении и при передаче, а где возможно используются псевдонимы (чтобы без ключа нельзя было понять, кто это).

Сроки хранения: для каждого типа данных заранее задаются сроки хранения, после которых данные безопасно удаляются.

Согласия гостей: обработка данных строится на «управлении согласиями» — гость может в любой момент дать или отозвать согласие, а система должна это корректно записать и применить во всех каналах.

Для международных сетей добавляется ещё одно, разные страны — разные правила: система должна поддерживать хранение данных внутри нужной страны/региона, разделять контуры по юрисдикциям, вести журнал доступа и уметь «быстро ограничивать или отключать обмен данными между регионами», если меняется законодательство. В итоге сеть соблюдает местные требования, но при этом остаётся управляемой как единая система.

Внедрение ИИ в отеле делают по простому циклу. Сначала определяют, какую бизнес-проблему решаем и какой результат нужен (больше прямых продаж, быстрее ответы гостям, меньше затрат). Потом собирают и очищают данные. Далее выбирают модель и проверяют её качество на прошлых данных, чтобы понять, работает ли она и почему (какие факторы влияют на результат). После этого запускают тест на реальных гостях или сотрудниках (A/B-тест). Если всё хорошо внедряют в работу и постоянно следят, не ухудшилось ли качество и не изменились ли данные. При необходимости модель регулярно обновляют. Весь процесс ведут безопасно, сохраняют версии, чтобы можно было быстро откатиться назад, и защищают данные от утечек.

Для общения с гостями важен принцип «human-in-the-loop»(человек в контуре), если случай сложный, система автоматически передаёт его сотруднику. Сообщения и ответы проходят проверку, а подтверждённые отзывы гостей потом используют, чтобы улучшать модель. Так процесс остаётся контролируемым и даёт стабильный результат. ИИ помогает отелю в ключевых задачах: делать предложения более персональными, точнее управлять ценами, быстрее обслуживать гостей, автоматизировать офисные операции, повышать безопасность и улучшать техобслуживание. Это может увеличить доход (RevPAR/TRevPAR), поднять долю прямых бронирований, снизить расходы и улучшить сервис, если ИИ правильно подключён к системам отеля и соблюдаются правила защиты данных.

Для работы модели берут данные из PMS/CRM (история бронирований и предпочтений), учитывают контекст поездки (цель, длительность, кто

приезжает), доступность номеров и тарифов, а также внешние события, которые влияют на спрос. Система смотрит, что гость бронировал раньше, зачем и на сколько едет сейчас, сколько человек в поездке, какие номера и услуги доступны в эти даты. На основе этого она предлагает то, что, скорее всего, понравится именно ему: улучшение номера (апгрейд), ранний заезд или поздний выезд, пакет «номер + SPA» или «номер + трансфер». На сайте и в приложении таким гостям показываются подходящие варианты выше и заметнее, а лишние предложения убираются.

Как понять, что это работает:

- гости чаще покупают допуслуги и оставляют больше денег в отеле;
- больше бронирований приходит напрямую через сайт/приложение;
- посетители чаще нажимают «забронировать» (выше конверсия);
- меньше жалоб на «лишние» письма и рассылки, потому что предложения стали по делу.

ИИ дополняет RMS микро-сегментацией, оценкой ценовой эластичности, выявлением аномалий спроса и сигналами от поведения конкурентов. Ансамблевые и байесовские подходы улучшают устойчивость к редким событиям и разрушению сезонных паттернов. KPI здесь ADR/RevPAR, точность прогноза, индекс RGI, скорость реакции на шоки.

NLP-модели (чат-боты и голосовые ассистенты) обрабатывают запросы по бронированию, статусам, услугам, навигации и обратной связи. Важны распознавание намерений, извлечение сущностей, управление диалоговым состоянием, многоязычность, а также интеграции с PMS/CRM для персонализации и с контакт-центром для эскалации. KPI здесь доля автоматического решения, среднее время ответа, CSAT и качество речи/текста.

Роботизированные сценарии — это программы, которые берут на себя повторяющиеся офисные задачи. Они сами проверяют, какую комиссию берут сайты бронирований (OTA), закрывают «конец дня», собирают и рассылают отчёты, выставляют счета компаниям, оформляют возвраты и споры по платежам, следят, чтобы цены и наличие номеров на всех площадках совпадали, и заводят заявки в системе.

«Умность» здесь дают три вещи: распознавание документов по фото/скану (OCR), простая машинная классификация «что это за документ/операция», и понятные правила «если… то…», чтобы решение принималось без участия человека.

Эффект оценивают тремя понятными цифрами: сколько времени уходит на полный цикл задачи, сколько ошибок происходит (доля/процент), и сколько стоит одна операция. Обычно после внедрения цикл становится короче, ошибок меньше, а себестоимость ниже.

Модели CV оценивают очереди на ресепшен, подсчитывают людей, контролируют соблюдение стандартов (форма, чистота), фиксируют инциденты (оставленные вещи, повреждения). Данные помогают планировать персонал и повышать безопасность. Обязательны политика приватности, информирование гостей и ограничения хранения/доступа.

По датчикам (вибрация, температура, потребление энергии) модель заранее видит признаки износа оборудования и прогнозирует возможный отказ. Параллельно она подбирает более экономичные режимы HVAC (вентиляция/отопление/кондиционирование), учитывая реальную загрузку номеров и погоду, чтобы сохранялся комфорт без лишних затрат.

KPI здесь меньше простоев и аварий, ниже энергозатраты на занятый номер, меньше срочных ремонтов, меньше жалоб гостей на температуру/шум/духоту.

Для персонала и операций модели прогнозируют нагрузку на сутки и неделю, сколько будет заездов/выездов, пик обращений на ресепшн, потребность в уборке, пиковые часы ресторана и банкетов. На основе прогноза система помогает составлять смены так, чтобы соблюдались нормы, учитывались навыки (например, кто быстрее делает выездные уборки, кто работает с VIP), и чтобы распределение смен было справедливым.

KPI здесь меньше отклонений факта от плана, меньше переработок и “авралов”, выполнение SLA по уборкам и подготовке номеров, выше удовлетворённость персонала и ниже текучесть.

Для качества сервиса NLP-модели автоматически анализируют отзывы и сообщения из Booking/Google/TripAdvisor, соцсетей и анкет. Они выделяют темы (чистота, завтрак, персонал, Wi-Fi, шум, локация), определяют тональность и связывают это с конкретными процессами и зонами ответственности, например, долгое заселение → фронт-офис, холодно в номере → инженерная служба/HVAC, очередь на завтрак → F&B. На основе этого формируются приоритетные задачи в CRM/системе обращений и отчёты для службы качества.

KPI здесь NPS/CSI по темам, скорость закрытия причин, снижение повторяющихся жалоб, рост рейтингов и улучшение динамики отзывов.

В управлении рисками модели проверяют бронирования и платежи на подозрительные отклонения: когда страна карты не совпадает с адресом подключения или местоположением, когда используется подозрительное устройство, когда поведение выглядит нетипично, а также когда идут повторные попытки оплаты. Это помогает заранее остановить мошенничество, снизить число «незаездов», предотвратить оспаривание платежей и отсеять автоматический трафик, который может «съедать» рекламный бюджет.

KPI здесь доля предотвращённых случаев, сумма предотвращённых потерь, точность предупреждений (меньше ложных сигналов), снижение оспаривания платежей и незаездов.

Для маркетинга и продаж языковые модели ускоряют создание контента: описания номеров и пакетов, тексты для сайта и OTA, письма гостям, ответы на отзывы на разных языках. Чтобы не было ошибок и “выдумок”, нужны простые правила: единый тон бренда, чек-лист фактов (время заезда/выезда, услуги, расстояния), обязательная проверка человеком для важных материалов и пост-модерация.

KPI здесь скорость выпуска контента, количество фактических/стилистических ошибок, рост конверсии, экономия времени команды.

И самое важное условие для всех сценариев: данные должны быть чистыми и связанными (PMS/RMS/CRM, каналы продаж, датчики), решения должны быть объяснимыми (почему система так рекомендует), а безопасность и приватность соблюдены (роль доступа, журналирование, шифрование, согласия). Тогда ИИ не “разовая фишка”, а стабильный инструмент, который повышает выручку, снижает издержки и улучшает опыт гостя. Бизнес-эффект ИИ складывается из:

а) роста доходов (TRevPAR, доля прямых продаж, конверсия апсейла),

б) снижения издержек (затраты на обработку обращений, энергопотребление, простои оборудования),

в) ускорения процессов (SLA кейсов, check-in/out, закрытие дня),

г) повышения удовлетворенности (CSI/NPS) и управляемости рисков (чарджбеки, инциденты).

Оценка строится на принципах «до/после» и A/B-экспериментов, а также на полном учёте TCO (лицензии/облако, разработка, данные и интеграции, поддержка, обучение персонала). Величина эффекта варьирует по типу объекта и начальному уровню зрелости; важно фиксировать целевые KPI на этапе бизнес-кейса и регулярно пересматривать их по мере масштабирования.

Главные риски при использовании ИИ в отеле такие. Во-первых, *конфиденциальность и защита данных:* нельзя собирать лишние сведения о гостях и допускать несанкционированный доступ. Во-вторых, *предвзятость моделей:* алгоритм может по-разному относиться к людям из разных стран, говорящим на разных языках, к мужчинам и женщинам, к разным возрастам. В-третьих, *объяснимость решений:* особенно важно в ценах и персональных предложениях гость и сам отель должны понимать, почему показана именно такая цена или оффер. В-четвёртых, *безопасность:* уязвимости в моделях и подсказках, попытки подмены

данных или атак на систему. И, наконец, *надёжность:* чтобы сервис был доступен, качество не «плавало», а модели не «уползали» со временем.

Организационно важно закрепить алгоритмическую ответственность: RACI-матрицы, комитет по данным и ИИ, протоколы экспериментов и одобрения моделей, журналы решений и их последствий.

ИИ и автоматизированные сервисы трансформируют международные гостиницы из «реактивных» организаций в адаптивные экосистемы, работающие по циклу данных и экспериментов. Их реальная ценность возникает не от набора инструментов, а от связной архитектуры данных, грамотной организации MLOps, дисциплины измерений и этичного дизайна сервисов.

11.3. Онлайн-системы бронирования и мобильные приложения

Онлайн-системы бронирования и мобильные приложения выступают ключевыми точками контакта гостя с гостиницей по всей длине клиентского пути: от поиска и сравнения до оплаты, заселения, потребления дополнительных услуг и постпродажной коммуникации. В условиях многоканальной конкуренции с OTA и метапоисковиками эффективность прямого канала определяется зрелостью цифровой архитектуры: согласованностью CRS/booking engine с PMS/CRM/RMS, качеством данных, экспериментальной культурой (A/B-тестирование) и безопасностью платёжной и персональной информации. Цель данного параграфа представить целостную модель работы прямого онлайн-канала и мобильного приложения международной гостиницы, раскрыть архитектурные и процессные принципы, метрики эффективности и дорожную карту внедрения, а также показать, как эти компоненты усиливают ценностное предложение гостю и финансовый результат отеля.

Цифровая среда бронирования состоит из взаимосвязанных модулей с чётким разделением ролей. В центре CRS (Central Reservation System), она хранит единый инвентарь номеров, тарифы и ограничения, а затем распространяет согласованные данные на все каналы продаж и объекты сети. Рядом работает менеджер каналов — это «шлюз», который раздаёт цены и квоты на OTA, метапоисковики и GDS/IDS, регулярно синхронизируя статусы, чтобы снизить риск овербукинга и расхождений.

Для прямых продаж используется модуль бронирования веб-компонент на сайте, где гость выбирает даты, тариф и допуслуги, видит итоговую стоимость и оплачивает бронирование. Привлечение и оценка эффективности трафика обеспечиваются метапоисковиками и системами атрибуции, которые связывают рекламные кампании с реальными конверсиями и выручкой.

Платёжные шлюзы и антифрод-механизмы отвечают за безопасную авторизацию/предавторизацию, списания и возвраты. Мобильное

приложение замыкает цикл взаимодействия с гостем: поиск и бронирование, мобильный ключ, чат с отелем, апсейл во время проживания и удобный check-out. Все компоненты должны обмениваться данными почти в реальном времени и опираться на единые справочники и идентификаторы, чтобы цены, статус доступности и история операций всегда совпадали во всех точках контакта.

С точки зрения данных все компоненты связаны с PMS, CRM/CDP и RMS. Поэтому критична единая семантика тарифов, каналов, сегментов и типов номеров, а также событийная шина обмена (создание/изменение брони, оплата, статус номера, check-in/out, транзакции по фолио).

Архитектура прямых продаж отеля — это связанная система из нескольких уровней. На первом уровне находятся сайт и мобильные решения (веб-приложение и приложение). Они отвечают за удобный интерфейс, быструю загрузку и возможность бронирования с любого устройства. Далее идёт уровень бизнес-логики. Здесь работает модуль бронирования, расчёт цен (тарифов, пакетов, акций) и правила доступности: минимальный и максимальный срок проживания, запреты на заезд или выезд в определённые даты, условия отмены бронирования.

Следующий уровень — интеграции. Он обеспечивает надёжный обмен данными между прямым каналом и внутренними системами отеля, а также платёжными сервисами и защитой от мошенничества. Благодаря этому синхронизируются номера, цены, наличие, статусы бронирований и платежи. И наконец, аналитический уровень. Он собирает данные по поведению гостей на сайте и в приложении, объединяет их в единую базу для отчётности и анализа. Это позволяет видеть путь клиента «от клика до оплаты», считать конверсию и доходность, оценивать ценность клиента за всё время и делать сегменты для персональных предложений.

Критично настроить глубокие и универсальные ссылки: пользователь из рекламы, email или push-уведомления должен попадать сразу на предзаполненный поиск по заданным датам/тарифам или в корзину бронирования, без лишних шагов. Для авторизации и персонализации применяется SSO/OAuth с безопасным хранением токенов и привязкой устройства к гостевому профилю, чтобы сохранять контекст (история просмотров, предпочтения, состав корзины) между вебом и приложением. В совокупности такая архитектура даёт единообразие цен и доступности во всех точках контакта, сокращает трение в пути пользователя и обеспечивает прозрачную аналитику для оперативных и маркетинговых решений.

Интеграция с RMS позволяет в режиме реального времени подставлять динамическую цену и ограничения (Min/Max LOS, CTA/CTD), а с CRM — предоставлять персональные тарифы, ваучеры и уровни лояльности, видимые в кабинете гостя и приложении. При этом необходимо соблюсти

консистентность инвентаря и тарифов между прямым каналом и OTA/GDS во избежание ценовых и инвентарных конфликтов.

Ключевая задача прямого онлайн-канала убрать трение на всём пути гостя, от поиска до подтверждения оплаты. Для пользовательского опыта это означает:

Поиск. Мгновенная выдача с кешированием и наглядным календарём доступности по датам.

Выбор тарифа. Понятное сравнение планов (гибкий/невозвратный, с завтраком/без, членский/корпоративный) и прозрачные условия отмены/предоплаты.

Данные гостя. Короткие формы с автозаполнением, проверкой ошибок и подтягиванием профиля.

Оплата. Безопасный платёжный сценарий в минимальное число шагов с поддержкой локальных методов оплаты.

Подтверждение. Чёткая квитанция и понятные инструкции по заезду.

Конверсию усиливают персонализация (промокоды, спеццены для участников программы лояльности, приоритетные офферы для повторных гостей), элементы доверия (рейтинг и отзывы, гарантия лучшей цены, отметки о безопасности платежей), а также работа с «незавершённой корзиной»: автоматический ремаркетинг по e-mail/SMS/push с глубокими ссылками сразу на сохранённый поиск/корзину. Необходима постоянная экспериментация: A/B-тесты полей форм, матрицы тарифов, бейджей доверия и альтернативных стимулов за прямое бронирование (например, бесплатный поздний выезд вместо скидки).

Прямые онлайн-продажи отеля конкурируют с площадками бронирования, поэтому продвижение должно быть не разовым, а системным. *Во-первых*, сайт делают удобным для поиска, ускоряют загрузку, выстраивают понятную структуру страниц, правильно оформляют разметку для поисковых систем и регулярно публикуют полезный контент (про номера, услуги, локацию, маршруты, события). *Во-вторых*, подключают платное продвижение, рекламу по запросам с названием отеля и по общим запросам, а также присутствие в сервисах сравнения цен, чтобы отель был виден там, где гость выбирает. *В-третьих,* важно “оживлять” собственную базу гостей через систему работы с клиентами, персональные предложения, промокоды, рассылки и напоминания, которые подталкивают к повторным прямым бронированиям.

Оценивать эффективность тоже нужно правильно. Модель «последнего клика» часто приписывает результат только последнему источнику и не показывает вклад ранних шагов, когда человек впервые узнал об отеле. Поэтому лучше использовать подходы, которые распределяют вклад между всеми этапами пути клиента на основе данных.

Для этого нужна аккуратная разметка ссылок метками, чтобы связать показы, переходы и бронирования с карточкой гостя в клиентской базе и увидеть реальный путь от первого интереса до покупки. Ключевые показатели читаются так:

− конверсия (CR) показывает долю посетителей, оформивших бронирование;

− CPA/CPO — сколько стоит одно подтверждённое бронирование;

− ROAS/ROI — окупаемость рекламы и инвестиций;

− доля прямых бронирований — какая часть продаж пришла через сайт/приложение;

− стоимость трафика по рынкам и устройствам помогает сравнивать эффективность стран/регионов и десктопа против мобильных;

− «booking window» отражает среднее время между бронированием и заездом;

− доля мобильных конверсий показывает, насколько хорошо работает мобильный пользовательский опыт.

Рекомендации для отелей, следующие: им следует сочетать поисковое продвижение, платную рекламу и активацию базы гостей через систему управления взаимоотношениями с клиентами. Весь трафик необходимо помечать специальными метками, чтобы точно фиксировать источники переходов. Сквозную аналитику важно выстраивать в связке с платформой клиентских данных и клиентской базой, чтобы видеть полный путь гостя от первого контакта до бронирования. Также отелям следует регулярно проводить тестирование изменений в контенте, посадочных страницах, предложениях и процессе оплаты — это позволяет устойчиво увеличивать долю прямых бронирований при контролируемой стоимости привлечения и понятной окупаемости.

Метапоиск (Google Hotel Ads, Trivago) — это витрина, где гость сравнивает цены разных продавцов. Чтобы прямой канал выигрывал клики и брони, важны три вещи: безошибочные данные, умные ставки и честная посадочная страница:

1) Данные (фиды цен и доступности) — «никаких сюрпризов». Передавайте в фид ту же конечную цену, что увидит гость на сайте (с налогами/сборами), правильную валюту и язык, точные даты и категорию номера. Следите за:

- паритетом цен с OTA;
- соответствием тарифа (возвратный/невозвратный, с завтраком/без);
- частотой обновления (чтобы не было «мест нет» после клика);
- корректным мэппингом номеров и тарифов.

2) Ставки — по рынкам и устройствам. Ставьте по стране/городу, дате заезда и устройству (мобильный/десктоп), учитывая маржу по сегментам. Подходы:

• цель по ROAS/CPA (окупаемость и стоимость брони);

• выше ставки на мобильный, если конверсия реже, но дешевле клик;

• повышайте ставки на «чёрные» даты и события, снижайте — на низкомаржинальные периоды.

3) Посадочная страница — «клик = сразу к нужному варианту». Ссылка должна вести на тот же номер/даты/цену, что на карточке метапоиска. Страница — на языке и в валюте гостя, быстрый рендер, минимальное число шагов до оплаты. Важно: цена на посадке не должна «прыгать» (никаких скрытых сборов).

4) Единый месседж: креативы = посадка = условия тарифа. То, что обещано на карточке, должно совпадать с тем, что видит гость на сайте: те же включения (завтрак, бесплатная отмена), тот же промо-код/скидка, те же фото и названия категорий. Это снижает отказы и повышает качество трафика (меньше пустых кликов).

Что проверять регулярно (короткий чек-лист):

- точность фида: цена, доступность, валюта, налоги совпадают;
- доля неработающих глубоких ссылок — 0%;
- конверсия и окупаемость рекламы по странам и устройствам;
- скорость загрузки посадочной страницы;
- отчёты «цена не совпала» и причины (округление, кэш, разные включения).

Типичные проблемы и как их устранить:

- цена отличается от площадок бронирования → настроить паритет и регулярную автоматическую проверку цен;
- разная цена на телефоне и компьютере → проверить правила для устройств и применение налогов;
- переход ведёт на общий список, а не на нужный вариант → исправить ссылку так, чтобы она вела на конкретные даты и тариф;
- дополнительные сборы появляются только на оплате → показывать их заранее и включить в фид и карточку;
- страница загружается медленно → оптимизировать изображения и скрипты, включить кэширование результатов поиска.

Платёжная часть должна поддерживать предавторизации, оплату частями (депозиты), возвраты, отложенные списания при no-show, а также токенизацию для «безопасного хранения» карт в профиле гостя. Требования безопасности включают соответствие индустриальным стандартам обработки карт, шифрование данных, сегментацию платёжного контура, контроль доступа по ролям и журналирование. Для международных операций важны мультивалютность и локальные платёжные методы (карты, кошельки, банковские переводы), а также механизмы аутентификации клиента, снижающие риск мошенничества без чрезмерного трения. На уровне приложения соблюдается аккуратная

работа с разрешениями устройства (камера для сканирования карты/документов, геолокация для навигации и ключей), хранение минимально необходимой PII и защита сессий (тайм-аут, повторная аутентификация для чувствительных операций).

Мобильное приложение расширяет возможности прямого канала, объединяя бронирование и проживание. Базовые функции: поиск и бронирование, кабинет гостя (профиль, уровни лояльности, ваучеры), мобильный check-in/out, ключ в смартфоне (интеграция с замками), чат с фронт-офисом/консьержем, заказ услуг (SPA, трансфер, F&B, room service), навигация по объекту, push/in-app коммуникации, офлайн-доступ к подтверждению и картам.

Для курортов и сетей приложение становится «суперапом»: планирование активностей, расписания мероприятий, карты комплекса, программы для детей, интеграция с браслетами/NFC, бесконтактные платежи на территории.

Прямой цифровой канал отеля обычно строят как единую систему, в которой заранее продумывают, на какой платформе будет работать приложение: это может быть отдельное приложение для каждой операционной системы, единое приложение сразу для нескольких систем или веб-приложение, и выбор делают по скорости запуска, удобству поддержки, производительности и возможностям телефона. При любом варианте важно, чтобы переходы из рекламы и рассылок открывали сразу нужную страницу или экран бронирования, а интерфейс был доступным для пользователей с разными потребностями и поддерживал несколько языков. Персональные предложения формируют на основе профиля гостя в клиентской базе, цели и параметров поездки, истории покупок и поведения на сайте или в приложении: до заезда уместны предложения улучшить категорию номера или выбрать более удобное время заселения и выезда, во время проживания — дополнительные услуги, а после выезда — поощрения для повторного бронирования. При этом система управления доходами должна задавать ценовые рамки и ограничения, чтобы персональные предложения не снижали общую прибыльность, а эффективность персонализации следует оценивать через сравнение с контрольной группой и через ценность гостя на длительном периоде, а не только по разовой конверсии. Технически персонализацию реализуют как набор правил и рекомендаций, работающих поверх потока событий, и обязательно контролируют частоту показов, чтобы гости не уставали от постоянных предложений. Коммуникации с гостем выстраивают по трём этапам: до заезда отправляют подтверждение, информацию о трансфере и дополнительные предложения, во время проживания помогают с ориентацией, информируют о сервисах и решают проблемы, а после выезда собирают обратную связь и просят оставить отзыв, используя электронную

почту, сообщения, мессенджеры и уведомления, но при этом обязательно учитывают согласия гостя и настраивают частоту контактов, чтобы не было дублирования при смене канала. К основным рискам прямого канала относятся несоответствие цен и наличия номеров в разных системах, технические сбои, проблемы безопасности платежей и персональных данных, чрезмерная зависимость от платной рекламы и избыток сообщений, поэтому отелю нужны единые справочники и единый источник достоверных данных по ценам и наличию, постоянный контроль обмена данными, тестирование обновлений перед запуском, резервные варианты приёмов оплаты, регулярные проверки защиты информации, а также правила, которые ограничивают частоту коммуникаций и поддерживают баланс стимулирования прямых продаж не только скидками, но и нематериальными преимуществами, например поздним выездом, приветственным напитком или более гибкими условиями.

Таблица 11.2

Ключевые модули мобильного приложения и эффекты

Модуль	Функция/ценность	Интеграции
Поиск/бронирование	Быстрый флоу, сохранённые запросы	CRS/PMS, платежи
Кабинет/лояльность	Статусы, баллы, предложения	CRM/CDP
Мобилный чек-ин/чек-аут	Скорость, бесконтактность	PMS, верификация, платежи
Мобильный ключ	Удобство и безопасность	Замки, PMS
Чат/консьерж	Решение запросов, продажи	CRM, сервисные системы
Услуги/апсейл	TRevPAR, удобство	PMS/точка продажи, RMS/CRM
Навигация/карта	Ориентация, мероприятия	Контент/карты
Push-уведомления	Персонализация и триггеры	CRM/CDP

Онлайн-системы бронирования и мобильные приложения формируют основу прямого канала международной гостиницы, определяя не только удобство и скорость приобретения услуги, но и возможность персонализации, кросс-сейла и построения лояльности. Их эффективность зависит от архитектурной целостности с PMS/CRM/RMS, дисциплины данных, зрелости маркетинговой атрибуции и безопасности платёжной и

персональной информации. В этой связке мобильное приложение выступает «операционным пультом» гостя, а сайт и «booking engine» — точкой конверсии и источником богатых поведенческих данных.

11.4. Кибербезопасность и защита данных клиентов

Международные гостиницы оперируют значительными массивами персональных и платёжных данных, а также управляют физическими объектами (номера, доступ, инженерия), тесно связанными с цифровыми системами. В этих условиях кибербезопасность становится не только вопросом соответствия регуляторным требованиям, но и фактором доверия, непрерывности обслуживания и финансовой устойчивости. В отличие от «периферийного» подхода прошлого, современная практика рассматривает безопасность как сквозную архитектурную характеристику PMS/CRM/RMS, CRS/booking engine, платёжного контура, мобильных приложений, электронных замков, IoT и интеграций с внешними платформами (OTA, платёжные провайдеры, метапоиски).

Гостиница хранит и обрабатывает:

а) персональные данные (PII) — ФИО, паспорт/ID, контакты, предпочтения, история проживания;

б) платёжные данные (PAN, токены, предавторизации);

в) операционные данные пребывания и транзакций (folios, услуги F&B, SPA, MICE);

г) данные доступа и телеметрии (журналы замков, видео, IoT);

д) маркетинговые и поведенческие данные (веб-события, приложения, отклики на кампании).

Защита данных «по проекту» означает, что приватность закладывается в систему с самого начала. Отель собирает только необходимые сведения и делает это под конкретную цель. Для каждого набора данных задаются сроки хранения, после которых информация автоматически удаляется. Данные защищаются псевдонимизацией и шифрованием, доступ выдаётся по ролям и на ограниченное время, а изначально включены самые строгие настройки безопасности. Все действия с данными протоколируются, гость прозрачно информируется и может управлять согласиями.

Поддерживается «data lineage»: в любой момент видно, кто, когда и на каком основании создал, изменил или передал сведения и через какие системы они прошли. Такой подход снижает риск утечек, штрафов и потери доверия.

Международные гостиничные сети работают сразу в нескольких странах, поэтому им приходится одновременно выполнять требования разных законов и стандартов. В первую очередь учитываются нормы о защите персональных данных (права гостей, согласия на обработку, правила хранения), требования безопасности платёжной инфраструктуры и

операций по банковским картам, местные правила по биометрии и видеонаблюдению, а также ограничения на передачу данных между странами. Дополнительно действуют обязательства по договорам с площадками онлайн-бронирования и платёжными партнёрами. На практике это означает, что сеть ведёт карту юрисдикций и правил хранения данных по странам, проводит оценку рисков для персональных данных перед запуском новых процессов, поддерживает реестр всех операций обработки, журнал инцидентов и понятное распределение ответственности между отелем и контрагентами. Базовые принципы архитектуры безопасности в гостинице обычно формулируют так:

Разделение сетей и контуров. Платёжная зона изолируется отдельно, рабочие системы отеля (управление номерным фондом, бронирование, продажи) — отдельно; гостевой интернет и системы видеонаблюдения — отдельно; умные замки и датчики тоже в отдельном контуре.

Недоверие по умолчанию. Доступ выдаётся только после проверки, используется многофакторный вход, права минимальны и включаются только по необходимости.

Шифрование критичных данных. Персональные и платёжные данные защищаются при хранении и при передаче, ключи шифрования регулярно обновляются.

Правильное хранение секретов. Пароли, ключи и служебные токены хранятся в специальном защищённом хранилище, а не в коде или файлах, все обращения к секретам фиксируются.

Управление учётными записями. Используется единый вход и централизованное управление доступом, регулярно пересматриваются права, быстро блокируются лишние учётные записи, роли администраторов и операторов строго разделяются.

С учётом специфики отрасли выделяются следующие группы угроз:

Таблица 11.3

Группы угроз в гостиничном бизнесе

№	Объекты угрозы	Последствия
1	Платёжные данные	Вредный скрипт на странице оплаты, атака на платёжного провайдера или «скиммер» в терминале может украсть данные карты.
2	Взлом операционных систем	Доступ к PMS/CRS/booking engine - кража персональных данных, подмена цен/доступности, злоупотребление аккаунтами партнёров (OTA, корпоративные).
3	Социнженерия и фишинг	Сотрудников (фронт-офис, F&B, MICE, подрядчики) обманывают письмами/звонками и выманивают доступы.

4	Аккаунты гостей	Подбор паролей, слабые пароли, уязвимые мобильные SDK — кража профилей и бронирований
5	IoT и доступ	Уязвимые «умные» замки, мобильные/NFC-ключи, контроллеры BMS — риск открыть номер, вмешаться в энерго- и климат-системы.
6	DDoS	Атаки на сайт/движок бронирования и API — падает конверсия, страдает репутация.
7	CCTV и приватность	Несанкционированный доступ к камерам и архивам — утечка видео и нарушение конфиденциальности

Для каждой угрозы отелю нужны меры защиты, постоянный контроль и понятный план действий при инциденте. Зрелая безопасность в гостиничной организации обычно строится на регулярных и формализованных процессах:

Управление уязвимостями. Организация ведёт список всех систем и устройств, регулярно проверяет их на уязвимости, в том числе проверяет собственный сайт и внутренние компоненты. Найденные проблемы ранжируются по критичности и влиянию на бизнес, затем назначаются сроки исправления и контролируется, что обновления действительно установлены.

Управление обновлениями. Обновления для ключевых систем (управление отелем, бронирование, продажи) и для устройств автоматизации планируются заранее, выполняются в выделенные окна и обязательно сопровождаются планом отката, чтобы при ошибке можно было быстро вернуться к стабильной версии. Для самых критичных сервисов изменения вводят постепенно и осторожно, чтобы снизить риск остановки.

Мониторинг и журналы. События безопасности собираются в одном месте: входы в системы, ошибки доступа, необычные запросы к интерфейсам обмена данными, проблемы с оплатой. Для подозрительных ситуаций настраиваются уведомления, а важные сигналы дополнительно проверяются вручную.

Реагирование на инциденты. Заранее распределяются роли: кто отвечает за техническое устранение, кто общается с гостями, кто работает с юридическими вопросами и репутацией. Готовятся сценарии на случаи утечки персональных данных, проблем с платежами, отказов сервисов или злоупотреблений доступом. Регламентируется, как и когда информировать гостей и контролирующие органы, и периодически проводятся тренировочные разборы сценариев.

Непрерывность работы и аварийное восстановление. Для критичных систем задают целевые параметры: сколько времени допустим простой и какой объём данных можно потерять без ущерба. Настраивают резервирование, запасные площадки и процедуры работы без связи: например, заселение и выселение вручную, выдача ключей и фиксация платежей по резервным правилам, чтобы отель мог продолжать работу даже при сбоях.

Отдельные требования есть для разных цифровых компонентов:

Сайт и модуль бронирования. Нужен безопасный процесс разработки: использование обновлённых проверенных библиотек, защита от атак через ввод данных и подмену запросов, запрет подключения чужих скриптов на страницах, ограничение частоты запросов и фильтрация веб-трафика. В результате сайт показывает корректные цены и формы бронирования, а вредоносный код не может “встроиться” в страницу.

Интерфейсы обмена данными. Для них важны строгая проверка входящих запросов, надёжная авторизация, разрешение только нужных методов и полей, разделение данных между разными клиентами, а также запись и отслеживание всех запросов и действий. Это не даёт получить доступ к чужим данным и ускоряет расследование инцидентов.

Мобильные приложения. В них ключи доступа хранятся только в защищённых системных хранилищах, на устройстве не держат лишние персональные данные, проверяют признаки взлома устройства, используют только проверенные библиотеки и не записывают в журналы ничего чувствительного. Это снижает риск кражи учётных данных и утечки информации.

Платёжная схема в отеле должна строиться так, чтобы сам отель как можно меньше соприкасался с данными карт. Оптимально принимать оплаты через перенаправление на страницу провайдера или через его «встраиваемые» поля, чтобы номера карт сразу шли к платёжному провайдеру, там же хранились в виде токенов и в его «хранилище». На стороне провайдера предавторизация и управление возвратами, усиленная аутентификация гостя (SCA/3-D Secure), антифрод и постоянный мониторинг чарджбеков. Внутри отеля нужно разделить сеть терминалов от общей сети, защитить Wi-Fi, вести учёт версий ПО на терминалах, контролировать поставщиков, обеспечить физическую безопасность POS-оборудования и регулярно сверять платежи и отчёты. С провайдером фиксируется матрица ответственности: кто за что отвечает, какие сроки реакции (SLA) и как проводится расследование инцидентов. Такой подход снижает риски утечек и споров и упрощает соответствие требованиям безопасности.

Смарт-ключи в телефоне, NFC-браслеты, датчики номера и BMS действительно дают удобство и экономию, но заметно расширяют

поверхность атаки. Поэтому инфраструктуру «умного номера» нужно проектировать как отдельный, изолированный контур: IoT-устройства в своей сети с жёсткими правилами доступа, между BMS, PMS и системой замков минимум прав и только нужные направления трафика.

Базовые меры безопасности в гостиничной инфраструктуре доступа можно формулировать следующим образом:

- Используются только подписанные и контролируемые прошивки с управляемыми окнами обновлений и учётом версий.
- Протоколы замков и прокси-ключей строятся на взаимной аутентификации, короткоживущих токенах и защите от повторов.
- Ключи и секреты не сохраняются в логах и кэше мобильных приложений.
- Журналирование входов ведётся полно и детализировано по каждому замку/устройству; время синхронизируется, аномалии выявляются автоматически.
- Офлайн-логика при потере связи с PMS задаётся жёстко: допускаются только текущие гости, действует локальный список отзыва, «мастер-доступ» ограничен.
- Поддерживаются физические резервные процедуры: механические ключи и оверрайды, преднастроенные сценарии для лифтов и служебных зон, регулярные тренировки персонала.

В отельной индустрии значительная часть цифровых функций передаётся внешним провайдерам (облако/SaaS, платёжные сервисы, OTA и метапоисковые системы, замки и видеонаблюдение), поэтому управление поставщиками строится как сквозной цикл от отбора до завершения сотрудничества. На этапе выбора организация проводит due diligence: проверяет сертификаты и отчёты по безопасности (например, ISO 27001, SOC 2 Type II), анализирует архитектуру и потоки данных, результаты тестов и пентестов, выполняет оценку воздействия на данные (DPIA), а также учитывает юрисдикцию и место хранения.

В договорной базе фиксируются роли и цели обработки данных, сроки уведомления об инцидентах, ограничения и порядок утверждения субобработчиков, требования к шифрованию, логированию, срокам хранения и удалению, права на аудит и предоставление отчётов. Отдельным разделом прописывается план выхода: формат и сроки экспорта данных, поддержка миграции и подтверждение окончательного удаления у провайдера.

В эксплуатации провайдеры регулярно переоцениваются по риску: запрашиваются актуальные отчёты и списки субобработчиков, отслеживаются изменения в сервисе и политике безопасности, ведётся мониторинг инцидентов и качества реакции. Для платёжных провайдеров дополнительно контролируются соответствие PCI DSS, наличие

токенизации, 3-D Secure и антифрода, для IoT-поставщиков политика обновлений прошивок, физическая защита устройств и сегментация сетей. Совместно с провайдером формируется матрица ответственности: определяются зоны контроля и SLA, каналы и сроки коммуникаций, порядок расследований и критерии отключения либо выхода. Такой подход снижает киберриски, правовые и операционные угрозы и делает цифровой контур управляемым на всём жизненном цикле отношений с поставщиком.

Человеческий фактор часто остаётся главной причиной инцидентов, поэтому обучение персонала должно быть регулярным и практичным. В него обычно включают тренировки по распознаванию фишинга, правила безопасной работы с данными гостей, управление паролями, корректную обработку запросов гостей и порядок действий при инцидентах. Обучение лучше строить по сценариям для ключевых служб отеля: стойка приёма и размещения, служба уборки, питание и напитки, инженерная служба. Дополнительно помогают короткие чек-листы для каждой смены, наглядные памятки в служебных зонах и система поощрений, когда сотрудники не боятся сообщать о подозрительных ситуациях и ошибках.

Таблица 11.4

Классификация данных и примеры

Класс данных	Примеры	Контрмеры
Платёжные (PCI)	Номер карты, защитный код, токены, предавторизации	Токенизация, защищённые поля оплаты, сегментация сети, журналирование
Персональные (PII)	Паспорт/документ, контакты, предпочтения	Шифрование, псевдонимизация, управление доступом, оценка рисков обработки
Операционные	Счета по проживанию, статусы номеров, транзакции	Ролевой доступ, журнал действий, защита от утечек данных
Маркетинговые/поведенческие	События на сайте/в приложении, отклики	Управление согласиями, ограничение сроков хранения, агрегирование данных
IoT/доступ	Логи замков, датчики, видеонаблюдение	Изоляция сетей, журналирование, регулярные обновления и контроль версий

Руководству нужен понятный “один экран” с ключевыми показателями. По рискам обычно смотрят тепловую карту основных угроз, долю критичных уязвимостей, среднее время устранения проблем и частоту инцидентов. По процессам — насколько полно учтены и проверяются системы, какая доля работает на поддерживаемых версиях, насколько дисциплинированно устанавливаются обновления и как прошли тренировки по реагированию и восстановлению. По бизнесу — доступность сайта и модуля бронирования, долю технических отказов платежей, динамику оспаривания платежей, а также скорость и точность выявления расхождений в тарифах. По соблюдению требований — статус аудитов и проверок, актуальность реестра обработки данных, проведённые оценки рисков для персональных данных и охват обучения сотрудников.

Кибербезопасность в международной гостинице — это не набор «гаджетов», а дисциплина: privacy/security by design, сегментация сетей (включая платёжный и IoT-контуры), повсеместное шифрование, зрелые процессы управления уязвимостями, патчами и реагированием, защита платёжной и IoT-частей, а также жёсткое управление поставщиками (SLA, аудит, exit-plan). Успех обеспечивают целостный подход, регулярное измерение указанных метрик и укоренённая культура безопасности в ежедневных операциях.

11.5. Взаимодействие с глобальными платформами

Глобальные онлайн-платформы (OTA), метапоисковики и маркетплейсы размещения — стали одним из ключевых механизмов международной дистрибуции гостиничных услуг. Их экономическая роль двойственна. С одной стороны, OTA обеспечивают доступ к масштабным аудиторным сегментам, высокую видимость и конверсию на международных рынках, что особенно важно для независимых и новых объектов. С другой — комиссия и условия участия, риски каннибализации прямого канала, требования паритета и контроль контента требуют продуманной стратегии.

Под «глобальными платформами» понимаются:

а) универсальные OTA с широкой географией и продуктовой матрицей;

б) метапоисковики, агрегирующие цены/доступность и перенаправляющие трафик в прямой канал или OTA;

в) альтернативные платформы размещения (P2P/домовладение), где гостиницы конкурируют с апартаментами;

г) региональные и нишевые OTA, значимые в отдельных странах/сегментах;

д) каналы GDS/IDS, важные для корпоративных и агентских продаж.

Каждый канал продаж для отеля отличается по стоимости привлечения и по тому, насколько отель может им управлять. Площадки онлайн-бронирования обычно работают по двум схемам: при одной гость оплачивает в отеле, а комиссия площадке начисляется потом, при другой гость платит площадке, а отель получает сумму за вычетом комиссии, часто через специальную виртуальную карту. Метапоиск чаще всего оплачивается по кликам, то есть деньги списываются за переходы на сайт отеля или на страницу бронирования. Системы глобального бронирования обычно берут плату за каждую транзакцию. Практическая задача отеля собрать такой “портфель” каналов, где площадки дают дополнительный спрос (особенно на новых рынках и за счёт эффекта узнаваемости), но при этом не подрывают прямые продажи, бренд и программу лояльности.

Технически вся дистрибуция обычно строится вокруг центральной системы бронирования и менеджера каналов — это “шлюз” между номерным фондом в системе управления отелем и внешними каналами продаж. Цены, остатки и правила продаж (минимум и максимум ночей, запреты на заезд или выезд в определённые даты, остановка продаж) должны обновляться быстро и без ошибок. Типы номеров и тарифы должны одинаково выглядеть во всех системах, единые названия и коды, понятные условия отмены и предоплаты. Система также должна корректно обрабатывать все статусы бронирования — создание, изменение, отмену, незаезд, и получать обратные сигналы по оплатам. Обмен данными, близкий к реальному времени, снижает риск перепродажи номеров и “зависших” статусов. А единая модель данных помогает системе управления доходами и клиентской базе применять динамические цены и персональные предложения так, чтобы не нарушался ценовой паритет между каналами.

В экосистеме онлайн-площадок бронирования используются не только стандартные схемы продаж, но и смешанные варианты оплаты, пакетные предложения с перелётом или арендой авто, платное повышение видимости, закрытые цены для участников программ, купоны и специальные мобильные предложения. Поэтому ключевая задача отеля поддерживать единую «версию истины» по цене и наличию во всех каналах: тарифная сетка должна быть единой, а закрытые предложения действительно оставаться закрытыми (доступ только по входу в аккаунт, коду или через приложение и без публичной индексации). Оптовые нетто-тарифы помечаются так, чтобы утечки в розницу находились быстро; если утечка обнаружена, источник отключается и пересматриваются условия. Дополнительно помогает автоматическая проверка цен с уведомлениями: при расхождениях команда проверяет выгрузки данных и сопоставление тарифов, исправляет причину и фиксирует инцидент — это снижает конфликты по ценовому паритету и защищает прямой канал.

Карточка отеля на площадке — полноценный маркетинговый актив. Качественные фото, точные описания, полный список удобств и ясные правила, в том числе понятные условия отмены и информации на нескольких языках, напрямую повышают видимость и конверсию. Контент нужно регулярно актуализировать: обновлять фотографии и планы, заполнять атрибуты, поддерживать правильные категории номеров, одинаковые и понятные названия тарифов, прозрачные условия предоплаты и отмены. На позицию в выдаче влияют и операционные показатели, скорость ответов гостям, доля подтверждённых бронирований, отмены со стороны отеля, случаи перепродажи номеров. Поэтому дисциплина операций важна так же, как и контент.

Промо-акции площадок (сезонные скидки, мобильные и географические предложения, пакетные продажи, закрытые цены и короткие распродажи) отелю стоит воспринимать как инвестиции: заранее задавать бюджет и требуемую окупаемость и проверять, дают ли акции дополнительный спрос, а не просто перетягивают бронирования из прямого канала. Проверка делается через тесты: запуск на части дат или объектов, наличие контрольной группы и сравнение доли бронирований через площадки и напрямую, изменения средней цены и чувствительности спроса к скидке. В отчётах важно разложить промо по слоям (скидка, маркетинговые сборы, купоны) и посчитать влияние на «чистую» среднюю цену и доходность номера. Если площадка одновременно работает как витрина сравнения цен, тогда отдельно управляют ставками, учитывая мобильный трафик, рынки-доноры и сезонность и ориентируясь на стоимость привлечения и окупаемость.

Рейтинги на площадках напрямую влияют на продажи, поэтому ими управляют как процессом «отзыв - действие - результат». Отель системно собирает отзывы, анализирует темы и тональность, превращает повторяющиеся проблемы в задачи в системе работы с гостями с ответственным и сроком. Для ответов гостям вводятся стандарты: дружелюбный тон, чёткий срок реакции (например, до суток), эскалация негативных случаев и отказ от пустых шаблонов в ответе должны быть конкретные шаги, что сделано и что изменится. В отчётах сопоставляют рейтинги площадок с результатами прямых опросов удовлетворённости и выделяют метрики: среднее время ответа, доля отвеченных отзывов, время до решения причины, динамика рейтинга и частоты ключевых тем.

Крупные площадки обычно дают доступ к партнёрским кабинетам и поддержке, поэтому отелю полезно закрепить ответственных за: переговоры по комиссиям и программам видимости, совместные кампании по рынкам, контроль качества выгрузок и разбор инцидентов (цена не совпала, отмены, перепродажа номеров), а также юридические условия (права на контент и бренд, запрет перепродажи нетто-тарифов,

ответственность за утечки). В договорной части важно чётко определить, какие бронирования облагаются комиссией, сроки расчётов и возвратов, порядок спорных ситуаций, правила работы с данными и уведомления об инцидентах безопасности, а также ограничения ответственности.

Система управления доходами синхронизирует динамическую цену и правила продаж между прямым каналом и площадками: задаются единые ценовые коридоры, низкомаржинальные каналы ограничиваются в пиковый спрос, различаются правила минимальной длительности проживания для площадок и для прямого канала, а перепродажа номеров управляется отдельно по каналам. В периоды слабого спроса площадки помогают закрывать «провалы» загрузки, но при устойчивом спросе приоритет обычно отдают прямому каналу и более доходным сегментам.

Основные риски работы через площадки — зависимость от одной-двух платформ, давление на цену и размывание бренда, утечки оптовых тарифов в розницу, сбои обмена данными и перепродажа номеров, утечки гостевых данных и контента, конфликты условий оплаты и отмены, а также споры из-за использования бренда в чужой рекламе. Снижают риски диверсификацией каналов по рынкам и сегментам, жёсткими договорными запретами на перепродажу, постоянным мониторингом паритета цен и защиты бренда, резервными сценариями на случай технических сбоев, регулярным пересмотром карты рисков и стресс-тестами. Параллельно укрепляют прямой канал, чтобы зависимость от площадок не становилась угрозой для выручки и репутации.

Таблица 11.5

Ландшафт платформ: сравнение категорий и ролей

Категория	Роль/особенности	Плюсы для отеля	Риски/ограничения
Глобальные OTA	Широкая аудитория, программы видимости	Высокая конверсия, новые рынки	Комиссия, паритет, каннибализация
Региональные OTA	Сильны в отдельных странах/нишах	Локальные сегменты и способы оплаты	Фрагментация, интеграционные трудности
Метапоиск	PPC-модель/трафик в прямой канал	Контроль посадки, экономия комиссии	Риск дорогого трафика, атрибуция
P2P/альтернативные	Апартаменты/виллы/дома	Охват долгих проживаний/семей	Несопоставимая экономика/ожидания
GDS/IDS	Корпоративные/агентские продажи	Доступ к корп. тарифам/RFP	Сборы GDS/поддержка профилей

Правильная работа с глобальными платформами — это не война прямого канала с OTA, а управляемый портфель каналов, где у каждого есть своя экономика, задачи и лимиты. Основа портфеля безошибочные

фиды и синхронизация, понятная политика паритета и реально закрытых тарифов, дисциплина промо и совместного маркетинга, жёсткий контроль утечек и соблюдение договорных условий. Решения опираются на RMS и аналитику, динамическое ценообразование, контроль прогрессивности и маржи. В итоге устойчивый рост и предсказуемая прибыльность.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Как различаются модели agency и merchant, и как они отражаются на денежном потоке и рисках?
2. Какие показатели можно использовать для оценки эффективности OTA-каналов?
3. Какие технические элементы интеграции критичны для предотвращения овербукинга и несоответствий?
4. Какие практики совместного маркетинга с OTA имеют наибольший ROI и как это измерить?
5. Как интегрировать управление отзывами на платформах с CRM и операционными улучшениями?
6. Как RMS должен управлять ценами и ограничениями между OTA и прямым каналом в разные фазы спроса?
7. Как классификация данных влияет на выбор технических и организационных мер защиты?
8. Какие угрозы наиболее типичны для гостиничной среды и какие контрмеры им соответствуют?
9. Как встроить требования приватности в дизайн CRM/мобильного приложения?
10. Какие типы договоров формируют портфель дистрибуции и чем они отличаются по экономике?

ГЛАВА XII. ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЦАХ

Ключевые слова: зелёная гостиница, устойчивое развитие, экологический менеджмент (ISO 14001), энергоэффективность, возобновляемая энергия, водосбережение, управление отходами, циркулярная экономика, экологическая сертификация (LEED, Green Key), экологическая политика отеля, экологический отчёт (ESG), экологические программы с участием гостей.

12.1. Концепция «зелёных» гостиниц

Современный гостиничный бизнес развивается в условиях серьёзных структурных изменений. С одной стороны, туристические потоки продолжают расти, усиливается международная мобильность, формируются новые сегменты спроса (экотуризм, wellness-туризм, slow travel и др.). С другой стороны, обостряются климатические риски, усиливается дефицит водных и энергетических ресурсов, ужесточаются международные и национальные экологические стандарты. Одновременно меняется поведение самих туристов: всё больше гостей обращают внимание не только на уровень комфорта, но и на то, как отель относится к окружающей среде, местному сообществу, культурному наследию. Для гостиничных предприятий это создаёт двойной вызов: игнорирование экологической повестки приводит к росту затрат, штрафов и репутационных рисков, а инвестиции в устойчивость требуют продуманного подхода, чтобы не превратиться в формальные «зелёные» акции без реального эффекта.

На этом фоне сформировалась концепция «зелёной гостиницы». Под этим термином понимается отель, который сознательно и системно снижает негативное воздействие на окружающую среду, поддерживает развитие местного сообщества и при этом остаётся экономически устойчивым и конкурентоспособным. В основе такого подхода лежит принцип «тройной результативности», выраженный формулой «people – planet – profit»: всё, что делает гостиница, должно приносить пользу людям (гостям, сотрудникам, местным жителям), быть безопасным для планеты (природной среды) и обеспечивать прибыль (или как минимум финансовую устойчивость) бизнесу.

Важно подчеркнуть, что «зелёная гостиница» отличается от набора отдельных «эко-инициатив». Отказ от пластиковых трубочек, установка аэраторов на краны или размещение табличек с просьбой использовать полотенца несколько дней подряд сами по себе не превращают отель в устойчивый. Речь идёт о целостной системе управления, в которую входят: экологическая и социальная стратегия, формализованные процедуры

(SOP), обучение и мотивация персонала, использование современных технологий ресурсосбережения, прозрачная отчётность и независимая оценка результатов. Такой системный подход позволяет перевести устойчивость из разряда затратной статьи в источник экономии ресурсов, снижения рисков и укрепления бренда.

В научной и профессиональной литературе используется несколько терминов: «эко-гостиница», «устойчивая гостиница», «зелёная гостиница», «green hotel», «sustainable hotel», «eco-lodge» и др. Между ними существуют смысловые оттенки, которые важно учитывать при подготовке специалистов гостиничной сферы.

Под ***эко-гостиницей*** чаще всего понимается объект размещения, который акцентирует внимание преимущественно на природоохранных аспектах: минимизации загрязнений, экономии воды и энергии, сокращении отходов, использовании экологичных материалов. Социальное измерение (условия труда, культурное наследие, участие в жизни местного сообщества) при этом может оставаться в тени.

Устойчивая гостиница (sustainable hotel) – более широкий термин, включающий не только экологические, но и социальные, культурные и управленческие аспекты. Здесь на первый план выходит интеграция ESG-факторов (environmental, social, governance) в корпоративное управление, систему риск-менеджмента и стратегическое планирование.

Термин ***зелёная гостиница*** в учебной и практической среде часто используется как обобщающий. Он объединяет все три измерения устойчивости, но требует обязательного уточнения, какие стандарты, методики и критерии применяются (LEED, BREEAM, Green Key, Green Globe, национальные «зелёные» сертификаты и т. д.). Это важно для того, чтобы отличать реальную устойчивость от поверхностного «зелёного маркетинга». Таким образом, концепция «зелёной гостиницы» основывается на междисциплинарном подходе, соединяющем экологию, экономику, социологию, менеджмент и маркетинг. Для будущих менеджеров важно понимать, что «зелёный» — это не только про экономию ресурсов, но и про устойчивое развитие в широком смысле.

Содержание концепции «зелёной гостиницы» можно раскрыть через базовые принципы, на которых строится её деятельность:

Учет жизненного цикла. Экологические и социальные последствия оцениваются на всем жизненном цикле объекта: от выбора площадки и проектирования здания до строительства, эксплуатации, ремонта, модернизации и утилизации. На стадии проектирования учитываются инсоляция, роза ветров, доступ к общественному транспорту, влияние на экосистемы. При выборе материалов ориентируются на их долговечность, возможность переработки, отсутствие токсичных компонентов. На стадии

эксплуатации внимание уделяется эффективному энергопотреблению, управлению отходами, качеству воздуха, комфорту гостей и персонала.

Предотвращение вреда, а не борьба с последствиями. Приоритетом является минимизация источников негативного воздействия: снижение потребления ресурсов, предотвращение выбросов и утечек, установка фильтров и датчиков, использование безотходных и низкоуглеродных технологий. Такой подход выгоднее, чем постоянное «тушение пожаров» в виде штрафов, жалоб и дорогостоящих компенсационных мероприятий.

Круговая экономика (circular economy). В зелёной гостинице стремятся замкнуть ресурсы в циклы: материалы используются повторно, оборудование служит дольше, вода и энергия циркулируют в максимально замкнутых контурах. Примером может служить использование серой воды (от душевых и раковин) для технических нужд, переработка отходов (бумага, стекло, пластик, органика), применение модульной мебели с возможностью реконфигурации вместо полной замены.

Научно обоснованные цели и измеримость. Устойчивое развитие невозможно без чётких, измеримых целей. В зелёной гостинице формулируются конкретные показатели: процент сокращения выбросов CO_2, доля возобновляемой энергии, объём экономии воды на одного гостя, уровень переработки отходов, доля локальных поставщиков. Цели согласуются с международными ориентирами (например, Целями устойчивого развития ООН) и периодически пересматриваются.

ESG-управление и прозрачность. Экологические, социальные и управленческие факторы интегрируются в корпоративное управление: включаются в политику компании, систему мотивации менеджмента, отчётность перед собственниками и партнёрами. Гостиница может публиковать нефинансовые отчёты, проходить независимые аудиты, участвовать в международных инициативах по устойчивому туризму. Прозрачность повышает доверие со стороны гостей, инвесторов и органов власти.

Инклюзия и социальная ответственность. Зелёная гостиница создает безопасные и достойные условия труда для сотрудников, поддерживает равные возможности и недискриминацию, участвует в жизни местного сообщества: сотрудничает с ремесленниками, фермерами, образовательными учреждениями, поддерживает культурные инициативы. Таким образом, устойчивость проявляется не только в технических решениях, но и в качестве социальных отношений.

Распространение концепции «зелёных» гостиниц обусловлено совокупностью внешних и внутренних факторов. Для понимания логики развития отрасли важно выделить основные драйверы.

Во многих странах действуют законы и подзаконные акты, устанавливающие требования по энергоэффективности зданий, обращению

с отходами, качеству воды и воздуха, ограничению использования одноразового пластика, отчётности по выбросам парниковых газов. Несоблюдение таких норм приводит к штрафам, ограничениям деятельности, репутационным потерям. Для отеля зачастую дешевле и рациональнее заранее инвестировать в «зелёные» решения, чем постоянно сталкиваться с санкциями и проверками.

Туристы и корпоративные клиенты всё чаще выбирают варианты размещения, соответствующие их ценностям. Для части гостей экологичность и социальная ответственность становятся важным критерием выбора отеля наряду с ценой, местоположением и уровнем сервиса. Крупные корпорации вводят собственные ESG-политики и требуют от партнёров (в том числе гостиниц) соответствия определённым стандартам устойчивости. Это особенно заметно в сегменте MICE и бизнес-туризма.

На первый взгляд экологические меры могут казаться затратными (модернизация инженерных систем, внедрение автоматизации, обучение персонала), но в среднесрочной перспективе они приводят к существенной экономии. Оптимизация энергопотребления, снижение потерь воды, уменьшение объёма отходов, эффективная работа оборудования снижают операционные расходы и повышают маржинальность. Дополнительно доступ к «зелёному финансированию» (льготные кредиты, гранты, субсидии) и более низкие страховые премии по объектам с современными системами безопасности и ресурсосбережения повышают инвестиционную привлекательность гостиницы.

Участие в международных программах сертификации, получение «зелёных» знаков качества, публикация нефинансовых отчётов и историй об экологических и социальных инициативах усиливают бренд отеля. Такая «добавленная ценность» позволяет выделиться на насыщенном рынке, привлечь внимание СМИ и лидеров мнений, сформировать лояльную аудиторию гостей, готовых возвращаться и рекомендовать отель другим.

Международные туроператоры, онлайн-платформы, авиакомпании и корпоративные клиенты всё чаще включают критерии устойчивости в свои процедуры отбора партнёров. Для гостиницы, которая хочет работать с крупными игроками рынка, соответствие ESG-требованиям становится необходимым условием. В ряде случаев это закрепляется в договорах, рейтингах и внутренних оценочных системах партнёров.

Переход к модели «зелёной гостиницы» требует комплексных изменений в управлении и операционной деятельности. На практике можно выделить несколько ключевых направлений внедрения устойчивых решений:

Энергоэффективность и управление климатом. Использование светодиодного освещения, систем автоматического управления

освещением и климатом (датчики движения, термостаты, системы управления зданием BMS), теплоизоляция, модернизация котельного и холодильного оборудования, использование возобновляемых источников энергии (солнечные панели, тепловые насосы).

Управление водными ресурсами. Установка аэраторов, систем повторного использования воды, контроль утечек, использование экономичных сантехнических приборов, внедрение программ по сокращению частоты смены белья и полотенец на основе информированного согласия гостей.

Экологичное управление отходами. Раздельный сбор и переработка отходов, снижение доли одноразовой упаковки, сотрудничество с поставщиками, использующими многоразовую тару, организация программ по перераспределению излишков продуктов питания.

Устойчивые закупки и локальные поставщики. Предпочтение местным продуктам и материалам, снижение транспортного «углеродного следа», поддержка фермеров, ремесленников и местных производителей. Это одновременно укрепляет связи с сообществом и снижает экологические риски.

Обучение и вовлечение персонала. Персонал является ключевым проводником устойчивых практик. Регулярные тренинги, участие сотрудников в экологических акциях, внедрение системы предложений и внутренних конкурсов по экономии ресурсов повышают эффективность зелёной политики и формируют корпоративную культуру устойчивости.

Информационная работа с гостями. Важная задача – объяснить гостям, почему и как гостиница реализует «зелёные» меры, какие преимущества они дают и как сам гость может внести вклад (бережное использование воды и энергии, участие в раздельном сборе отходов, выбор местных услуг и продуктов). Грамотная коммуникация позволяет избегать ощущения «навязанности» и превращает устойчивость в совместный проект гостиницы и гостей.

Для Узбекистана, активно развивающегося как туристская дестинация с богатым культурным и природным наследием, концепция «зелёных» гостиниц имеет особое значение. Рост числа туристов, развитие инфраструктуры и расширение гостиничного фонда неизбежно повышают нагрузку на окружающую среду и местные ресурсы, особенно в регионах с ограниченными водными запасами и уязвимыми экосистемами. В этих условиях ориентация на устойчивые модели строительства и эксплуатации гостиниц позволяет:

- снижать ресурсную нагрузку и издержки в долгосрочной перспективе;
- поддерживать положительный имидж страны как ответственной туристской дестинации;

− сочетать развитие туризма с сохранением историко-культурного и природного наследия;

− привлекать международные инвестиции и участвовать в глобальных программах поддержки устойчивого туризма.

Концепция «зелёной гостиницы» представляет собой современную модель развития гостиничного бизнеса, ориентированную на долгосрочную устойчивость, а не на краткосрочную максимизацию прибыли любой ценой. Зелёная гостиница — это отель, который сознательно и системно снижает вредное влияние на окружающую среду, способствует развитию местного сообщества и одновременно остаётся экономически эффективным. Опираясь на принцип «тройной результативности» (people – planet – profit), такие гостиницы:

− уменьшают эксплуатационные расходы за счёт ресурсосбережения;

− укрепляют связи с обществом и местными партнёрами;

− повышают лояльность гостей и персонала;

− минимизируют регуляторные и репутационные риски;

− формируют долгосрочные конкурентные преимущества на глобальном рынке.

12.2. Энергоэффективность и управление отходами

Энергоэффективность и управление отходами составляют ядро устойчивого функционирования гостиничных предприятий в XXI веке. Именно в этих сферах проявляется практическое воплощение экологических инициатив, так как энергетические ресурсы и отходы напрямую связаны с повседневной деятельностью отеля. В условиях глобальной климатической повестки гостиничная индустрия сталкивается с необходимостью поиска решений, которые одновременно позволят снизить негативное воздействие на окружающую среду, оптимизировать расходы и повысить доверие гостей, ориентированных на принципы экологической ответственности. В современном понимании устойчивое развитие гостиницы невозможно без системного подхода к энергосбережению и обращению с отходами, так как эти направления дают наиболее ощутимый и измеримый результат как в экономическом, так и в экологическом измерении.

Энергоэффективность рассматривается как способность гостиничного предприятия достигать максимального уровня комфорта для гостей при минимальном расходе энергоресурсов. В гостиничном бизнесе энергоёмкость традиционно высока: системы отопления, вентиляции и кондиционирования, освещение, подогрев воды, работа кухонь, прачечных, бассейнов и СПА-комплексов формируют основную нагрузку на энергопотребление. Согласно исследованиям международных ассоциаций, наибольший удельный расход энергии в отелях связан именно с системами

климат-контроля, которые в жарких и аридных регионах могут составлять до 60–70% совокупного энергопотребления. Это означает, что внедрение энергосберегающих технологий в данных сегментах способно существенно снизить операционные затраты и сократить углеродный след гостиницы. При этом энергосбережение не ограничивается внедрением отдельных технологий: речь идёт о формировании комплексной системы энергоменеджмента, включающей политику, мониторинг, контроль, оценку показателей и постоянное совершенствование.

Международный стандарт ISO 50001 по управлению энергией является основой для внедрения таких систем в гостиницах. Он базируется на цикле PDCA («планируй – делай – проверяй – действуй»), что предполагает регулярный пересмотр энергетической политики, постановку конкретных целей и задач, измерение результатов и корректировку программ. Применение подобного подхода позволяет гостиницам снижать энергопотребление на 10–20% без крупных капитальных вложений, только за счёт организационных мер и оптимизации эксплуатационных процессов. В мировой практике распространены и другие системы оценки, например, Energy Star в США или европейские директивы по энергоэффективности, которые задают нормативные рамки и обеспечивают сопоставимость показателей.

Неотъемлемым элементом является проведение энергоаудита, который выявляет реальные масштабы потребления и указывает на основные «горячие точки». В рамках такого аудита анализируются счета за энергию за последние 12–24 месяца, проводится инструментальное измерение работы систем, фиксируются профили нагрузки и сравнение с эталонными значениями для аналогичных объектов. Результаты энергоаудита позволяют разделить мероприятия на «быстрые победы», которые не требуют значительных затрат, и капиталоёмкие проекты модернизации. Например, к простым мерам можно отнести установку датчиков движения, оптимизацию температурных уставок, переход на светодиодное освещение, регулирование вентиляции по потребности. Всё это способно принести гостинице экономию до 10% потребляемой энергии за первый год. Более крупные проекты, такие как установка тепловых насосов, модернизация чиллеров или утепление ограждающих конструкций, требуют инвестиций, но окупаются в среднем за 5–10 лет и обеспечивают долгосрочный эффект.

Современные гостиницы всё чаще используют цифровые системы управления зданием (BMS) и энергией (EMS), которые позволяют в режиме реального времени отслеживать потребление по зонам, прогнозировать нагрузки и выявлять аномалии. Это переводит управление энергией из разряда реактивных действий в сферу проактивной аналитики, где решения принимаются на основе данных. В крупных сетях, например Hilton или

Marriott, разработаны собственные системы мониторинга, позволяющие сравнивать показатели отелей внутри сети и делиться лучшими практиками. Для гостиниц Узбекистана и Центральной Азии внедрение подобных технологий особенно важно, так как регион отличается высокой инсоляцией, экстремальными температурами и ограниченностью водных ресурсов, что требует грамотного планирования энергетического баланса.

Важным направлением является использование возобновляемых источников энергии. Солнечные панели и коллекторы позволяют обеспечивать до 30–40% потребностей гостиницы в горячей воде и электроэнергии. В странах с высоким уровнем солнечной радиации, таких как Узбекистан, этот потенциал особенно велик. Некоторые гостиницы в нашей стране уже используют солнечную энергию для подогрева бассейнов или обеспечения освещения общественных зон. Кроме того, органические отходы могут служить сырьём для биоэнергетики: компостирование и анаэробное сбраживание не только сокращают количество отходов, но и дают энергию и удобрения для ландшафтного хозяйства.

Не менее важным блоком операционной устойчивости является управление отходами. Гостиницы традиционно производят широкий спектр отходов: пищевые, коммунальные, пластиковые, бумажные, стеклянные, опасные (батарейки, химикаты), а также электронные и строительные при ремонтах. В совокупности они формируют значительную нагрузку на полигоны и экосистемы. Поэтому в мировой практике широко применяется концепция «5R»:[62]

- отказ от ненужного (refuse),
- сокращение (reduce),
- повторное использование (reuse),
- переработка (recycle),
- восстановление энергии (recover).

Этот подход задаёт иерархию действий: приоритет отдаётся минимизации образования отходов, затем их повторному применению и только после этого переработке и утилизации.

Практические меры по управлению отходами в гостиницах разнообразны. В сфере закупок это переход на возвратную тару, многоразовые упаковки, использование дозаторов вместо мини-флаконов. В сфере F&B это оптимизация меню, планирование порций, сокращение потерь на шведских столах, перераспределение неподававшихся продуктов через благотворительные организации. В сфере обслуживания номеров программы повторного использования полотенец и белья, замена

[62] https://tko31.ru/news/chto-takoe-pravila-5r/

одноразовых принадлежностей многоразовыми. Всё это уменьшает не только количество отходов, но и расходы на закупки и логистику.

Органические отходы гостиниц, главным образом пищевые, составляют до 50% всего потока. Их компостирование или передача на биогазовые станции позволяет сократить нагрузку на полигоны и при этом получить полезный продукт. В ряде стран Азии и Европы отели сотрудничают с перерабатывающими предприятиями, что позволяет замыкать цикл и формировать элементы «зелёной экономики». Опасные отходы, такие как батарейки или люминесцентные лампы, требуют особого обращения и передачи лицензированным компаниям. Электронные отходы (карты-ключи, оргтехника) всё чаще перерабатываются в рамках специальных программ производителей.

Управление отходами в гостинице невозможно без вовлечения гостей и персонала. Для этого применяются системы цветовой маркировки контейнеров, понятная навигация и коммуникация, обучение сотрудников, проведение «зелёных» акций и геймификации. Вовлечение гостей может строиться через простые и прозрачные механизмы: отдельные контейнеры для сортировки, бонусы за участие в эко-программах, информирование о том, какой вклад они внесли. Всё это формирует чувство сопричастности и повышает лояльность клиентов.

С финансовой точки зрения управление энергией и отходами — это не только экологическая необходимость, но и экономический инструмент. Снижение потребления энергии напрямую отражается на OPEX, который в гостиничном бизнесе составляет значительную часть расходов. По данным крупных сетей, переход на LED-освещение и оптимизацию HVAC способен сократить ежегодные издержки на миллионы долларов. Управление отходами снижает расходы на вывоз мусора и даёт дополнительные возможности — от переработки до благотворительности. Более того, участие в программах устойчивости и наличие экологических сертификатов повышает привлекательность гостиницы для корпоративных клиентов, которые включают ESG-критерии в тендерные требования. Это означает рост доходов за счёт увеличения загрузки и повышения среднего тарифа.

Для Узбекистана и стран Центральной Азии энергоэффективность и управление отходами имеют особую актуальность. Высокие температуры летом и холодные зимы формируют значительную нагрузку на энергетику. При этом потери в сетях и неэффективность оборудования приводят к удорожанию ресурса. В условиях дефицита воды и усиливающихся климатических рисков гостиницы региона вынуждены искать пути оптимизации. Использование солнечной энергии, внедрение систем рекуперации тепла, повторное использование дождевой и серой воды,

компостирование органики для нужд ландшафтного хозяйства — всё это уже применяется в ряде гостиниц Самарканда, Бухары и Ташкента.

Таким образом, энергоэффективность и управление отходами — это взаимосвязанные направления, которые формируют практическую основу устойчивого развития гостиницы. Они позволяют перевести экологическую повестку из деклараций в реальные измеримые показатели: сокращение потребления, уменьшение отходов, снижение выбросов углекислого газа. Это укрепляет позиции гостиницы на рынке, открывает доступ к зелёному финансированию и международным программам, повышает доверие гостей и партнёров. В долгосрочной перспективе системная работа с энергией и отходами становится не просто конкурентным преимуществом, а необходимым условием для выживания и успешного развития гостиничного бизнеса в условиях глобальной климатической трансформации.

12.3. Международные сертификаты устойчивости (LEED, Green Key)

Международные сертификаты устойчивости стали важным инструментом в развитии гостиничного бизнеса. Они помогают отелям подтвердить свою экологическую политику и показать гостям, что забота об окружающей среде не ограничивается только словами. В условиях высокой конкуренции такие сертификаты становятся не только знаком качества, но и способом привлечения новых клиентов, особенно тех, кто ориентируется на ценности устойчивого развития. Среди наиболее распространённых стандартов можно выделить LEED и Green Key, которые применяются во многих странах мира и активно внедряются в сфере гостеприимства.

LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) — это международная система сертификации, созданная в США, которая оценивает здания по их экологическим характеристикам. Она рассматривает такие факторы, как энергоэффективность, рациональное использование воды, качество воздуха внутри помещений, материалы строительства и инновационные подходы в управлении ресурсами. Гостиница, получившая сертификат LEED, демонстрирует высокий уровень ответственности и готовность инвестировать в экологичные технологии. В зависимости от набранных баллов объект может получить разные уровни: сертификат базового уровня, серебряный, золотой или платиновый. Такой подход делает систему гибкой и стимулирует отели постепенно улучшать свои показатели.

Green Key — это международная экомаркировка, которая активно применяется именно в гостиничном бизнесе. В отличие от LEED, она делает акцент не только на строительстве и инфраструктуре, но и на

ежедневной эксплуатации отеля. Система оценивает такие элементы, как энергосбережение, обращение с отходами, работа с персоналом и гостями, организация питания и взаимодействие с местными сообществами. Получение «зелёного ключа» означает, что отель внедрил целый комплекс практик устойчивого управления, от сортировки мусора и сокращения пластика до просветительских мероприятий для сотрудников.

Наличие международных сертификатов приносит гостинице целый ряд преимуществ. *Во-первых*, это укрепляет доверие клиентов. Современные путешественники всё чаще обращают внимание на то, насколько отель соответствует принципам экологичности. По данным исследований, более половины туристов готовы заплатить немного больше за проживание в гостинице с признанным эко-статусом. *Во-вторых,* такие сертификаты открывают новые возможности для работы с корпоративными клиентами и международными туроператорами, которые включают устойчивость в свои тендерные требования. *В-третьих,* экологическая сертификация позволяет снизить расходы на эксплуатацию, так как большинство мероприятий связано с экономией энергии, воды и материалов.

Процесс сертификации требует серьёзной подготовки. Отели должны провести внутренний аудит, собрать документы, описывающие работу с ресурсами, и внедрить практические меры, соответствующие стандартам. В случае LEED акцент делается на проектировании и строительстве зданий, поэтому наиболее часто его получают новые гостиницы или те, которые прошли глубокую реконструкцию. В то же время Green Key доступен более широкому кругу объектов, так как он учитывает текущее состояние и ежедневную работу гостиницы. Таким образом, для существующих отелей именно Green Key часто является более реалистичным и применимым инструментом.

В Узбекистане интерес к международным сертификатам устойчивости постепенно растёт. Это связано с ростом туризма, усиливающимся вниманием к вопросам экологии и стремлением гостиниц выйти на международный уровень. Несколько отелей в Ташкенте и Самарканде уже рассматривают возможность сертификации по системе Green Key, так как она позволяет в короткие сроки повысить привлекательность гостиницы для иностранных туристов. В перспективе внедрение подобных стандартов может стать частью национальной программы по развитию устойчивого туризма, что будет способствовать повышению конкурентоспособности всей отрасли.

Международные сертификаты устойчивости выполняют двойную функцию: они одновременно формируют прозрачные стандарты работы для гостиниц и служат ориентиром для гостей, которые хотят поддерживать экологически ответственные компании. Благодаря этому они становятся важным инструментом глобальной трансформации

гостиничного бизнеса. Для самих гостиниц сертификация — это не разовая акция, а постоянная работа над улучшением процессов, которая формирует долгосрочные преимущества. В условиях современных вызовов именно наличие признанных сертификатов может стать ключевым фактором успеха и стабильности гостиницы на международном рынке.

Сертификаты полезны не только как знак на сайте или у входа. Они вводят порядок в ежедневную работу. Отель учится ставить цели, собирать данные, проверять факты и делать выводы. Для гостей это понятный сигнал: здесь экономят свет и воду, здесь сортируют мусор, здесь думают о здоровье людей. Для владельцев это способ управлять рисками и расходами. Для сотрудников, ясные правила и понятные задачи. За счёт этого сертификация становится не затратой, а инструментом роста и устойчивости.

LEED оценивает здание как целое. Важны выбор участка, доступ к транспорту, качество проектирования, материалы, энергосбережение и качество воздуха. Для действующих отелей есть отдельная схема, где проверяют эксплуатацию: как настроены системы, как ведётся учёт, как контролируется комфорт, шум, освещённость и чистота воздуха. Практика показывает: чем раньше отель думает о требованиях LEED, тем дешевле и проще их выполнить. Если ориентироваться на эти правила уже на стадии проекта, можно избежать лишних переделок и ускорить ввод объекта в работу. Для уже работающих гостиниц полезно пройти предварительную оценку: она покажет, где отставание и какие шаги дадут быстрый результат без больших вложений.

Green Key концентрируется на ежедневной работе отеля. Здесь важны простые и проверяемые вещи: есть ли программа экономии воды, как обучают персонал, как устроена сортировка отходов, какие моющие средства применяются, есть ли политика по сокращению одноразового пластика, как отель общается с гостями на тему экологии. Сертификат действует ограниченный срок и требует подтверждения. Это стимулирует гостиницу не останавливаться и каждый год добавлять новые улучшения. Удобство Green Key ещё и в том, что большинство мер можно внедрять параллельно с текущей работой, без остановки отеля.

Выбор между LEED и Green Key зависит от цели. Если важна высокая оценка здания и его инженерии, уместен LEED. Если нужна быстрая и понятная гостям экомаркировка, которая подчёркивает ежедневные практики, разумно выбрать Green Key. Многие отели совмещают подходы: проектируют здание по принципам LEED, а затем подтверждают ежедневную работу по Green Key. Такой «двойной» маршрут понятен рынку и даёт прочную основу для долгосрочной стратегии.

Процесс подготовки к сертификации начинается с инвентаризации. Команда собирает документы, планы, схемы, фотографии, записи

показаний счётчиков, журналы работ и закупок. Нужен список оборудования с годом выпуска, мощностью и графиком обслуживания. Отдельно готовится описание процедур: кто отвечает за энергию, кто за воду, кто за отходы, как проходят проверки и обучение. Чем лучше собраны материалы, тем быстрее идёт оценка и тем меньше вопросов у аудиторов. На практике удобно завести простую таблицу соответствия: в левой колонке требование стандарта, в правой где лежит подтверждение. Это экономит время и защищает от потери данных при смене персонала.

Дальше отель формирует план закрытия разрывов. Это перечень шагов, которые нужно выполнить, чтобы выйти на нужный уровень. В план включают быстрые меры (настройка уставок, замена ламп, маркировка контейнеров), средние по сроку (датчики присутствия, вентиляция по спросу, обучение сотрудников) и капитальные проекты (тепловые насосы, утепление, солнечные панели). Для каждого шага записывают срок, ответственного и ожидаемый эффект. Такой план помогает держать фокус и показывает прогресс не только аудиторам, но и собственникам.

Важно продумать, как отель будет собирать и хранить данные. Простого фотоотчёта недостаточно. Нужны регулярные показания счётчиков, выгрузки из системы управления зданием, акты вывоза отходов, накладные на закупку эко-товаров, протоколы обучения, договоры с переработчиками. Если все эти данные собираются в одном месте и по единому шаблону, проверка проходит быстро и без споров. Это же облегчает внутренний контроль: менеджер видит отклонения по энергии или отходам и может быстро найти причину.

Сертификаты меняют подход к закупкам. Отель начинает смотреть не только на цену, но и на свойства товара: расход воды у смесителей, состав моющих средств, возможность многоразового использования, наличие экологической маркировки у поставщика. Появляются долгосрочные договоры с понятными требованиями и контрольными точками. Поставщики понимают правила игры, а отель получает стабильное качество и меньше рисков. На кухне это выражается в планировании меню, работе по предзаказам, разумной выкладке на «шведском столе», учёте сроков годности и дарении излишков через партнёрские организации там, где это разрешено. Все эти меры поддерживают требования Green Key и одновременно уменьшают расходы.

Коммуникация с гостями — отдельная тема. Экомаркировка у входа мало что значит, если в номере и общественных зонах нет простых подсказок. Гости должны видеть, как им удобно участвовать: где набрать питьевую воду в свою бутылку, куда положить бумагу и пластик, как выбрать эко-уборку, как отрегулировать температуру. Важно, чтобы текст был коротким и дружественным, без наставлений. Хорошо работает принцип «покажи результат»: короткая заметка о том, сколько воды

сэкономили благодаря программе полотенец, или сколько килограммов органики ушло в компост, а не на полигон. Это повышает доверие и вовлечённость.

Сотрудники ключ к успеху. Сертификаты требуют не только техники, но и дисциплины. Нужны простые регламенты и регулярные короткие тренинги. Новые сотрудники получают вводный курс, все остальные краткое обновление раз в год и памятки на рабочих местах. Полезны мини-соревнования между сменами: кто сократит пищевые отходы, кто снизит «загрязнение» в контейнерах, кто выполнит план по экономии энергии в собственной зоне. Небольшие поощрения и публичное признание усиливают эффект и создают правильную культуру.

Сертификаты помогают в работе с корпоративными клиентами и MICE. Во многих запросах на проведение мероприятий уже есть пункты про энергию, отходы, воду и транспорт. Наличие LEED или Green Key упрощает ответы на такие запросы. Отель может предложить «зелёные встречи»: раздельный сбор на площадке, многоразовую посуду, меню с упором на местные продукты и растительные блюда, отказ от одноразовых сувениров. Это повышает рейтинг площадки и помогает выигрывать тендеры без снижения цены.

Финансовая сторона тоже очевидна. Меры по Green Key часто окупаются быстро, потому что это в основном организационные изменения и недорогие устройства. Меры по LEED чаще связаны с проектом здания и инженерией, они окупаются дольше, но дают стабильный эффект: меньше счетов за электроэнергию и воду, более высокий уровень комфорта, меньше жалоб, лучше отзывы. К этим прямым выгодам добавляются косвенные: доступ к «зелёному» финансированию, снижение страховых рисков, рост стоимости актива и интерес инвесторов.

При внедрении важно избегать ошибок. Главная из них — «сертификат ради сертификата», когда внимание уделяют вывеске, а не изменениям. В результате аудиторы находят несоответствия, сотрудники устают от бумажной работы, а гости не видят реальных улучшений. Вторая ошибка — отсутствие данных. Без счётчиков, журналов и актов невозможно доказать прогресс, а значит, трудно удержать сертификат. Третья ошибка — слабая коммуникация. Если персонал не понимает, зачем нужны новые правила, они не будут работать. Решение простое: честная постановка целей, прозрачный план, регулярная обратная связь и признание успехов.

Для отелей Узбекистана и соседних стран есть свои акценты. Лето жаркое, зима холодная, вода ценна. Поэтому при подготовке к LEED стоит уделить внимание теплоизоляции, солнцезащите, эффективным системам кондиционирования и подогрева воды, а при работе по Green Key — экономии воды в санитарных приборах, повторному использованию серой воды там, где это разрешено, и внедрению программ на кухне и в

прачечной. Солнечная энергетика может закрывать значимую долю потребностей в горячей воде и части электроэнергии для общих зон. Важно также помнить о пыли: регулярная очистка фильтров и панелей повышает их эффективность и продлевает срок службы оборудования.

С точки зрения сроков разумно идти по этапам. Сначала делается экспресс-оценка текущего состояния: энергия, вода, отходы, закупки, обучение, коммуникации. Затем формируется короткий список быстрых шагов на ближайшие 90 дней. После этого отель выбирает приоритетный маршрут: получить Green Key в течение года и параллельно готовиться к LEED при реконструкции, либо сразу строить новую гостиницу по принципам LEED и потом подтверждать ежедневную работу через Green Key. Такой план понятен собственникам и даёт контрольные точки, к которым удобно привязывать бюджет и мотивацию команды.

Документальная база должна быть наглядной и доступной. В отдельной папке или в простой системе управления документами хранятся политика, процедуры, инструкции, протоколы обучения, договоры с переработчиками, акты, фотографии маркировки контейнеров, планы эвакуации и санитарные регламенты. Для LEED добавляются проектные чертежи, паспорта материалов, расчёты по энергии и воде, протоколы наладки систем. Для Green Key — чек-листы по зонам, записи показаний счётчиков, отчёты по отходам и подтверждения закупок. Логика проста, любой внешний проверяющий должен быстро найти доказательство каждого пункта.

Коммуникация на цифровых платформах усиливает эффект. На сайте и в карточках на платформах бронирования можно кратко объяснить, что именно делает отель: экономит воду, использует солнечную энергию, сортирует отходы, поддерживает местных производителей. Важно писать конкретно и честно, без преувеличений. Короткие отчёты раз в год и простая инфографика показывают динамику и подтверждают серьёзность намерений.

Сертификаты требуют регулярного пересмотра целей. Отель выбирает 3–5 ключевых показателей, которые легко понимать всем. Например, кВт·ч на номеро-ночь, литры воды на гостя, доля отходов, ушедших не на полигон, доля местных закупок, количество часов обучения персонала. Эти показатели обсуждаются на ежемесячных встречах руководителей подразделений. Если есть отклонение, ищут причину и корректируют действия. Такой ритм поддерживает интерес и помогает не терять темп.

Сравнение LEED и Green Key можно описать простыми словами. LEED больше про «железо» и про здание: из чего построили, как утеплили, какое оборудование поставили, как это работает вместе. Green Key больше про «людей» и про процессы: как живёт отель каждый день, какие правила в работе, как отель общается с гостями и поставщиками. Вместе они дают

полный охват: и техническая база, и культура. Поэтому многие инвесторы и корпоративные клиенты положительно смотрят на отели, которые идут по обоим направлениям.

Есть и практические мелочи, о которых не стоит забывать. При подготовке к LEED важно заранее проверить доступ к общественному транспорту, места для велосипедов, качество наружного освещения, уровень шума, возможность использования дождевой воды. При работе по Green Key важно, чтобы сортировка была удобной для гостей и персонала: контейнеры стояли там, где это логично, пиктограммы были понятными, а график вывоза — согласованным. Отдельного внимания требует кухня: система учёта пищевых отходов, обучение поваров и официантов, корректные температуры хранения и понятные правила маркировки.

Наконец, роль руководства критична. Если генеральный менеджер и собственники открыто поддерживают курс на сертификацию, выделяют ресурсы и сами соблюдают правила, успех приходит быстрее. Люди копируют поведение лидеров. Простой пример: если топ-менеджеры участвуют в ежемесячном разборе показателей энергии и отходов и спрашивают о результатах, все подразделения начинают относиться к этой теме серьёзно. Там, где вопросы устойчивости прячут «в экологии», прогресс замедляется. Там, где их включают в общую стратегию и KPI, они становятся нормой.

В итоге международные сертификаты устойчивости помогают отелям навести порядок в ресурсах, сократить расходы, стать заметнее на рынке и укрепить доверие гостей. LEED отвечает на вопрос, насколько умно спроектировано и настроено здание. Green Key показывает, как отель живёт каждый день и насколько честно он выполняет свои обещания. Вместе они формируют понятную систему, понятные цели и понятные правила. Для гостиниц, которые хотят расти и конкурировать на международном уровне, это надёжный путь и реальный инструмент улучшений, а не просто значок на двери.

12.4. Экологические программы с участием гостей

В современном гостиничном бизнесе всё большее внимание уделяется экологическим программам, в которые активно вовлекаются сами гости. Такой подход соответствует концепции устойчивого развития, сформулированной международными организациями, включая Всемирную туристскую организацию (UN TOURISM), а также стандартами сертификационных систем GSTC (Green Globe и Global Sustainable Tourism Council). Вовлечение гостей в экологические инициативы делает устойчивость не только элементом внутренней политики отеля, но и частью повседневного опыта каждого путешественника. Это формирует у

посетителей чувство сопричастности и позволяет создавать позитивное влияние на окружающую среду и местное сообщество.

Экологические программы с участием гостей строятся на принципе добровольного вовлечения, когда человеку предлагаются удобные и понятные механизмы для участия. Важным моментом здесь становится не только внедрение технических решений, но и грамотная коммуникация, которая подталкивает к осознанным действиям. Исследования показывают, что гости гораздо охотнее поддерживают инициативы, когда они видят прозрачность результатов: сколько воды удалось сэкономить благодаря повторному использованию полотенец, какое количество пластика было заменено многоразовыми материалами, или какой вклад был сделан в поддержку локальных экологических проектов. Таким образом, система мотивации и обратной связи играет ключевую роль.

Международный опыт свидетельствует о разнообразии форматов экологических программ. Например, в странах Европы и Северной Америки популярными стали инициативы по снижению энергопотребления через участие гостей: система интеллектуальных карт-ключей, ограничивающих работу освещения и кондиционеров при отсутствии постояльцев, сопровождается разъяснительными материалами в номерах. Гостиницы в Скандинавии широко внедряют концепцию «reuse», предлагая отказаться от ежедневной замены белья и полотенец в пользу сохранения ресурсов. В Японии успешно действуют программы сортировки отходов, в которых каждый гость имеет возможность самостоятельно разделять мусор, а в ряде городов практикуется возвращение переработанных материалов в локальную экономику. Эти меры становятся частью культурного опыта и создают ощущение ответственности у путешественников.

В условиях Узбекистана экологические программы с вовлечением гостей приобретают особое значение. Туристические города Самарканд, Бухара и Хива, которые ежегодно принимают тысячи туристов, сталкиваются с нагрузкой на природные и культурные ресурсы. Гостиницы, внедряющие экологические инициативы, способствуют смягчению этого воздействия. Так, ряд отелей в Самарканде используют систему повторного использования воды для полива садов и информируют гостей о её пользе. В Бухаре практикуется сотрудничество с местными ремесленниками: гости могут приобрести экологически чистые товары, а часть средств направляется на поддержку общин. В Хиве некоторые гостиницы предлагают посетителям участие в посадке деревьев на территории исторических кварталов, что одновременно укрепляет культурную идентичность региона и повышает экологическую устойчивость.

Особую роль играет образовательный аспект. Экологические программы становятся инструментом просвещения, позволяя гостям узнать о проблемах изменения климата, водного дефицита или биоразнообразия. В международной практике распространена организация специальных экскурсий и воркшопов, где туристы знакомятся с технологиями устойчивого строительства, возобновляемыми источниками энергии и локальными проектами охраны природы. В Узбекистане данный подход только начинает развиваться, однако примеры интеграции таких форматов уже существуют. В Ферганской долине туристам предлагают мастер-классы по экологическому земледелию.

С точки зрения экономики гостиницы, вовлечение гостей в экологические программы обладает двойным эффектом. С одной стороны, это снижает затраты на эксплуатацию ресурсов — воду, энергию, материалы. С другой стороны, это усиливает лояльность клиентов, так как они воспринимают гостиницу как ответственную и прогрессивную. Многочисленные исследования маркетинга в сфере туризма показывают, что современные путешественники, особенно молодое поколение, делают выбор в пользу гостиниц, где устойчивость интегрирована в сервис. Таким образом, экологические программы становятся не только этической, но и стратегической составляющей конкурентоспособности.

Наконец, важно подчеркнуть, что успешность экологических инициатив зависит от их долгосрочности и системности. Одноразовые акции или разовые мероприятия не формируют устойчивого поведения. Только последовательная интеграция зелёных практик в культуру гостиницы, подкреплённая ясной стратегией, обучением персонала и взаимодействием с местными сообществами, позволяет достичь значимого результата. Вовлечение гостей становится частью общей экосистемы устойчивого туризма, где каждый элемент — от технической инфраструктуры до культурной коммуникации — играет свою роль.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Каковы принципиальные отличия гостеориентированных экологических программ от разовых «эко-акций»?
2. В чём состоит основная идея «зелёной» гостиницы?
3. Какие выгоды даёт внедрение энергоэффективных технологий?
4. Как принципы 5R применяются в гостиничной практике?
5. Почему сертификация (LEED, Green Key) важна для отеля?
6. Какие меры позволяют снизить потребление воды?
7. Как вовлечение гостей влияет на устойчивость гостиницы?
8. Какие примеры успешных эко-программ существуют в мире?
9. Как влияет ESG-отчётность на имидж гостиницы?

ГЛАВА XIII. ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ В ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГАХ

Ключевые слова: инновации в гостиничных услугах, типология инноваций, сервисное проектирование, дизайн-мышление, метод «бережливого стартапа», портфель инноваций и владелец продукта, реестр рисков, механизм экстренной остановки, экспериментальное тестирование, доля прямых бронирований и эффективность рекламы, индекс удовлетворённости клиентов, уровень сервиса, бережливое производство, метод «5S».

13.1. Виды и этапы инноваций в услугах

Инновации в гостиничных услугах представляют собой один из наиболее значимых факторов развития современной индустрии гостеприимства, поскольку именно в этой сфере конкуренция строится не только на цене и местоположении, но прежде всего на качестве клиентского опыта и способности организации формировать уникальные впечатления. В отличие от традиционных отраслей производства, где инновация часто воплощается в создании нового физического продукта, в гостиничном бизнесе ключевую роль играют невидимые изменения в процессах, сценариях сервиса, цифровых интерфейсах и формах взаимодействия с гостями и партнёрами. Поэтому под инновациями в гостиничных услугах понимаются систематические изменения в клиентском опыте, управленческих практиках, бизнес-моделях и организационных подходах, направленные на создание новой ценности как для потребителей, так и для владельцев гостиничных активов. В современном гостиничном бизнесе любая инновация рассматривается сквозь призму её влияния на эффективность деятельности отеля, рост удовлетворённости клиентов и долгосрочную устойчивость бизнеса.

Особенностью инноваций в услугах является их нематериальный характер. Если в промышленности результат нововведения можно осязать и измерить в конкретных технических параметрах изделия, то в сфере гостеприимства инновация часто выражается в изменении способа оказания услуги, создании новых комбинаций сервисных элементов или внедрении цифровых технологий, которые упрощают путь клиента и повышают его вовлечённость. Например, внедрение мобильного ключа, позволяющего гостю открывать номер через смартфон, само по себе не является материальным продуктом, но меняет модель взаимодействия, сокращает время на заселение и повышает чувство контроля со стороны гостя. Именно такие «невидимые» преобразования и составляют основное содержание инновационной деятельности гостиничных предприятий.

Для систематизации разнообразных подходов используется типология инноваций в гостиничных услугах. Первая группа — ***клиентские или продуктовые инновации***. Они включают разработку новых пакетов услуг, создание персонализированных предложений, внедрение программ подписки или членства с различными уровнями привилегий. В условиях глобальной конкуренции и растущей роли технологий персонализация стала ключевым направлением, позволяющим не только повышать лояльность, но и формировать дополнительные источники дохода. Например, многие международные сети предлагают уникальные пакеты для определённых сегментов клиентов — бизнес-туристов, семейных путешественников, любителей wellness-отдыха. Эти пакеты включают комплекс услуг, адаптированных под конкретные потребности, и тем самым позволяют гостинице выделяться на фоне конкурентов.

Вторая группа — ***процессные инновации***, которые касаются способов организации взаимодействия с гостями и внутреннего функционирования отеля. К числу таких изменений относятся ускоренные процедуры «check-in» и «check-out», внедрение технологий «тихой уборки», позволяющих проводить сервисные работы незаметно для клиента, цифровизация меню в ресторанах с возможностью бесконтактной оплаты. Процессные инновации напрямую влияют на восприятие качества обслуживания, сокращают количество ошибок и повышают операционную эффективность. Например, использование планшетов для проведения уборки позволяет горничным фиксировать выполненные задачи в реальном времени, а менеджменту — оперативно реагировать на возникающие проблемы.

Третью группу составляют ***цифровые инновации***, которые в последние годы стали основой трансформации гостиничной индустрии. Мобильные приложения, чат-боты, искусственный интеллект, системы аналитики поведения гостей — всё это инструменты, которые изменяют традиционное понимание гостиничного сервиса. Цифровизация позволяет собирать и анализировать большие массивы данных, прогнозировать предпочтения клиентов, формировать персонализированные рекомендации и повышать эффективность маркетинговых кампаний. Например, алгоритмы машинного обучения в системах бронирования могут предлагать гостям оптимальные варианты услуг с учётом их прошлых предпочтений, тем самым увеличивая вероятность повторного визита и дополнительных покупок. Кроме того, цифровые технологии становятся основой интеграции гостиниц в более широкую экосистему туризма, включая транспортные компании, музеи, рестораны и городские сервисы.

Четвертая группа — ***инновации в бизнес-моделях***. Они предполагают не только внедрение новых технологий, но и изменение способов монетизации и взаимодействия с рынком. Примером служит модель pay-per-use, когда клиент оплачивает не стандартный набор услуг, а только

фактически потреблённые опции. Другая форма — динамическое формирование пакетов, когда гость может самостоятельно собрать желаемый набор сервисов по индивидуальной цене. В ряде случаев гостиницы выходят за пределы собственных стен, создавая совместные предложения с городскими культурными центрами, авиакомпаниями или платформами досуга. Такие коллаборации позволяют гостинице стать частью туристического маршрута и расширить спектр ценности для клиента.

Маркетинговые инновации занимают отдельное место, поскольку именно они формируют образ гостиницы в глазах потребителя. Использование новых каналов продвижения, микротаргетинг, внедрение контент-форматов, ориентированных на различные аудитории, активное вовлечение пользователей в создание контента (UGC) — всё это примеры современных маркетинговых решений. В эпоху социальных сетей гостиницы активно используют инфлюенсеров и видеоконтент для формирования эмоциональной привязанности. Так, многие бренды запускают кампании, где гости делятся собственными впечатлениями, что создаёт эффект доверия и повышает вероятность выбора именно данного отеля.

Организационные инновации включают новые формы внутренней работы гостиницы. Это может быть введение новых ролей, создание кросс-функциональных команд, использование гибких графиков для персонала. Такие изменения повышают адаптивность организации и позволяют быстрее реагировать на изменения во внешней среде. Важным направлением становится формирование инновационной культуры, где сотрудники вовлекаются в процесс генерации идей и участвуют в реализации проектов. Гостиницы, активно развивающие внутренние программы предложений по улучшению, получают не только полезные инициативы, но и более мотивированный персонал.

Особое значение приобретают инновации, связанные с устойчивым развитием и принципами ESG. В гостиничном бизнесе они выражаются в применении энергоэффективных технологий, переходе на «зелёные» стандарты уборки, сотрудничестве с локальными поставщиками, использовании экологичных материалов. Такие инициативы не только снижают нагрузку на окружающую среду, но и становятся фактором привлекательности для гостей, всё чаще ориентирующихся на экологические ценности, и этот материал мы подробнее рассмотрели в предыдущей главе.

Инновационный цикл в гостиничных услугах можно описать как последовательность взаимосвязанных этапов, от обнаружения возможностей до постоянного улучшения. На начальном этапе важно выявить потенциальные зоны роста или неудовлетворённые потребности

клиентов. Для этого используются наблюдения, анализ отзывов, изучение трендов в смежных индустриях. Далее следует стадия исследования и дизайна, когда формируются гипотезы и разрабатываются концепты. На следующем этапе создаётся бизнес-кейс, оценивается экономическая целесообразность и риски. Затем происходит прототипирование и проведение пилотных проектов, позволяющих проверить жизнеспособность идеи в реальных условиях. Успешные решения масштабируются и внедряются в широкую практику. Однако процесс не завершается на этом, поскольку постоянное улучшение становится необходимым условием поддержания конкурентоспособности.

На каждом этапе фиксируются определённые артефакты: гипотезы ценности, макеты и визуализации, сервисные карты и схемы взаимодействия, ключевые показатели эффективности, планы тестирования и договорённости с партнёрами. Параллельно измеряются метрики — скорость реализации, уровень рисков, влияние на доходность (RevPAR, TRevPAR) и на показатели удовлетворённости клиентов (NPS, CSI). Таким образом, инновационная деятельность становится не хаотичным процессом генерации идей, а управляемой системой с чёткими ориентирами и критериями успеха.

Для управления инновациями в гостиничных услугах рекомендуется использовать комбинацию различных методологий:

− *«Дизайн-мышление»* (Design Thinking) помогает понять реальные потребности клиентов через эмпатию и погружение в их опыт;

− «*Бережливый стартап»* (Lean Startup) акцентирует внимание на проверке гипотез и создании минимально жизнеспособных продуктов (MVP), которые можно быстро протестировать;

− *«Стадии-ворота»* (Stage-Gate) обеспечивает формализованный подход к принятию решений, разделяя процесс на последовательные «ворота», где проект оценивается по заранее заданным критериям;

− *«Эджайл» подход* (Agile), в свою очередь, позволяет реализовывать проекты итеративно и гибко, адаптируясь к изменениям внешней среды.

На практике оптимальным решением становится гибридная модель, учитывающая уровень риска и степень зрелости данных. Такой подход позволяет сочетать креативность с дисциплиной и снижать вероятность провала.

Важным инструментом в инновационной деятельности гостиниц является сервисная инженерия, использующая карты пути клиента и сервисные схемы (Service Blueprint). Эти методы позволяют выявлять точки боли гостей, анализировать «backstage» процессы и строить целостные потоки услуг, объединяющие физические и цифровые элементы. Благодаря этому гостиница получает возможность не только создавать

новые услуги, но и оптимизировать существующие, устраняя неэффективные или раздражающие элементы.

Организация процесса внедрения инноваций требует чёткой структуры. Необходимо назначить владельца продукта или услуги, который будет отвечать за развитие и интеграцию проекта. Следует сформировать портфель экспериментов, определить календарь спринтов и этапов проверки. Ключевым моментом является согласование источников данных систем PMS, CRM, RMS, мобильных приложений, которые обеспечат необходимую информацию для анализа. Важно заранее определить критерии успеха и пороги масштабирования, чтобы избежать субъективных решений. На ранних стадиях обязательно включаются службы эксплуатации и безопасности, чтобы разработанные инновации не остались «на бумаге», а были совместимы с реальными операционными процессами. Такой подход позволяет снижать риски, связанные с несогласованностью между креативными идеями и практическими ограничениями.

Таблица 13.1.

Категории инноваций в гостиничных услугах и их ценность

Категория	Примеры	Ценность
Клиентские	Подписки на услуги, пакеты «Workation», клубные уровни лояльности	Увеличение конверсии (CR), рост жизненной ценности клиента (LTV/CLV), показатель повторных покупок(Repeat Rate)
Процессные	Самостоятельная регистрация (Self check-in), бесконтактная оплата, ускоренная регистрация отъезда (Express check-out)	Сокращение времени цикла обслуживания, соблюдение SLA, рост индекса удовлетворённости клиентов (CSI)
Цифровые	Системы рекомендаций, чат-боты, мобильный ключ	Уровень внедрения (Adoption), индекс лояльности гостей (NPS), рост совокупного дохода на номер (TRevPAR)
Бизнес-модель	Динамическое бандлирование (Dynamic bundling), модель оплаты только за фактическое использование продукта (pay-per-use)	Повышение маржинальности, рост чистого дохода на номер (NetADR/NRevPAR)

Маркетинговые	Контент, созданный пользователями или клиентами бренда(User Generated Content), микротаргетинг	Эффективность рекламы (ROAS), рост доли прямых бронирований
Организационные	Кросс-функциональные команды, мультискилловые сотрудники	Повышение производительности, снижение текучести персонала
ESG / устойчивость	Энергоменеджмент, «зелёная» уборка, локальные закупки	Снижение эксплуатационных расходов (OPEX), рост ESG-индекса, повышение CSI

Таким образом, инновации в гостиничных услугах представляют собой комплексный процесс, в котором творческая генерация идей сочетается с системным управлением, анализом данных и строгой ориентацией на клиента. Успешные гостиничные предприятия рассматривают инновации не как разовое событие, а как непрерывный процесс, встроенный в стратегию развития. Это позволяет им не только адаптироваться к быстро меняющейся внешней среде, но и формировать новые стандарты отрасли, задавая направление для конкурентов и повышая общую привлекательность дестинации. В условиях глобализации, цифровизации и роста ожиданий потребителей именно способность к постоянным инновациям становится ключевым фактором конкурентоспособности гостиничного бизнеса.

13.2. Риски внедрения инноваций

Инновационная деятельность в гостиничной индустрии, несмотря на очевидные преимущества, всегда сопряжена с множеством рисков, которые проявляются на стратегическом, операционном, технологическом и социальном уровнях. В отличие от традиционных сервисных решений, где последствия изменений прогнозируемы и понятны, внедрение инноваций требует комплексного подхода к управлению неопределённостью. Риски в гостиничном бизнесе особенно чувствительны, так как напрямую отражаются на клиентском опыте, который является ключевым активом и фактором конкурентоспособности гостиницы. Даже небольшие сбои в технологической системе или неудачный пилотный проект могут привести к негативной реакции гостей, снижению лояльности и ухудшению репутации на рынке. Поэтому гостиничные предприятия должны не только создавать инновации, но и выстраивать чёткую систему управления рисками.

Стратегические риски связаны с тем, что новая услуга или цифровое решение может не совпасть с реальными потребностями гостей. Гостиница может инвестировать значительные ресурсы в разработку мобильного приложения для бесконтактного сервиса, но если аудитория в данном сегменте предпочитает живое общение или не имеет доступа к современным устройствам, инновация окажется невостребованной. Подобные ошибки приводят к снижению эффективности инвестиций и демонстрируют важность глубокого анализа целевой аудитории и тестирования гипотез перед масштабированием.

Рыночные риски проявляются в виде неоправданных ценовых решений, когда инновация оказывается неустойчивой с точки зрения эластичности спроса. Гости могут быть готовы платить за дополнительные сервисы, но не всегда готовы компенсировать высокие затраты на технологические нововведения. Например, внедрение системы умных номеров с управлением климатом, светом и мультимедиа через голосовые интерфейсы требует значительных вложений. Однако без грамотного обоснования ценовой политики и коммуникации ценности такого продукта гости могут воспринимать его как избыточный элемент, не заслуживающий дополнительной платы.

Операционные риски связаны с тем, что внедрение инноваций может привести к сбоям в текущем сервисе. Если система самообслуживания при заселении в гостиницу работает нестабильно, это вызывает очереди, раздражение гостей и повышает нагрузку на персонал. Важно предусматривать резервные сценарии, позволяющие быстро переключить процесс на традиционные каналы обслуживания. Для этого в гостиницах создаются протоколы отката и «kill switch» — механизмы, позволяющие мгновенно остановить внедрение инновации, если её работа угрожает стабильности сервиса.[63]

Технологические риски становятся всё более значимыми в условиях цифровизации. Интеграция новых решений в существующую экосистему гостиницы, включающую PMS, CRM, RMS, системы доступа и платежные шлюзы, требует высокой совместимости и безопасности. Недоработки на этом этапе могут привести к уязвимостям, сбоям или даже утечкам данных. Современные гостиницы обязаны учитывать стандарты «privacy-by-design», что предполагает встроенные механизмы защиты данных на этапе проектирования инновации. Кроме того, цифровые продукты подвержены риску «дрейфа» метрик: алгоритмы рекомендаций или динамического ценообразования могут со временем терять точность, если не проводится постоянный мониторинг и корректировка.

[63] GetUnleash. 2025. Feature Flags and Risk Management in Hospitality Technologies. Accessed August 16, 2025. https://www.getunleash.io.

Финансовые риски выражаются в высокой стоимости владения инновацией (TCO) и неопределённости сроков её окупаемости. На практике гостиницы сталкиваются с ситуацией, когда пилотный проект оказывается успешным, но при масштабировании расходы значительно возрастают, а планируемые показатели возврата инвестиций не достигаются. В этих условиях особое значение приобретает стратегия «малых ставок и быстрых выводов», предполагающая запуск пилотных проектов на ограниченной выборке и оперативный анализ результатов. Такой подход позволяет выявить ошибки на ранних стадиях и минимизировать потери.

Правовые риски особенно актуальны в условиях ужесточения регулирования использования персональных данных. Гостиничные предприятия обязаны соблюдать международные и национальные стандарты по защите информации, включая GDPR и локальные законы о конфиденциальности. Нарушение этих норм может привести к серьёзным штрафам и репутационным потерям. Помимо этого, инновационные проекты могут требовать получения лицензий или согласования с государственными органами, что также увеличивает временные и финансовые затраты.

Репутационные риски являются наиболее сложными, так как зависят от восприятия гостей и широкой общественности. Даже единичный неудачный эксперимент с инновацией может вызвать негативное обсуждение в социальных сетях, снизить рейтинг гостиницы на онлайн-платформах и подорвать доверие клиентов. Чтобы минимизировать эти угрозы, гостиницы всё чаще используют механизмы «canary testing» и A/B-экспериментов, при которых новая услуга тестируется на небольшой группе гостей до её широкого внедрения.

Особое место в управлении инновациями занимает сотрудничество со стартапами. В отличие от традиционных поставщиков технологий, стартапы предлагают свежие идеи, гибкость и готовность к экспериментам. Однако взаимодействие с ними несёт специфические риски: неопределённость жизнеспособности команды, нестабильность финансирования, отсутствие зрелых бизнес-процессов. Гостиницы могут использовать различные форматы работы со стартапами: пилотные проекты (Proof of Concept), акселерационные программы и «песочницы», партнёрские соглашения, «white-label» решения, интеграцию через API, корпоративные венчурные инвестиции или даже слияния и поглощения. Каждый формат требует отдельной оценки. Например, в пилотах ключевым вопросом становится безопасность данных и совместимость с существующими системами. В случае инвестиций гостиница должна оценивать не только продукт, но и устойчивость бизнес-модели стартапа.

Формирование инновационного потока идей в гостиничном бизнесе строится на принципе многосторонности. Идеи могут поступать от гостей через обратную связь, от сотрудников, работающих на передовой линии обслуживания, от партнёров по туристическим цепочкам, а также на основе анализа данных CRM и PMS. Ведущие гостиничные сети используют специальные платформы для сбора идей, которые затем проходят процесс приоритизации с использованием матрицы «ценность × реализуемость». Такой подход позволяет выделить проекты, обладающие максимальным потенциалом влияния на клиентский опыт и финансовые показатели.

Важным условием является мотивация персонала. Без вовлечения сотрудников инновационный процесс не может быть устойчивым. Для этого создаются системы нематериального и материального поощрения: конкурсы идей, «доски инноваций», внутренние премии. Сотрудники, видящие результат своей инициативы, становятся активными участниками трансформации, что повышает внутреннюю культуру инноваций. Управление рисками при внедрении инноваций в гостиничном бизнесе представляет собой многоуровневую систему, в которой сочетаются методы стратегического прогнозирования, технологического контроля, финансового анализа и правового регулирования. Сотрудничество со стартапами усиливает инновационный потенциал отрасли, но требует высокой компетенции в оценке устойчивости и совместимости решений.

Таблица 13.2

Карта рисков инноваций и меры управления

Риск	Проявление	Меры управления
Стратегический	Низкая востребованность решения у гостей/рынка, несоответствие общей стратегии или бренду.	Проверка гипотез (интервью, опросы), быстрые прототипы и пилотные запуски; измеримые цели (выручка, качество, безопасность); решение о масштабировании только по итогам пилота.
Рыночный	Снижение маржи из-за роста скидок, ошибки в позиционировании или неверного выбора сегмента.	Ценовые сценарии и анализ чувствительности; сравнительные тесты вариантов предложения; контроль доли скидок и смешения каналов продаж; корректировка пакетов услуг и условий бронирования.
Операционный	Сбои сервиса, рост жалоб, увеличение времени обслуживания, перегрузка персонала.	Операционные инструкции и чек-листы; резервные (офлайн) процедуры; обучение персонала и дежурные роли; мониторинг качества сервиса и регулярные разборы инцидентов.

Риск	Проявление	Меры управления
Технологический	Срывы интеграций, нестабильная работа систем, потеря данных при обмене между платформами.	Постепенное включение функций (переключатели функций); тестирование интеграций до запуска; целевые уровни качества и доступности сервисов; резервное копирование и план восстановления.
Финансовый	Совокупная стоимость владения выше плана, перерасход бюджета, эффект меньше ожидаемого.	Поэтапное финансирование с контрольными точками; расчет затрат на весь жизненный цикл; ограничение обязательств по контрактам; регулярный пересмотр бизнес-кейса и отказ от неэффективных функций.
Правовой	Нарушение требований к защите персональных данных, претензии со стороны клиентов или регуляторов.	Оценка влияния на защиту данных перед запуском; соглашения об обработке данных с подрядчиками; минимизация собираемых персональных данных; разграничение доступа и аудит операций.
Репутационный	Негатив в социальных сетях, снижение доверия к бренду из-за ошибок внедрения.	Управление репутацией: мониторинг отзывов и быстрые ответы; единый план коммуникаций при сбоях; подготовленные сценарии реагирования и ответственные лица; прозрачное информирование гостей о изменениях.
Проектный	Срыв сроков, рост объема работ, зависимость от ключевых участников, слабое управление изменениями.	Календарный план с резервами; управление требованиями и изменениями; распределение ответственности (владелец продукта, ИТ, операционный блок); регулярные отчеты по рискам и статусу.
Кадровый и организационный	Сопротивление изменениям, нехватка компетенций, текучесть, ошибки из-за недостатка обучения.	План управления изменениями; обучение и наставничество; понятные инструкции и стандарты; мотивация и признание; подбор и резервирование критически важных ролей.

Риск	Проявление	Меры управления
Кибербезопасность	Утечки данных, взлом учетных записей, остановка сервисов из-за атак.	Многофакторная аутентификация; обновления и устранение уязвимостей; сегментация сети; журналирование и реагирование на инциденты; регулярные проверки безопасности.
Поставщики и партнеры	Зависимость от подрядчика, задержки поставок, несоответствие качества услуг или оборудования.	Выбор поставщиков по прозрачным критериям; резервные поставщики; условия ответственности и качества в договоре; приемка по чек-листам; контроль сроков и качества.
Качество данных	Неполные или ошибочные данные, из-за чего решения (например, прогноз спроса) становятся неверными.	Единые правила ввода и проверки данных; контроль качества данных и исправление ошибок; назначение владельцев данных; регулярные сверки показателей и отчетности.
Этический и социальный	Недоверие гостей из-за непрозрачности цифровых решений, дискриминационные эффекты, жалобы на навязчивые коммуникации.	Понятные уведомления и согласия; ограничение частоты сообщений; проверка правил сегментации; работа с обратной связью; этический контроль при использовании автоматизации.
Риск зависимости от платформы	Сильная привязка к одному поставщику программного обеспечения, рост цен и сложность перехода.	Требования к переносимости данных; хранение данных в открытых форматах; план альтернативы; переговоры о фиксированных условиях; документирование интеграций и процессов.

Формирование воронки идей и мотивация персонала позволяют гостиницам превращать инновации из разовых инициатив в устойчивую практику, обеспечивающую долгосрочное развитие и конкурентоспособность на глобальном рынке.

13.3. Оценка и мониторинг результатов инноваций

Оценка и мониторинг результатов внедрения инноваций в гостиничной индустрии представляют собой неразрывную часть современного управления качеством и устойчивого развития гостиничного бизнеса. Любое нововведение имеет смысл только тогда, когда оно способно приносить реальную ценность как для гостя, так и для собственника гостиничного актива. В условиях высокой конкуренции и

постоянного давления со стороны рынка важно опираться не на субъективные ощущения, а на систему доказательных показателей, позволяющих объективно измерять результат. В гостиничном бизнесе инновации могут выражаться в различных формах, от внедрения цифровых сервисов и новых продуктовых пакетов до изменения бизнес-моделей или организационной структуры. Соответственно, оценка их влияния должна учитывать как продуктовые, так и финансовые, операционные и рисковые показатели.

Ключевым принципом является сочетание продуктовых метрик, которые отражают восприятие инновации гостем, и коммерческих показателей, демонстрирующих влияние на доходность предприятия. Например, к продуктовым индикаторам относятся такие показатели, как уровень вовлечённости, активации и удержания клиентов, которые позволяют понять, насколько активно гости пользуются новой услугой и воспринимают ли её как ценность. Коммерческая составляющая включает показатели доходности такие как TRevPAR, ADR, доля прямых продаж и коэффициент загрузки. Эти индикаторы позволяют оценить, насколько инновация способствует увеличению общей выручки, росту средней цены за номер или сокращению зависимости от посредников в каналах продаж.

Не менее важна операционная составляющая оценки, которая отражает, как нововведения влияют на процессы внутри гостиницы. Здесь можно использовать метрики, связанные со временем выполнения ключевых операций, соблюдением SLA, уровнем ошибок в работе систем или персонала. Например, внедрение цифровой системы «self-check-in» должно сокращать время заселения и одновременно снижать количество ошибок, связанных с обработкой данных. Финансовые показатели, такие как NPV, IRR и срок окупаемости, позволяют рассматривать инновацию не только с точки зрения операционной эффективности, но и в долгосрочном инвестиционном контексте. Эти метрики помогают собственникам и управляющим принимать решения о том, стоит ли масштабировать проект, интегрировать его в стратегию развития или, напротив, отказаться от него.

При этом необходимо учитывать и рисковые аспекты инновационной деятельности. Любое нововведение связано с определёнными угрозами, от технологических сбоев и роста операционных ошибок до репутационных рисков. В связи с этим в систему мониторинга целесообразно включать индикаторы, отражающие количество инцидентов, случаи дрейфа качества и стабильность функционирования новых решений. Такой подход позволяет своевременно выявлять негативные последствия и предпринимать корректирующие действия.

Методологически оценка инноваций должна строиться на принципах научной доказательности и объективности. Для этого используются контрольные группы, которые позволяют сравнить результаты работы

гостиницы с инновацией и без неё. Применяется сквозная атрибуция, позволяющая определить, какие именно факторы повлияли на итоговый результат, и горизонт сравнения «до» и «после», который делает возможным выявление реального эффекта нововведения. Такой подход обеспечивает достоверность выводов и снижает риск ошибочных управленческих решений.

Мониторинг инноваций имеет свою временную структуру, или каденцию, которая позволяет систематизировать процесс сбора и анализа данных. На еженедельной основе целесообразно отслеживать спринт-метрики, такие как уровень вовлечённости гостей, соблюдение SLA и количество дефектов или сбоев в работе новых сервисов. Ежемесячно внимание акцентируется на бизнес-метриках: RevPAR, TRevPAR, марже и ROI. Эти показатели позволяют понять, насколько нововведение интегрировалось в операционную и финансовую модель гостиницы. Наконец, на квартальной основе проводятся стратегические обзоры портфеля инноваций, в рамках которых принимаются решения о продолжении, остановке или масштабировании отдельных проектов. Такая последовательная система мониторинга позволяет балансировать между оперативной гибкостью и стратегическим управлением.

Техническая реализация мониторинга инноваций требует использования современных инструментов сбора и анализа данных. Основой становится интеграция систем управления гостиницей (PMS), управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), систем управления доходами (RMS), а также мобильных приложений и цифровых интерфейсов. Важно формировать единые события, фиксируемые в веб- и мобильных приложениях, которые позволяют отслеживать весь путь клиента и оценивать точки контакта. На базе этих данных строятся BI-дэшборды с функцией drill-down, позволяющей анализировать информацию вплоть до уровня конкретного бронирования или отдельного действия клиента.

В дополнение создаются репозитории экспериментов, где фиксируются все этапы инновационного проекта: гипотеза, дизайн, результат и принятое решение. Такая база знаний позволяет накапливать опыт, избегать повторения ошибок и повышать качество будущих проектов. Важно также формировать корпоративные каталоги данных и глоссарии KPI, обеспечивающие единое понимание используемых показателей и упрощающее коммуникацию между различными подразделениями гостиницы.

Оценка и мониторинг инноваций в гостиничном бизнесе — это комплексная система, которая объединяет продуктовые, коммерческие, операционные, финансовые и рисковые показатели. Она строится на основе научно обоснованных методов сравнения и анализа и реализуется через

многоуровневую систему мониторинга и современных инструментов работы с данными. Применение такого подхода позволяет не только объективно оценивать эффективность отдельных инноваций, но и формировать стратегически выверенную политику инновационного развития гостиницы.

13.4. Операционное управление в международных гостиничных сетях

Операционное управление в международных гостиничных сетях представляет собой системный процесс организации, координации и контроля за потоками услуг, ресурсов и информации с целью обеспечения высокого уровня качества, стабильности и эффективности деятельности. В условиях глобальной конкуренции именно операционные процессы определяют способность гостиницы соответствовать международным стандартам сервиса, оптимально использовать ресурсы и формировать устойчивую репутацию бренда. Основные понятия операционного управления в гостиничном бизнесе включают такие категории, как пропускная способность, загрузка, время цикла, вариативность, узкие места, стандарты выполнения работ и уровень сервиса. Под пропускной способностью понимается максимальное количество операций или услуг, которые гостиница способна выполнить за определённый промежуток времени. Загрузка отражает степень использования ресурсов, включая персонал и оборудование. Время цикла измеряет продолжительность выполнения определённого процесса, например, время от момента бронирования до заселения. Вариативность связана с изменчивостью спроса, поведения гостей и качества выполнения операций. Узкие места представляют собой процессы или участки, ограничивающие общую пропускную способность системы. Наконец, стандарты и соглашения об уровне сервиса фиксируют минимально допустимые параметры качества и времени выполнения услуг.

Для понимания операционных процессов в гостиницах применяется картирование потоков услуг и построение сервисных схем (Service Blueprint). Такие инструменты позволяют выявить наиболее уязвимые места в цепочке обслуживания, включая очереди и задержки на стойке регистрации, в работе службы номерного фонда и подразделений питания и напитков. Например, применение закона Литтла, согласно которому среднее количество единиц в системе равно произведению интенсивности входящего потока на среднее время пребывания, помогает понять, как задержки на одном этапе увеличивают общую очередь.[64] Сокращение

[64] Закон Литтла: как предсказать рабочий процесс с математической точностью

времени цикла посредством устранения узких мест и внедрения цифровых технологий, таких как мобильный check-in или онлайн-заказ блюд, приводит к снижению числа незавершённых процессов и улучшению восприятия сервиса гостями.

Оптимизация потоков услуг в международных гостиничных сетях осуществляется на основе принципов бережливого производства, направленных на устранение потерь. Под потерями понимаются ситуации ожидания, избыточные перемещения, ненужные действия персонала, ошибки и дефекты, а также «перепроизводство» услуг, не востребованных гостями. Важную роль играет стандартизация операций и внедрение системы «5S», включающей *сортировку, систематизацию, содержание чистоты, поддержание стандартов и постоянное совершенствование*. Применение этого подхода в «back-of-house» повышает эффективность работы персонала, сокращает время поиска ресурсов и улучшает контроль качества. Кроме того, значительное внимание уделяется балансировке ресурсов по сменам, что достигается с помощью гибкого планирования графиков, кросс-обучения сотрудников и использования систем управления персоналом.

Цифровизация становится ключевым инструментом оптимизации операционных процессов. Бесконтактные сценарии обслуживания и самообслуживание, включая мобильные приложения для регистрации, цифровые меню и автоматизированные платежные системы, позволяют значительно сократить нагрузку на сотрудников фронт-офиса и службы питания. Использование данных о времени прибытия гостей и их предпочтениях обеспечивает эффективное планирование уборок номеров, а мобильные задания и системы контроля качества повышают прозрачность работы housekeeping. Управление очередями также развивается за счёт внедрения виртуальных систем ожидания и приоритизации инцидентов, что минимизирует субъективность распределения ресурсов. В инженерных подразделениях гостиниц применяются IoT-датчики и предиктивные модели энергоменеджмента, позволяющие контролировать потребление ресурсов, выявлять неисправности и проводить профилактическое обслуживание.

Методы и фреймворки, используемые в операционном управлении гостиницами, включают Lean и Six Sigma, направленные на снижение вариативности процессов и минимизацию дефектов. Широко применяется методология DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), которая позволяет структурировать работу по выявлению проблем и внедрению улучшений. Теория ограничений (TOC) помогает концентрировать усилия на узких местах, определяющих общую производительность системы, а также управлять буферами времени и ресурсов. Концепция «Kaizen» акцентирует внимание на постоянных ежедневных улучшениях,

вовлекающих всех сотрудников. Визуальный менеджмент, основанный на применении канбан-досок, делает процессы более прозрачными и управляемыми. Стандартизированная работа, реализуемая через методику TWI, снижает вариативность выполнения задач и облегчает обучение персонала. В последние годы в международных гостиничных сетях набирает популярность использование игровых подходов к обучению (геймификация), которые способствуют повышению вовлечённости сотрудников и закреплению навыков.

Особое внимание уделяется проектированию нагрузки и такта работы. Такт определяется как ритм выполнения операций в соответствии с потоком гостей и их ожиданиями. Например, на стойке регистрации важно обеспечить соответствие между количеством прибывающих гостей и временем, необходимым для их заселения. Неправильный расчёт такта приводит к очередям и ухудшению восприятия сервиса, тогда как грамотная балансировка позволяет повысить удовлетворённость клиентов без значительных дополнительных затрат.

Цифровые инструменты аналитики и мониторинга стали неотъемлемой частью современного операционного управления. Использование BI-дэшбордов, основанных на данных из PMS, CRM, RMS и IoT-систем, даёт возможность в режиме реального времени отслеживать загрузку ресурсов, показатели SLA и выявлять отклонения. Предиктивное планирование персонала на основе алгоритмов машинного обучения позволяет предугадывать пики загрузки и заранее корректировать графики смен. Инструменты моделирования «what-if» дают возможность прогнозировать последствия различных сценариев, например, роста загрузки, сокращения штата или проведения ремонтных работ. Важным элементом операционного управления становятся A/B-тесты, позволяющие эмпирически проверять эффективность изменений — будь то новый скрипт общения на ресепшен или модифицированный формат уборки номеров.

Организационные аспекты операционного управления предполагают чёткое распределение ролей и ответственности. Центральной фигурой является операционный директор, координирующий работу всех подразделений. Менеджеры фронт-офиса, хаускипинга, F&B и инженерных служб обеспечивают выполнение задач в своих зонах ответственности. Все большее значение приобретает роль аналитика операций, который занимается сбором и интерпретацией данных для поддержки управленческих решений. Важна также работа тренинг-менеджеров, отвечающих за подготовку и развитие персонала в соответствии с международными стандартами.

Таблица 13.3

Инструменты операционного улучшения и их ожидаемый эффект

Инструмент	Применение	Эффект
5S / стандарты	Организация back-of-house, складские помещения	Сокращение времени поиска, снижение ошибок
Метод «Карта сервиса» (Service Blueprint)	Картирование потоков услуг	Улучшение CSI/CR, сокращение времени цикла
Планирование рабочего времени и управление персоналом- (Workforce Management)	Управление сменами, мультискилл персонала	Соблюдение SLA, оптимизация стоимости часа
Система самообслуживания для клиентов и сотрудников компании (Self-service)	Онлайн check-in, цифровое меню, бесконтактные платежи	Ускорение процессов, рост удовлетворённости гостей
Автоматизации и управления хозяйственной службой отеля (Mobile housekeeping)	Планирование заданий, контроль качества уборки	Сокращение времени обработки запроса, уменьшение возвратов на доработку
Система управления очередью (Queue management)	Ресепшен, рестораны (F&B)	Снижение очередей, уменьшение WIP (work-in-process)
Теория ограничений(TOC)	Оптимизация узких мест в операциях	Повышение пропускной способности, снижение WIP
Инструмент для улучшения процессов (DMAIC (Lean Six Sigma))	Стабилизация процессов	Снижение вариативности, уменьшение дефектов

Регламент операционного управления в международных гостиницах обычно включает ежедневные оперативные совещания, еженедельные ретроспективы, контрольные обходы, а также ведение карт компетенций и паспортов процессов. Эти инструменты обеспечивают постоянную обратную связь, систематизацию знаний и прозрачность деятельности. Культура операционного управления строится на уважении к сотрудникам, заботе о безопасности и эргономике рабочих мест, а также признании инициатив, направленных на улучшение процессов. Формирование такой культуры позволяет достигать баланса между высокой эффективностью и устойчивой мотивацией персонала, что особенно важно в условиях высокой текучести кадров в гостиничной индустрии.Операционное

управление в международных гостиничных сетях представляет собой многослойную систему, сочетающую принципы бережливого производства, современные цифровые технологии и культуру постоянных улучшений. Оно ориентировано на достижение стратегических целей гостиницы через оптимизацию потоков услуг, повышение эффективности работы персонала и обеспечение высокого уровня удовлетворённости гостей. Применение комплексного подхода, включающего аналитические инструменты, организационные механизмы и участие сотрудников на всех уровнях, позволяет международным гостиничным сетям оставаться конкурентоспособными и устойчивыми в условиях глобального рынка.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Почему важно совмещать разные группы метрик (продуктовые, коммерческие, операционные, финансовые) при оценке инноваций?
2. В чём состоит отличие еженедельных спринт-метрик от ежеквартальных стратегических обзоров?
3. Как использовать контрольные группы при оценке инновационных решений?
4. В чём ценность Service Blueprint для гостиницы?
5. Какие основные потери устраняются с помощью Lean?
6. Как WFM повышает эффективность гостиничных операций?
7. В чём отличие DMAIC от Kaizen?
8. Как BI-дашборды помогают в мониторинге инноваций и операционных процессов?
9. Как организационная культура влияет на внедрение операционных улучшений?
10. Как выбрать между Self check-in и усилением фронт-офиса: на основе каких KPI принять решение?

ГЛАВА XIV. ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЦАХ

Ключевые слова: физическая безопасность, техническая безопасность, кибербезопасность, многоуровневая оборона, применение принципов CPTED, контроль доступа, системы управления зданием, международный стандарт по управлению рисками, стандарт по управлению непрерывностью бизнеса, стандарт по охране труда и безопасности сотрудников, стандарт информационной безопасности.

14.1. Виды безопасности: физическая, техническая и кибербезопасность

Современная международная гостиница представляет собой сложный объект с высокой концентрацией людей, материальных ценностей и цифровых сервисов. В таких условиях безопасность следует рассматривать как интегрированную систему управления рисками, которая защищает гостей, персонал, имущество и информацию. Эффективная защита достигается не отдельными мерами, а согласованной работой процедур, технических средств и управленческих решений.

В учебных целях целесообразно выделять три взаимосвязанных направления безопасности: ***физическая безопасность*** (территория и помещения), ***техническая безопасность*** (инженерные и электронные системы), ***кибербезопасность*** (цифровые данные и информационная инфраструктура). Ключевая управленческая задача состоит в том, чтобы объединить эти направления в единую политику: регулярно оценивать риски, устанавливать уровни допустимого риска, описывать стандартные процедуры, обучать персонал и контролировать исполнение через проверки и показатели эффективности. Организационная основа интегрированной безопасности включает:

− распределение ответственности (служба безопасности, инженерная служба, ИТ-служба, руководители подразделений);

− единый учет рисков и инцидентов (причины, последствия, корректирующие меры);

− стандартные операционные процедуры (инструкции действий при происшествиях, эвакуации, отказе систем);

− планирование ресурсов (бюджет на обслуживание систем, обучение, аудит и модернизацию);

− регулярные тренировки и учения (пожарная эвакуация, действия при угрозах, восстановление ИТ-сервисов).

Физическая безопасность охватывает защиту территории и помещений гостиницы: парковку, входные группы, вестибюль, рестораны, конференц-зоны, этажи с номерами, складские и служебные помещения. Ее

цель - предотвращать угрозы (кражи, проникновения, конфликты, травматизм), а также минимизировать последствия чрезвычайных ситуаций (пожары, аварии инженерных сетей, массовые мероприятия). К основным мерам физической безопасности относятся:

− многоуровневый контроль территории (посты охраны, обходы, наблюдение за уязвимыми зонами);

− контроль доступа и разграничение потоков (разные маршруты для гостей и персонала; запрет доступа в служебные зоны посторонним);

− предупреждение правонарушений за счет проектирования среды (достаточное освещение, видимость, отсутствие «слепых зон»);

− система оповещения и эвакуации (навигация, обозначенные выходы, планы эвакуации, тренировки персонала);

− пожарная безопасность (датчики дыма, средства тушения, исправные системы пожаротушения, контроль хранения опасных веществ);

− охрана труда и профилактика травм (безопасные покрытия, предупреждающие знаки, регламент уборки и устранения разливов).

Физическая безопасность тесно связана с качеством сервиса, чрезмерно жесткие меры снижают комфорт, поэтому менеджмент должен обеспечивать пропорциональность защиты, учитывая категорию отеля, профиль гостей и уровень событийной нагрузки.

Техническая безопасность основана на инженерных и электронных системах, обеспечивающих наблюдение, обнаружение угроз и устойчивую работу здания. Она опирается на надежность оборудования и регламенты эксплуатации, поэтому ключевыми принципами выступают профилактика отказов, резервирование критичных функций и документированный контроль. К типовым средствам технической безопасности относятся:

− система видеонаблюдения (камеры и архив записи);

− пожарная и охранная сигнализация;

− электронный контроль и управление доступом (карты, коды; при необходимости - биометрические средства с соблюдением требований к персональным данным);

− датчики дыма, газа, протечек и состояния инженерных узлов;

− тревожные кнопки для персонала и стойки приема и размещения;

− система диспетчеризации и управления зданием, резервное электропитание и аварийная связь.

Надежность технической безопасности обеспечивается планово-предупредительным обслуживанием, периодическими испытаниями, ведением журналов проверок, разграничением прав доступа к настройкам систем и наличием сценариев действий при отказах. Например, при отключении внешнего электроснабжения резервный источник питания должен поддерживать критичные функции (освещение путей эвакуации,

связь, ключевые узлы ИТ-инфраструктуры и инженерные системы согласно регламенту).

Кибербезопасность направлена на сохранение конфиденциальности, целостности и доступности данных и сервисов гостиницы. Цифровые процессы включают управление номерным фондом и бронированиями, учет расчетов, программы лояльности, гостевые приложения, беспроводной доступ в интернет (Wi-Fi), электронные замки и подключенные устройства. Поскольку эти компоненты становятся целью кибератак и мошенничества, кибербезопасность должна быть встроена в операционное управление и поддерживаться на уровне руководства. Основные меры кибербезопасности в гостинице включают:

- разделение сетей: гостевая сеть Wi-Fi должна быть отделена от служебной и платежной;
- управление учетными записями и доступом: минимально необходимые права, многофакторная проверка входа для администраторов;
- шифрование каналов связи и критичных данных (включая резервные копии);
- регулярное обновление программного обеспечения и устранение уязвимостей по графику;
- резервное копирование и проверка восстановления (для обеспечения непрерывности услуг при сбоях);
- мониторинг событий информационной безопасности и реагирование на инциденты;
- защита электронных замков, кассовых терминалов и других подключенных устройств;
- обучение персонала распознаванию фишинга и безопасной работе с данными гостей.

Нормативные требования в области защиты данных и платежной безопасности являются обязательным элементом кибербезопасности. В странах Европейского союза действуют требования по защите персональных данных (GDPR), в Узбекистане - Закон «О персональных данных»[65] а при обработке банковских карт применяются стандарты платежной безопасности (PCI DSS). Практически это означает минимизацию собираемых данных, фиксацию законных оснований обработки, управление доступом, контроль подрядчиков и подтверждение защитных мер аудитом и документированием.

Итоговый вывод состоит в том, что безопасность гостиницы является единой системой, объединяющей физический, технический и цифровой уровни. Эти уровни взаимозависимы: электронные замки и контроль доступа требуют устойчивой ИТ-инфраструктуры, видеонаблюдение и

[65] https://lex.uz/docs/4396428

сигнализация зависят от электропитания и сетевых каналов, а эффективность процедур определяется подготовкой персонала. Комплексный подход повышает устойчивость сервиса, снижает потери от инцидентов и укрепляет доверие гостей, что напрямую влияет на репутацию и конкурентоспособность гостиницы.

Таблица 14.1.

Сравнительная характеристика трех направлений безопасности гостиницы

Направление	Основные объекты защиты	Типовые инструменты	Ключевые управленческие задачи
Физическая	Территория, помещения, гости и персонал	Охрана, контроль входов, освещение, видеонаблюдение, эвакуация	Оценка угроз, баланс «защита-комфорт», тренировки и контроль процедур
Техническая	Инженерные узлы и системы здания, средства обнаружения угроз	Сигнализация, датчики, контроль доступа, диспетчеризация, резервное питание	Обслуживание, испытания, журналы проверок, планы при отказах
Кибербезопасность	Данные гостей и платежей, ИТ-сервисы, подключенные устройства	Разделение сети, шифрование, контроль доступа, резервные копии, мониторинг событий	Политики доступа, управление уязвимостями, реагирование на инциденты, соблюдение законов

14.2. План действий в чрезвычайных ситуациях

План действий в чрезвычайных ситуациях является ключевым элементом системы безопасности международной гостиницы. Если предыдущие разделы были посвящены общим принципам управления рисками и техническим аспектам защиты, то в данном параграфе речь идёт о конкретном инструменте, который превращает эти принципы в чёткие алгоритмы поведения. Главная задача плана – обеспечить скоординированные действия персонала и гостей при любых критических ситуациях, минимизировать угрозу для жизни и здоровья людей, ограничить имущественный ущерб и обеспечить максимально быстрое восстановление нормального функционирования отеля.

Современные гостиничные комплексы отличаются высокой степенью функциональной сложности: многоэтажные здания, подземные парковки, инженерные системы, конференц-центры, рестораны, SPA-зоны, бассейны, торговые галереи. В них круглосуточно присутствуют десятки, сотни, а иногда и тысячи людей, причём значительная часть гостей не знакома со зданием и его особенностями. В этих условиях стихийные действия при пожаре, задымлении, отключении электроэнергии или иных инцидентах неминуемо приводят к хаосу. Именно поэтому план действий в чрезвычайных ситуациях должен быть заранее продуман, документирован, согласован с внешними службами и отработан на практике.

План действий в чрезвычайных ситуациях (далее – План ЧС) служит нескольким взаимосвязанным целям.

Во-первых, он обеспечивает приоритет сохранения жизни и здоровья людей над любыми материальными ценностями. В этом контексте все решения – от выбора маршрутов эвакуации до порядка использования лифтов и закрытия противопожарных дверей – подчинены задаче безопасного вывода гостей и персонала из опасной зоны и оказания помощи пострадавшим.

Во-вторых, План ЧС задаёт единую для всей гостиницы систему управления в кризисных условиях. Он определяет, кто и на каком уровне принимает решения, кто отвечает за оповещение, эвакуацию, взаимодействие с пожарной службой и полицией, кто контролирует инженерные системы, кто ведёт учёт гостей и сотрудников. Наличие таких заранее определённых ролей позволяет избежать ситуации, когда в момент кризиса «никто ни за что не отвечает» или, напротив, несколько человек принимают противоречивые решения.

В-третьих, план структурирует процессы подготовки к ЧС: регулярные тренировки, обновление инструкций, поддержание в актуальном состоянии схем эвакуации, проверка средств оповещения. В этом смысле План ЧС – не только документ, который применяется в момент инцидента, но и основа для системной профилактической работы.

Наконец, План ЧС служит важным инструментом взаимодействия с внешними структурами – пожарной охраной, полицией, медицинскими учреждениями, органами гражданской защиты. Наличие согласованных процедур значительно повышает эффективность совместных действий и позволяет сократить время реагирования.

Разработка Плана ЧС – это не одномоментный акт, а процесс, состоящий из нескольких логически связанных этапов.

Первый этап – идентификация и оценка рисков. Специалисты службы безопасности совместно с техническими и эксплуатационными службами анализируют возможные угрозы: пожар, взрыв, утечка газа, затопление, отключение электроэнергии, отказ системы водоснабжения или

вентиляции, технологические аварии в прачечной и кухне, массовые беспорядки вблизи гостиницы, террористические угрозы, киберинциденты. Учитываются также природные факторы: сейсмичность региона, вероятность наводнений, экстремальных погодных явлений. Для каждого риска оцениваются вероятность возникновения и потенциальная тяжесть последствий.

Второй этап – определение сценариев и базовых алгоритмов реагирования. На основе оценённых рисков формируются типовые сценарии чрезвычайных ситуаций, для каждого из которых разрабатывается логика действий: кто первым реагирует, какие системы оповещения задействуются, какие зоны подлежат немедленной эвакуации, какие службы привлекаются в первую очередь. Важно, чтобы сценарии отражали реальные особенности здания и инфраструктуры, а не были абстрактными схемами.

Третий этап – проектирование командной структуры реагирования. В соответствии с принципами Incident Command System (ICS) определяется инцидент-командир, его заместители, офицер по безопасности, офицер по связям, руководители функциональных направлений (эвакуация, медицина, инженерные системы, логистика, коммуникации). Продумываются варианты замещения на случай отсутствия ключевых лиц, ночной смены, выходных дней и т. д.

Четвёртый этап – подготовка документации. На этом этапе создаётся собственно текст Плана ЧС: разделы с общими положениями, описанием командной структуры, перечнем сценариев, карточками действий, схемами эвакуации, списками контактов. Документ оформляется таким образом, чтобы им было удобно пользоваться как в спокойной обстановке (при обучении), так и в стрессовой ситуации.

Пятый этап – согласование и утверждение. План согласуется с руководством гостиницы, при необходимости – с управляющей компанией и собственниками. Отдельные разделы (например, по пожарной безопасности) согласовываются с профильными государственными органами в соответствии с национальным законодательством.

Шестой этап – внедрение и обучение персонала. План начинает «жить» только тогда, когда сотрудники знакомы с его содержанием, понимают свои роли и прошли практическую отработку. Для этого проводятся инструктажи, тренинги, внутренние экзамены, внутренние коммуникации (памятки, плакаты, электронные рассылки).

Седьмой этап – регулярная актуализация. Изменения в планировке здания, ввод в эксплуатацию новых зон (конференц-центр, SPA), смена подрядчиков, обновление контактных данных, появление новых угроз – всё это требует корректировки Плана ЧС. Поэтому устанавливается регламент

пересмотра документа (например, не реже одного раза в год) и фиксируется процедура внесения изменений.

Основой Плана ЧС является чёткая командная структура. В условиях кризиса она обеспечивает единство управления, строгую вертикаль подчинения и прозрачность зон ответственности.

Во главе структуры стоит инцидент-командир, который принимает стратегические решения: объявлять ли эвакуацию всего объекта или только части, когда прекращать эксплуатацию инженерных систем, как взаимодействовать с внешними службами, когда разрешить возвращение гостей в номера. В дневное время эту роль обычно выполняет генеральный менеджер или его заместитель, в ночное – дежурный менеджер.

Непосредственно подчинённым инцидент-командира является офицер по безопасности, который оценивает риски для персонала и гостей в процессе реагирования, рекомендует ограничение доступа в опасные зоны, контролирует соблюдение правил безопасности при проведении спасательных и аварийно-восстановительных работ.

Офицер по связям отвечает за коммуникации: он организует обмен информацией с пожарной службой, полицией, медицинскими учреждениями и органами власти, а также координирует внешние сообщения для СМИ и, при необходимости, представителей посольств и консульств.

Далее в структуру входят руководители функциональных направлений: эвакуации, медицинского обеспечения, инженерно-технической поддержки, логистики и размещения эвакуированных, регистрации и учёта гостей, работы с родственниками и т.д. На нижнем уровне находятся старшие по этажам и зонам, которые непосредственно руководят действиями персонала и гостей в своих секторах.

Чёткое распределение функций позволяет избежать дублирования, конфликтов полномочий и «ничейных» зон, за которые никто не отвечает. Важной частью Плана ЧС является схема замещения – перечень сотрудников, которые берут на себя те или иные роли в случае отсутствия основных должностных лиц.

Чтобы план был применим на практике, он должен быть переориентирован с абстрактных требований на конкретные сценарии. Для каждого сценария разрабатывается краткий пошаговый алгоритм – так называемая «карточка действий».

Например, при пожаре или задымлении карточка действий включает следующие шаги: обнаружение признаков пожара, немедленное сообщение на пост охраны и дежурному менеджеру, активизация системы оповещения, запуск автоматических противопожарных систем, блокировка лифтов, открытие эвакуационных выходов, организация движения людей к лестничным клеткам, контроль отсутствия людей в коридорах и номерах,

встреча пожарного расчёта, сопровождение его к очагу пожара, учёт эвакуированных.

При утечке газа или химическом заражении алгоритм будет иным: немедленное отключение источника газа, проветривание помещений при условии безопасности, запрет использования открытого огня и электрооборудования, эвакуация людей из опасной зоны, вызов специализированных служб, организация периметра безопасности.

При отключении электроэнергии карточка действий определяет порядок запуска резервных генераторов, включения аварийного освещения, проверки работы лифтов и эвакуации людей из заблокированных кабин, информирования гостей, приоритизации энергоснабжения (медицинские помещения, системы безопасности, серверные комнаты).

Для угроз безопасности (анонимные звонки о бомбе, обнаружение подозрительного предмета, агрессивные посетители, массовые беспорядки снаружи) разрабатываются отдельные алгоритмы, включающие взаимодействие с полицией и спецслужбами, эвакуацию или укрытие гостей, ограничение доступа в гостиницу, временную приостановку мероприятий.

Карточки действий должны быть изложены лаконично, простым языком, содержать только критически важную информацию. Они предназначены прежде всего для сотрудников оперативных служб и дежурного персонала, который в момент кризиса не может изучать объёмные тексты.

Структура Плана ЧС включает несколько ключевых разделов: общие положения и цели, описание командной структуры, перечень идентифицированных рисков, сценарии и карточки действий, схемы эвакуации и планы этажей с указанием лестниц, выходов, пожарных кранов, огнетушителей, медицинских пунктов, перечень средств связи и резервных каналов, списки экстренных контактов, регламенты обучения и тренировок, порядок пересмотра и актуализации документа.

Особое значение имеют схемы эвакуации. Они должны быть не только размещены в публичных местах и в номерах, но и включены в полный План ЧС. Для сотрудников службы безопасности и технических служб создаются детализированные планы, на которых отображаются маршруты прокладки инженерных сетей, расположение узлов отключения электроэнергии, воды и газа, места установки автоматических систем пожаротушения.

Не менее важны списки контактов. В План ЧС включаются номера телефонов пожарной службы, полиции, скорой помощи, МЧС, ближайших больниц, аварийных служб энергоснабжающих и водоканализационных организаций, компаний-подрядчиков, а также контактные данные ответственных лиц гостиницы и управляющей компании. Эти списки

должны регулярно обновляться и быть доступны в печатном и электронном виде.

План ЧС учитывает роль гостей. В разделе, посвящённом коммуникациям, прописывается, какие средства используются для оповещения гостей (громкая связь, телевизионные каналы, мобильное приложение, SMS-рассылка), какие многоязычные шаблоны сообщений подготовлены заранее, какие инструкции должны получить гости при заселении и в номере.

Отдельный блок плана описывает порядок взаимодействия с родными и близкими гостей и сотрудников, пострадавших в результате ЧС. Это включает организацию информационного пункта, назначение ответственных за коммуникации, подготовку официальных сообщений, взаимодействие со страховыми компаниями и дипломатическими представительствами.

Даже идеально написанный план не будет работать, если он не поддерживается регулярным обучением и тренировками. В План ЧС обязательно включается раздел, посвящённый подготовке персонала: график инструктажей, перечень тем, перечень должностей, подлежащих углублённому обучению, порядок проведения учебных тревог и комплексных учений совместно с пожарной службой и другими ведомствами.

По итогам каждой тренировки или реального инцидента проводится разбор действий: анализ сильных сторон и допущенных ошибок, оценка времени реакции, корректность использования систем оповещения и эвакуации. Выводы оформляются в виде отчётов, на основе которых вносятся изменения в План ЧС, процедуры и программы обучения.

План действий в чрезвычайных ситуациях не является изолированным документом. Он тесно связан с политикой управления рисками, системами охраны труда, программами обучения персонала, требованиями страховых компаний и корпоративными стандартами международных гостиничных сетей.

14.3. Культура безопасности сотрудников и гостей

Если План действий в чрезвычайных ситуациях задаёт формальные алгоритмы реагирования на различные угрозы, то культура безопасности определяет, насколько последовательно и осознанно эти алгоритмы воплощаются в повседневной практике. Без зрелой культуры безопасности даже самый детализированный план остаётся «мертвым документом», тогда как при сформированной культуре многие инциденты удаётся предотвратить ещё до их формального перехода в разряд чрезвычайных ситуаций.

Под культурой безопасности в гостинице понимается совокупность разделяемых ценностей, норм, установок и привычек, которые определяют отношение персонала и гостей к вопросам безопасности. Это то, как люди думают о рисках, как они воспринимают требования инструкций, насколько готовы сообщать о нарушениях и реагировать на тревожные сигналы. Культура безопасности проявляется в мелочах: закрытой двери служебного помещения, не заставленном мусором эвакуационном выходе, вовремя замеченном запахе дыма или подозрительной активности посторонних лиц.

В международной гостиничной индустрии безопасность всё чаще рассматривается не как отдельная техническая функция, а как часть общей философии гостеприимства. Гостю важно не только наличие комфортного номера и качественного сервиса, но и ощущение защищённости, предсказуемости и контроля над ситуацией. Он ожидает, что отель заранее подумал о возможных рисках, предусмотрел понятные правила поведения и обеспечил надёжную инфраструктуру.

В этом контексте культура безопасности тесно связана с брендом гостиницы. Если бренд обещает «спокойный отдых», «комфорт для бизнеса» или «семейную атмосферу», то ожидания гостей включают и аспект безопасности. Любая серьёзная авария или инцидент, связанный с насилием, пожаром или травмами, немедленно отражается на репутации, особенно в эпоху социальных сетей и мгновенных отзывов. Поэтому инвестирование в культуру безопасности – это одновременно и инвестиция в устойчивость бренда.

Для персонала культура безопасности также является важным фактором доверия к работодателю. Сотрудники, которые видят, что руководство серьёзно относится к их защите, обеспечило средства индивидуальной защиты, организовало обучение и предусмотрело процедуры на случай кризиса, как правило, демонстрируют более высокую лояльность и вовлечённость.

Фундаментом культуры безопасности является позиция руководства. Именно от топ-менеджмента зависит, будет ли безопасность восприниматься как реальный приоритет или как формальная обязанность «для проверяющих». В зрелых организациях руководство демонстрирует личное участие в вопросах безопасности: присутствует на учениях, обсуждает результаты проверок, публично поддерживает сотрудников, своевременно сообщивших о рисках или нарушениях.

Личная вовлечённость руководителей проявляется в нескольких измерениях: руководители регулярно поднимают вопросы безопасности на общих собраниях, информируют о произошедших инцидентах и сделанных выводах, выделяют ресурсы на обучение и модернизацию, сами соблюдают

правила и включают показатели по безопасности в систему KPI менеджеров.

Если руководство демонстрирует двойные стандарты («для всех – по инструкции, а для нас – исключения»), культура безопасности формируется на уровне деклараций, но не практики.

Ключевой задачей в формировании культуры безопасности является перевод общих принципов в конкретные стандарты поведения. Сотрудникам необходимо понимать, что делать «здесь и сейчас» в типичных повседневных ситуациях. Такие стандарты описываются в инструкциях и чек-листах, но становятся частью культуры только тогда, когда регулярно отрабатываются и подкрепляются положительными примерами.

Примеры ежедневных практик, отражающих зрелую культуру безопасности:

– систематическая проверка исправности замков, дверей, окон, лифтов, огнетушителей, датчиков дыма на уровне подразделений;

– запрет на складирование предметов в эвакуационных коридорах, у лестничных клеток, возле электрощитов;

– внимательное отношение к любым признакам неисправности и оперативное информирование технической службы;

– корректное обращение с гостями в состоянии сильного алкогольного опьянения или агрессии, вызов охраны и при необходимости – полиции;

– строгие процедуры при работе с наличными деньгами, ценностями и персональными данными гостей;

– конфиденциальное обращение с информацией о VIP-гостях и делегациях, защита их безопасности и приватности.

Постепенно такие действия становятся частью профессиональной идентичности сотрудников: «в нашей гостинице так принято», «мы всегда проверяем», «мы всегда сообщаем о рисках».

Одним из ключевых элементов культуры безопасности является системное обучение. Оно должно охватывать не только технические навыки (например, пользование огнетушителем или дефибриллятором), но и формирование психологической готовности к действию в стрессовой ситуации.

Программа обучения включает несколько уровней: базовый курс по безопасности для всех сотрудников, функциональные тренинги для персонала конкретных подразделений и продвинутые программы для руководителей смен и менеджеров. Важной составляющей является регулярное повторение и обновление знаний, использование ролевых игр, моделирование ситуаций и разбор реальных кейсов.

Психологический аспект заключается в том, чтобы сотрудники не впадали в ступор при возникновении ЧС, не боялись принять первичное

решение (включить пожарную тревогу или вызвать скорую помощь), понимали, что организация поддержит их в случае добросовестных действий.

Критически важным компонентом культуры безопасности является наличие каналов для оперативного сообщения о рисках и нарушениях. Если сотрудники боятся сообщить о проблеме из-за угрозы наказания, значительная часть информации о потенциальных инцидентах будет скрыта до момента реальной аварии.

В зрелой культуре безопасности действуют механизмы «безопасной» обратной связи: возможность сообщить о риске непосредственному руководителю, в службу безопасности или на «горячую линию»; поощрение за инициативность в выявлении и устранении опасных ситуаций; отсутствие наказаний за добросовестное сообщение о собственных ошибках, если они не были умышленными и не привели к тяжёлым последствиям; системный анализ всех сообщений и информирование персонала о принятых мерах.

Таким образом, каждый сотрудник чувствует, что его вклад в безопасность ценится, а информация используется для улучшения процессов, а не для поиска «виновных».

Культура безопасности в международной гостинице не ограничивается персоналом. Гости также играют важную роль в предотвращении инцидентов и соблюдении правил. Однако вовлечение гостей должно быть деликатным: важно информировать, а не запугивать.

Инструменты вовлечения гостей включают: размещение в номерах и общих зонах доступных схем эвакуации, кратких многоязычных памяток с основными правилами; использование мобильных приложений и интерактивных телевизионных систем для донесения инструкций; дружественное объяснение правил при заселении; специальные материалы для семей с детьми, содержащие простые объяснения правил поведения.

Гости могут быть также вовлечены в уведомление персонала о подозрительных ситуациях: странные запахи, шум, агрессивное поведение, оставленные без присмотра предметы. Важна готовность персонала внимательно отнестись к таким сообщениям и отреагировать без формального подхода.

Для того чтобы культура безопасности не оставалась абстрактным концептом, в международной практике используются модели оценки её зрелости. Одна из логик предполагает выделение нескольких уровней развития: реактивный (организация реагирует постфактум и ищет виновных), управляемый (вводятся политики и процедуры), проактивный (сотрудники сами предупреждают риски) и интегрированный (безопасность является частью стратегического управления и сервисной философии).

Оценка зрелости может осуществляться через опросы персонала, анализ статистики инцидентов, результаты внутренних и внешних аудитов. На основе такой оценки формируется дорожная карта развития культуры безопасности на ближайшие годы.

План действий в чрезвычайных ситуациях и культура безопасности не являются конкурирующими концепциями. Напротив, они взаимно дополняют друг друга. План задаёт структуру и алгоритмы, а культура обеспечивает готовность людей действовать в соответствии с этими алгоритмами, вовремя замечать угрозы и принимать участие в их предотвращении.

Если План ЧС существует только на бумаге, но сотрудники игнорируют требования, не сообщают о неполадках и не воспринимают учения всерьёз, эффективность системы безопасности остаётся низкой. В то же время, даже при высокой культуре безопасности отсутствие чёткого плана приводит к хаотичным действиям и потерям времени в момент кризиса.

Поэтому задача руководства международной гостиницы развивать оба компонента: поддерживать актуальность и практическую применимость Плана ЧС и параллельно формировать зрелую, ориентированную на сотрудничество и ответственность культуру безопасности сотрудников и гостей.

Культура безопасности сотрудников и гостей в международной гостинице – это стратегический ресурс, влияющий на устойчивость бизнеса, репутацию бренда и качество гостевого опыта. Она проявляется в ежедневных действиях и решениях, в том, как сотрудники относятся к правилам, как реагируют на тревожные сигналы, как общаются с гостями в сложных ситуациях.

Формирование такой культуры требует времени, последовательности и личного участия руководства. Но результатом становится гостиница, в которой безопасность перестаёт быть набором формальных требований и превращается в естественную часть профессионального поведения и сервиса. В долгосрочной перспективе именно это отличает по-настоящему устойчивые и ответственные гостиничные предприятия на глобальном рынке.

14.4. Международные требования и практика обеспечения безопасности

Современные международные гостиницы функционируют в сложной нормативной среде, где необходимо учитывать одновременно и национальные законы, и международные стандарты. Это связано с тем, что гостиница работает с большим количеством иностранных гостей, использует глобальные системы бронирования и платежей, а также

является зоной массового пребывания людей, что повышает риски и ответственность. Поэтому обеспечение безопасности в отеле не ограничивается локальными правилами — оно строится на сочетании правовых норм и общепринятых международных подходов.

Любая международная гостиница обязана соблюдать национальное законодательство той страны, где она расположена. Это могут быть законы о пожарной безопасности, строительные нормы, санитарные правила или законы о защите персональных данных. Однако для глобальных гостиничных сетей крайне важно также применять международные стандарты, которые обеспечивают единый уровень безопасности на всех объектах.

Наиболее распространённые стандарты включают:

- *ISO 31000* — стандарты по управлению рисками, которые помогают выявлять угрозы, оценивать их и внедрять меры защиты.
- *ISO 22301* — стандарты по управлению непрерывностью бизнеса, предусматривающие готовность гостиницы продолжать работу даже в случае кризисов или катастроф.
- *ISO 45001* — стандарты по охране труда и технике безопасности, защищающие здоровье сотрудников.
- *ISO/IEC 27001* — международный стандарт по информационной безопасности, актуальный для защиты данных гостей и корпоративных систем.
- *PCI DSS* — стандарт безопасности платёжных данных, обязательный для всех объектов, работающих с банковскими картами.

Таблица 14.1

Карта стандартов и применимость к гостинице

Стандарт/кодекс	Область	Применение
ISO 31000	Управление рисками	Реестр рисков, владельцы, митигирующие меры
ISO 22301	Непрерывность бизнеса	BCP/DR, RTO/RPO, тесты
ISO 45001	Охрана труда/ТБ	Оценка опасностей, обучение, инциденты
ISO/IEC 27001	Инфобезопасность	Политики, контроль доступа, аудит
PCI DSS	Платёжная безопасность	Сегментация, токенизация, аудиты
Пожарные нормы	Пожар/эвакуация	ОПС, спринклеры, планы эвакуации

К этому добавляются *локальные правовые акты* (например, противопожарные кодексы и нормы эвакуации), а также *внутренние*

корпоративные регламенты гостиничной сети, которые могут быть даже строже, чем требования государства.

Соблюдение стандартов — это не одноразовое мероприятие, а постоянный процесс. Чтобы убедиться, что система безопасности работает эффективно, применяются разные формы проверки и аудита:

- *Ежегодный внешний аудит* проводится независимыми экспертами и охватывает все контуры безопасности: физический, технический и цифровой.
- *Регулярные инспекции противопожарных систем* помогают вовремя выявлять неисправности.
- *Проверка путей эвакуации* гарантирует, что выходы всегда доступны и не загромождены.
- *Тесты резервных систем* (электроснабжения, связи) подтверждают готовность гостиницы к авариям.
- *Пентесты (penetration tests)* позволяют проверить защиту цифровой инфраструктуры через имитацию кибератак.
- *Учения «tabletop»* — это тренировки в формате моделирования ситуаций, где персонал отрабатывает действия на «игровых сценариях».

В сетевых гостиницах применяется единый подход: разрабатываются чек-листы, рейтинги соответствия стандартам, а также программы исправления несоответствий. Кроме того, объекты обмениваются успешными практиками, чтобы быстро внедрять эффективные решения во всей сети.

Особая категория безопасности связана с приёмом официальных делегаций, спортсменов, артистов и других VIP-гостей. В таких случаях уровень требований повышается:

- усиливаются меры охраны зоны размещения*;*
- тщательно проверяются маршруты подъезда и парковки;
- проводится дополнительная проверка персонала и подрядчиков*;*
- применяется система контроля доступа с использованием временных списков и бейджей*;*
- организуется управление толпой и прессой, чтобы исключить хаос и угрозы.

Для международных гостиниц также крайне важно соблюдать правила о трансграничной передаче данных гостей. Например, в Европе действует GDPR (General Data Protection Regulation) — Общий регламент по защите данных, который обязывает отели уведомлять клиентов о том, какие данные собираются и как они обрабатываются.

Ни одна гостиница не может справиться с кризисами в одиночку, поэтому важным направлением является налаживание партнёрств с местными властями, правоохранительными органами и экстренными службами. Эффективная практика включает:

- совместные обходы территории и зданий;
- согласование карт эвакуации и планов реагирования («pre-incident plans»);
- обмен контактами и быстрый доступ к экстренным каналам связи;
- проведение регулярных брифингов, особенно в периоды массовых мероприятий или туристических сезонов.

Такое взаимодействие повышает скорость реагирования и снижает риски для гостей, а также укрепляет доверие со стороны государства и международных организаций.

Международные требования к безопасности гостиниц основаны на сочетании национального законодательства и мировых стандартов. Их практическое выполнение обеспечивается через регулярные аудиты, инспекции и тренировки, а также через обмен опытом внутри сетей. Для отелей, принимающих VIP-гостей и международные делегации, важна особая система мер, охватывающая всё — от физического периметра до цифровых данных. Ключ к успеху заключается в тесном сотрудничестве с правоохранительными структурами и постоянном совершенствовании процедур.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Сравните физический, технический и цифровой контуры безопасности и предложите метрики для каждого.
2. Какие принципы CPTED целесообразно применять в городском отеле?
3. Опишите карточку первых действий для сценария: пожар на 8-м этаже в ночную смену.
4. Какие шаги предпринимают при отключении электропитания и как расставить приоритеты систем?
5. Какие требования к обучению персонала по чрезвычайным ситуациям и как проверять готовность?
6. Какие международные стандарты применимы к вашей гостинице и как их встроить в аудит?
7. Как организовать взаимодействие с экстренными службами и СМИ во время кризиса?
8. Какие ключевые риски кибербезопасности характерны для гостиницы?
9. Как учитывать многоязычность персонала и гостей в планах безопасности и коммуникациях?

ГЛАВА XV. ЛОГИСТИКА В МЕЖДУНАРОДНОМ ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

Ключевые слова: система управления ресурсами предприятия, электронные закупки через порталы поставщиков, система управления складом, система управления транспортом, система управления номерным фондом, маршруты снабжения по этажам или нескольким поставщикам.

15.1. Сущность и роль логистических услуг

Логистика в гостиничном бизнесе — это не просто доставка товаров или управление складом. Она представляет собой систему планирования, организации и контроля всех потоков ресурсов, информации и услуг, которые обеспечивают работу отеля. В отличие от производственных предприятий, где сбои в цепочке поставок могут проявиться постепенно, в гостинице последствия видны сразу: задержка с доставкой продуктов приводит к проблемам на завтраке, нехватка белья останавливает работу housekeeping, отсутствие запасных частей мешает эксплуатации оборудования. Поэтому гостиничная логистика работает в режиме «почасового сервиса», где каждый сбой напрямую отражается на впечатлениях гостей и доходах отеля.

Главная цель логистики в гостиничном секторе обеспечить наличие нужного продукта или материала в нужное время, в нужном месте, в необходимом количестве и качестве, по минимальной совокупной стоимости TCO (Total Cost of Ownership). При этом логистика должна учитывать не только эффективность и экономичность, но и устойчивое развитие, а также требования ESG (экологические, социальные и управленческие показатели).

Логистическая система гостиницы выполняет сразу несколько ключевых ролей:

Обеспечение бесперебойности сервиса. Логистика поддерживает стабильную работу всех подразделений: ресторанов и баров (F&B), службы уборки номеров (housekeeping), SPA-центров, конференц-залов и MICE-направления.

Снижение совокупной стоимости владения запасами. Сюда входят расходы на закупку, хранение, потери и списания, а также финансирование складских запасов. Эффективная логистика помогает избегать излишних закупок и лишних затрат.

Повышение качества и безопасности. Для пищевых продуктов применяются стандарты HACCP (анализ рисков и критические контрольные точки) и FEFO (first expired – first out), чтобы всегда использовать продукты с наименьшим сроком хранения и предотвращать отравления.

Устойчивость и соответствие требованиям законодательства. Логистика отвечает за правильное обращение с отходами, их вторичную переработку, а также за прозрачность поставок.

Интеграция с коммерцией. Логистика напрямую влияет на финансовые показатели отеля, включая TRevPAR. Качество завтрака, скорость уборки, готовность номера, наличие косметических средств и сувениров в дополнительных сервисах — всё это связано с эффективностью логистики.

Логистика в гостинице охватывает три вида потоков:

- ***Внешние потоки*** — всё, что поступает в гостиницу от поставщиков: операционные расходные материалы (OS&E), продукты и напитки (F&B), химия и санитарные средства, бельё и услуги прачечной, запчасти и материалы для ремонта (MRO), мебель и оборудование для капитальных вложений и реноваций (FF&E).

Внутренние потоки — распределение ресурсов внутри гостиницы: приёмка товаров, кросс-докинг (перенаправление без хранения), складская обработка, доставка по подразделениям, регулярные маршруты снабжения по этажам, сбор грязного белья и отходов, обратная логистика (возвраты поставщикам, переработка стекла, пластика, масла).

Информационные потоки — управленческая часть логистики: оформление заказов и спецификаций, прогнозирование потребностей, отслеживание статусов поставок, заявки подразделений, инвентаризация, отчёты по ключевым показателям эффективности (KPI), выставление счетов и оплата.

Эффективная логистика в гостинице должна строиться на нескольких принципах:

- ***Опора на SLA сервиса,*** например, время оборота номера или готовность завтрака переводятся в конкретные логистические KPI: сроки доставки белья, ритмичность поставки продуктов, наличие расходников.
- ***Стандартизация,*** важно унифицировать номенклатуру и упаковку: использовать фиксированные SKU, заранее комплектовать «киты» для номера (например, набор из шампуня, мыла, геля и лосьона).
- ***Баланс централизации и локализации,*** для некоторых категорий выгодно заключать глобальные контракты (например, на поставку оборудования), а для других лучше работать с локальными поставщиками, чтобы обеспечить свежесть продуктов и снизить углеродный след.
- ***Прозрачность и цифровизация,*** каждый товар должен иметь цифровой след от заказа до конечного потребления. Это исключает «серые закупки» и облегчает контроль.

Таблица 15.1

Модели закупок/доставки и применимость

Модель	Плюсы	Минусы/риски	Когда применимо
Централизованные закупки	Экономия масштаба, единые стандарты	Меньше гибкости локально	Сети/группы объектов
Децентрализованные в матрице	Гибкость, локальная свежесть	Разнородность, контроль	Уникальные рынки
3PL/распределительный центр	Консолидация, частота	Стоимость, зависимость	Крупные города/кластеры
Кросс-докинг	Минимум хранения	Требует синхронизации	Скоропорт/F&B
Сбор товаров из разных точек поставщика (Milk run)	Меньше рейсов/затрат	Планирование слотов	Несколько поставщиков рядом
Ночные поставки	Меньше влияния на гостей	Риск безопасности/ шум	Деловые районы

Логистика в гостиничном бизнесе играет стратегическую роль, поскольку напрямую влияет на качество сервиса, расходы отеля и восприятие бренда гостями. Она связывает воедино поставщиков, внутренние службы и гостей, обеспечивая бесперебойность процессов и формируя конкурентные преимущества гостиницы.

15.2. Закупки, доставка и система складирования

Закупочная деятельность и складская логистика в гостиничном бизнесе являются важнейшими элементами управления, так как именно они обеспечивают бесперебойное функционирование всех подразделений отеля. В отличие от производства, где сбои могут быть частично компенсированы накопленными запасами, в гостинице задержка поставок сразу отражается на уровне сервиса и на впечатлениях гостей. Отсутствие свежих продуктов приводит к проблемам на завтраке, нехватка моющих средств замедляет работу службы уборки, а задержка доставки запасных частей влияет на эксплуатацию оборудования. Поэтому система закупок, доставки и хранения в гостинице должна быть организована максимально чётко, с ориентацией на стандарты сервиса.

В практике гостиничных сетей существуют разные модели организации закупок. В крупных международных цепочках чаще

применяется централизованная модель: сеть заключает рамочные договоры и формирует каталоги через электронные системы взаимодействия с поставщиками, что позволяет экономить за счёт масштабов и обеспечивать единое качество продукции и услуг. Однако отдельные гостиницы в пределах сети также могут самостоятельно формировать заказы, но строго в рамках утверждённой матрицы товаров и поставщиков. Организация доставки также разнообразна: она может осуществляться напрямую от производителя к гостинице, через распределительные центры и сторонних логистических операторов, по схеме кросс-докинга, при которой товар сразу направляется в отель без промежуточного хранения, или с использованием маршрутов «milk runs», объединяющих несколько поставщиков за одну поездку. Для снижения влияния на работу гостиницы и комфорт гостей часто практикуются ночные поставки. В международных цепочках особое внимание уделяется правилам Incoterms (International Commercial Terms), определяющим момент перехода рисков и ответственности, а также вопросам таможенного оформления и сертификации.

Складская система в гостинице должна быть продумана с учётом особенностей ассортимента. Территория back-of-house делится на продовольственные и непродовольственные зоны, а для продуктов питания устанавливаются разные температурные режимы хранения: обычный, охлаждённый и замороженный. Обязательно предусматриваются санитарные проходы, адресное хранение на стеллажах, отдельные зоны приёмки и карантина товаров. Для скоропортящихся продуктов часто используется схема кросс-докинга. В управлении запасами применяется принцип FIFO (First-In-First-Out) или FEFO (First Expired First Out), что обеспечивает использование продуктов и расходных материалов в порядке их поступления или по срокам годности.

Регулярная инвентаризация обязательна: гостиницы используют цикловые пересчёты и аналитические методы ABC/XYZ, позволяющие учитывать различия между товарами по их значимости и предсказуемости спроса. Важное внимание уделяется контролю потерь, усушки и хищений.

ABC анализ — метод, который классифицирует товары по их значимости для бизнеса (A — самые важные, B — средние, C — наименее важные). XYZ анализ — метод, который сортирует товары по степени стабильности их спроса (X — стабильно, Y — колеблющийся, Z — нестабильный).[66].

Снижение совокупных затрат (TCO) в логистике гостиницы достигается через комплекс мер. На стратегическом уровне это консолидация объёмов закупок, организация конкурентных тендеров,

66 ABC и XYZ анализ: это что и как посчитать самому, пример в Excel

оптимизация ассортимента и замена отдельных товаров на более выгодные аналоги, привлечение локальных поставщиков для повышения свежести и устойчивости поставок. Процессные улучшения связаны с внедрением электронных систем заказов и документооборота, стандартизацией упаковки и маркировки, переходом на штрихкодирование и RFID (Radio frequency identification). На уровне логистики важными рычагами являются оптимизация маршрутов доставки, правильное определение частоты и размеров партий, а также использование услуг сторонних логистических операторов. Существенное значение имеет и политика управления запасами: установление оптимальных норм, пересмотр уровня страховых запасов, применение методов «min–max», периодических заказов или систем совместного управления запасами VMI (Vendor-managed inventory), когда часть запасов контролируется поставщиком.

Управление запасами в гостинице базируется на известных моделях. Так, формула EOQ (Economic Order Quantity) позволяет рассчитать экономически целесообразный размер заказа, исходя из годового спроса, стоимости оформления заказа и стоимости хранения. Метод ROP (Reorder Point) определяет точку заказа, при которой необходимо формировать новый запрос на поставку, учитывая средний спрос, срок доставки и страховой запас.

Контроль эффективности логистики и запасов осуществляется через систему ключевых показателей. Наиболее важными являются OTIF (доля заказов, выполненных вовремя и в полном объёме), уровень брака и списаний, инвентарные потери, оборачиваемость запасов и точность инвентаризации. Отдельное значение имеет показатель влияния логистики на качество сервиса, например, через скорость оборота номера.

Наконец, закупки и складская логистика должны соответствовать требованиям безопасности и нормативам. Для пищевых продуктов обязательным является внедрение системы HACCP, для химических средств — наличие паспортов безопасности (MSDS). Важна охрана труда на складах и при приёмке грузов, контроль за оборотом алкогольной продукции и обеспечение прослеживаемости поставок. Все эти элементы должны быть закреплены в договорах с поставщиками и входить в SLA, чтобы ответственность за качество и безопасность была распределена справедливо.

Таким образом, закупки, доставка и складирование в гостинице — это не вспомогательная функция, а важнейший фактор обеспечения качества сервиса, финансовой устойчивости и конкурентоспособности. Эффективная система управления запасами позволяет отелю снижать затраты, повышать уровень удовлетворённости гостей и обеспечивать соответствие современным требованиям устойчивого развития и регуляторных норм.

15.3. Использование информационных технологий в логистике

Современная логистика в гостиничном бизнесе переживает этап глубоких преобразований. Если раньше управление поставками и запасами сводилось к традиционным методам учёта и физического контроля, то сегодня ключевым инструментом становится цифровая инфраструктура. В условиях глобализации, роста требований к качеству сервиса, усложнения цепочек поставок и необходимости следовать принципам устойчивого развития именно информационные технологии позволяют отелям поддерживать бесперебойность обслуживания, снижать издержки и повышать прозрачность процессов.

Особенность гостиничной логистики заключается в том, что она работает в режиме реального времени. Любая задержка с поставками немедленно отражается на качестве обслуживания гостей: отсутствие продуктов питания влияет на ресторан и завтраки, задержка доставки белья препятствует уборке номеров, сбой в снабжении химическими средствами ставит под угрозу санитарные стандарты. В отличие от производственных компаний, которые могут компенсировать перебои складскими запасами, гостиницы зависят от слаженности и своевременности поставок. Именно поэтому информационные технологии стали основным драйвером развития этой сферы.

Сегодня цифровая логистика включает не только автоматизацию закупок и складирования, но и использование комплексных ERP-систем, электронного документооборота, интеграции с системами управления номерным фондом (PMS), клиентскими базами (CRM), а также аналитических инструментов прогнозирования спроса. Технологии позволяют не только фиксировать движение товаров, но и предсказывать будущие потребности, обеспечивать безопасность данных и интегрировать устойчивые практики в цепочки поставок.

Цифровая архитектура гостиничной логистики. Цифровая архитектура представляет собой комплекс взаимосвязанных систем, каждая из которых отвечает за определённый сегмент управления логистическими процессами. В современном гостиничном бизнесе такие системы постепенно формируют единую платформу, которая соединяет закупки, складскую деятельность, транспорт и прогнозирование спроса.

ERP и back-office системы. ERP (Enterprise Resource Planning) является ядром всей цифровой архитектуры. Для гостиниц ERP выполняет роль интегратора финансовых, закупочных и административных функций. Через ERP осуществляется планирование бюджета на закупки, согласование контрактов, формирование каталогов и контроль финансовых потоков. Интеграция ERP с бухгалтерией и системой управления

персоналом позволяет учитывать затраты на снабжение в общей финансовой картине отеля.

Электронные закупки и порталы поставщиков. Современные гостиницы активно используют e-procurement системы, которые позволяют проводить закупки через электронные порталы. Такие платформы дают доступ к каталогам, обеспечивают возможность электронного согласования заявок, проведения тендеров и конкурсов. Внедрение e-procurement снижает риски «серых закупок», делает процесс прозрачным и удобным для всех участников. Кроме того, поставщики получают возможность напрямую интегрироваться с системой гостиницы через API, что сокращает время оформления и подтверждения заказов.

WMS и управление складом. Система управления складом (WMS — Warehouse Management System) отвечает за внутренние процессы хранения и движения товаров. С её помощью внедряется адресное хранение, что позволяет точно определять местоположение каждой единицы продукции. Приёмка товаров осуществляется с использованием терминалов сбора данных (ТСД), что ускоряет процесс и снижает вероятность ошибок. WMS также обеспечивает ротацию товаров по принципу FIFO или FEFO, позволяет вести регулярную инвентаризацию и формировать отчёты по остаткам. Для гостиницы это особенно важно в части контроля скоропортящихся продуктов и химических средств.

TMS и управление транспортом. Транспортная составляющая логистики управляется через TMS (Transportation Management System). Такая система позволяет планировать маршруты доставки, контролировать слоты разгрузки, отслеживать движение транспорта и рассчитывать тарифы. В условиях гостиницы TMS особенно полезна для оптимизации «milk runs» — маршрутов снабжения, которые охватывают сразу несколько поставщиков. Кроме того, TMS помогает координировать ночные поставки, минимизируя их влияние на гостей и операционные процессы.

Интеграция с PMS, CRM и RMS. Одним из важнейших преимуществ цифровой логистики является интеграция с фронт-офисными системами гостиницы. PMS содержит данные о загрузке номерного фонда, CRM хранит историю взаимодействия с гостями, а RMS прогнозирует доходы. Совместное использование этих данных позволяет логистике формировать план закупок с учётом будущего спроса. Например, высокий уровень бронирования на определённые даты сигнализирует о необходимости увеличить поставки продуктов питания, белья и расходных материалов. Проведение крупных банкетов или конференций (MICE) также автоматически отражается в логистических системах как пики спроса.

EDI и API. Электронный обмен данными (EDI, Electronic Data Interchange) и интерфейсы программирования приложений (API) являются связующим звеном между гостиницей и её поставщиками. Благодаря этим технологиям гостиница получает автоматические подтверждения заказов, электронные накладные и счета, что сокращает бумажный документооборот и ускоряет процессы. EDI обеспечивает точность данных, а API позволяет настраивать гибкие сценарии взаимодействия.

В гостиничной логистике информационные технологии тесно связаны с оборудованием и сенсорами, которые помогают отслеживать движение и состояние товаров.

Штрихкодирование, QR и RFID. Использование штрихкодов, QR-кодов и RFID-меток позволяет ускорять приёмку товаров, автоматизировать складские операции и уменьшать вероятность ошибок. RFID-технология обеспечивает мгновенное считывание информации и даёт возможность отслеживать местоположение товаров в режиме реального времени.

IoT и сенсорные технологии. Интернет вещей (IoT) активно внедряется в гостиничной логистике для контроля температуры и влажности в складских помещениях и холодильных камерах. Сенсоры позволяют отслеживать движение контейнеров и тележек, обеспечивая прозрачность внутренних потоков. Кнопки вызова и сенсорные панели помогают персоналу ускорять взаимодействие и сигнализировать о необходимости пополнения запасов.

Мобильные приложения и автоматизация. Мобильные приложения становятся важным инструментом для сотрудников склада и службы снабжения. С их помощью можно проводить приёмку, оформлять заявки, отслеживать milk runs по этажам. Это ускоряет внутреннюю логистику и снижает бумажную нагрузку.

Аналитика и машинное обучение. Современные гостиницы активно используют аналитику и машинное обучение. Системы прогнозируют спрос с учётом сезонности, загрузки и предстоящих событий. Алгоритмы помогают оптимизировать EOQ и ROP, выявлять аномалии, связанные с потерями или хищениями, и предлагать альтернативные SKU (Stock Keeping Unit) для снижения затрат. SKU номер – это уникальный складской идентификатор. То есть, индивидуальный код, который присваивается каждой группе товаров в ассортименте организации. По нему можно получить всю необходимую информацию о продукте. К ней относятся: наименование, упаковка, вес, расположение в магазине или на складе, место и дата реализации.

Такая схема отличается удобством и скоростью. Сотрудник компании без труда узнает все данные, которые нужны для выполнения той или иной

операции»[67]. Таким образом, технологии превращают логистику из реактивного в проактивный процесс.

Информационная составляющая логистики не менее важна, чем физические потоки. Для управления данными создаются единые справочники товаров и единиц измерения. Каждой позиции присваиваются уникальные коды, карточки с атрибутами: сроком годности, температурным режимом, условиями транспортировки. Это обеспечивает прозрачность и прослеживаемость на всех этапах.

Особое внимание уделяется цифровой сертификации и хранению деклараций. Системы автоматически проверяют соответствие заказов прайс-листам, устраняют дубликаты и контролируют целостность данных. В результате гостиница получает надёжную базу для аналитики и принятия управленческих решений.

Внедрение информационных технологий в логистику требует особого внимания к вопросам безопасности. Во-первых, важно разграничение прав доступа через RBAC (Role-Based Access Control), чтобы только уполномоченные сотрудники могли работать с критически важными данными. Во-вторых, используется многофакторная аутентификация для повышения уровня защиты.

Сети гостиницы сегментируются, особенно это важно для IoT-устройств и терминалов сбора данных. В случае взлома одного сегмента ущерб не должен распространяться на всю инфраструктуру. Обязательным является резервное копирование данных и хранение бэкапов в разных местах.

Кроме киберугроз, необходимо учитывать и операционные риски. Поэтому в гостиницах разрабатываются офлайн-процедуры на случай отказа WMS или TMS. Бумажные формы, резервные списки заказов и бэклоги загрузки позволяют временно поддерживать работу, пока системы не будут восстановлены.

Опыт ведущих гостиничных сетей подтверждает эффективность внедрения цифровых технологий в логистику.

В сети Marriott активно используется e-procurement, позволяющий централизованно закупать товары для сотен отелей по всему миру. Это обеспечивает экономию за счёт масштаба и упрощает контроль качества.

Hilton применяет интегрированные WMS и TMS, что позволяет координировать поставки продуктов и белья в разных регионах. Благодаря прогнозированию спроса на основе загрузки гостиниц Hilton добивается снижения затрат и уменьшения пищевых отходов.

[67] https://www.cleverence.ru/

Accor развивает практику цифровой сертификации поставщиков, где каждая партия товара сопровождается электронными декларациями, подтверждающими качество и соответствие экологическим стандартам.

В Узбекистане также наблюдается постепенное внедрение цифровых решений в гостиничную логистику. Крупные отели в Ташкенте и Самарканде переходят на электронные системы закупок, используют QR-коды для учёта товаров и интегрируют PMS с процессами снабжения. Это особенно важно в условиях роста туристического потока и проведения международных мероприятий.

Использование информационных технологий в гостиничной логистике является не просто инструментом оптимизации, а стратегическим направлением развития отрасли. Цифровая архитектура, датчики, мобильные приложения и аналитика позволяют гостиницам работать проактивно, предугадывать потребности и обеспечивать высокий уровень сервиса.

Эффективная цифровая логистика обеспечивает баланс между качеством обслуживания и затратами, формирует прозрачные процессы и поддерживает устойчивое развитие. В условиях глобальной конкуренции и растущих требований гостей именно информационные технологии становятся тем фактором, который определяет конкурентоспособность гостиницы на международном рынке.

Таблица 15.2

Информационные технологии в гостиничной логистике

Система / технология	Основные функции	Применение в гостинице	Эффект
ERP / Back-office	Финансовый учёт, управление закупками и каталогами	Формирование бюджета закупок, контроль затрат, интеграция с бухгалтерией	Снижение ошибок, прозрачность затрат
E-Procurement / порталы поставщиков	Заказы, согласования, тендеры, каталоги	Электронные закупки, конкурсы среди поставщиков, стандартизированные каталоги	Прозрачность, снижение «серых закупок», экономия за счёт конкуренции
WMS (Warehouse Management System)	Адресное хранение, приёмка, ротация (FIFO/FEFO), инвентаризация	Управление складом, отслеживание товаров, контроль сроков годности	Сокращение потерь и брака, ускорение операций
TMS (Transportation Management System)	Планирование маршрутов, контроль разгрузки,	Организация milk runs, ночные поставки,	Снижение транспортных расходов,

	отслеживание транспорта	планирование загрузочных окон	уменьшение влияния на сервис
PMS/CRM/RMS интеграция	Прогнозирование потребностей	План закупок по загрузке, пики спроса при MICE-мероприятиях	Гибкость, снижение дефицита и излишков
EDI/API	Электронный обмен данными, интеграция с поставщиками	Подтверждения заказов, электронные накладные, счета	Сокращение времени документооборота, точность данных
Штрихкод/QR/RFID	Автоматизация учёта и движения товаров	Приёмка, инвентаризация, отслеживание товаров и тележек	Снижение ошибок, ускорение складских операций
IoT-датчики	Мониторинг температуры, влажности, движения	Контроль холодильных камер, отслеживание тележек	Поддержание качества продуктов, снижение потерь
Мобильные приложения	Поддержка складских операций и milk runs	Приёмка на складе, заявки подразделений, снабжение этажей	Удобство для персонала, отказ от бумаги
Аналитика и машинное обучение	Прогнозирование спроса, выявление аномалий, оптимизация заказов	Оптимизация EOQ/ROP, анализ shrinkage, замена SKU	Снижение затрат, предотвращение дефицита и избыточных запасов
RBAC, MFA, сегментация сетей	Кибер- и операционная безопасность	Разграничение доступа, защита IoT, резервное копирование	Минимизация рисков кибератак и сбоев
Офлайн-процедуры	Непрерывность работы при сбоях	Бумажные формы при отказе WMS/TMS, резервные списки	Снижение риска остановки сервиса, устойчивость процессов

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. В чём специфика применения ИТ в гостиничной логистике по сравнению с промышленностью?
2. Как ERP помогает управлять закупками и финансами в гостинице?
3. Какие преимущества даёт использование e-procurement систем?
4. Чем отличается функционал WMS и TMS?

5. Как интеграция PMS/CRM/RMS влияет на планирование закупок?
6. Какие технологии датчиков применяются для контроля качества хранения?
7. Как машинное обучение может использоваться в логистике гостиницы?
8. Почему управление качеством данных (master data management) важно для логистики?
9. Какие риски несёт кибератака на логистические системы отеля?
10. Какие процедуры обеспечивают непрерывность работы при сбое цифровых систем?

ГЛАВА XVI. УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫМИ ГОСТИНИЧНЫМИ ПРОЕКТАМИ

Ключевые слова: инвестиции, капитальные затраты(CAPEX), операционные расходы (OPEX), средний тариф за номер(ADR), доход на номер (RevPAR), EBITDA, рентабельность инвестиций(ROI), внутренняя норма доходности(IRR), чистая приведённая стоимость (NPV), источники финансирования (собственные, заемные, смешанные), франчайзинг, хеджирование, страхование.

16.1. Этапы управления проектами

Управление проектами в гостиничном бизнесе представляет собой последовательный процесс, включающий несколько ключевых этапов, от которых напрямую зависит успех любого начинания. Каждый проект начинается с инициации, когда формируется сама идея, определяется её актуальность и значимость для гостиницы, а также оценивается целесообразность реализации. На этом этапе руководство фиксирует цели и ожидаемые результаты, анализирует ресурсы, проверяет наличие бюджета и формирует бизнес-кейс, в котором отражаются выгоды и возможные риски. Если проект изначально не соответствует стратегическим приоритетам отеля или требует чрезмерных ресурсов, он может быть отклонён ещё до старта.

После этого наступает этап планирования, который считается наиболее трудоёмким, но в то же время определяющим для всей дальнейшей работы. Здесь разрабатывается детальная дорожная карта: устанавливаются сроки, формируются ключевые этапы, рассчитывается бюджет, назначаются ответственные исполнители и распределяются роли внутри команды. В гостиничном бизнесе планирование имеет особое значение, поскольку проекты часто зависят от сезонности и загрузки отеля. Например, при запуске новой кухни или обновлении номерного фонда необходимо учитывать периоды высокого спроса, чтобы избежать перебоев в обслуживании гостей. На стадии планирования также создаётся план управления рисками, где заранее прописываются возможные проблемы и пути их решения, будь то задержка поставок оборудования, нехватка персонала или внешние факторы, влияющие на сроки.

Реализация проекта представляет собой практическое воплощение всех намеченных задач. Здесь осуществляется закупка материалов, проводятся строительные или ремонтные работы, внедряются цифровые системы и новые стандарты обслуживания. В международных гостиничных сетях данный этап сопровождается строгим контролем соответствия корпоративным требованиям, для чего используются чек-листы и внутренние стандарты качества. В процессе реализации особое внимание

уделяется взаимодействию между подразделениями, так как сбой в одном отделе может повлечь задержки и дополнительные издержки для всего проекта. Например, задержка в настройке системы бронирования со стороны IT-отдела напрямую повлияет на маркетинг и продажи, что в условиях высокой конкуренции является критическим риском.

Контроль и мониторинг осуществляются параллельно с реализацией и играют роль механизма, позволяющего отслеживать прогресс и своевременно корректировать действия. Руководитель проекта регулярно проверяет выполнение задач по срокам, бюджету и качеству, организует совещания с командой и анализирует отклонения от плана. Сегодня в гостиничном бизнесе широко применяются цифровые системы управления проектами, которые позволяют вести учёт задач, распределять нагрузку и контролировать ключевые показатели. Такой подход особенно важен, так как любое несоответствие в сроках или качестве может напрямую отразиться на уровне обслуживания гостей и, следовательно, на репутации гостиницы.

Таблица 16.1

Основные источники финансирования гостиничных проектов и их характеристики

Источник финансирования	**Примеры инструментов**	**Стоимость капитала**	**Преимущества**	**Ограничения/риски**	**Типичные условия применения**
Собственные средства	Уставный капитал, накопленная прибыль, средства инвесторов	Отсутствие фиксированных платежей, но упущенная альтернатива доходности	Финансовая независимость, контроль у собственников, нет обязательных выплат	Высокая нагрузка на собственников, ограниченный объём	На ранних стадиях проектов, для повышения доверия кредиторов
Банковские кредиты	Инвестиционные кредиты, проектное финансирование	Процентная ставка (фиксированная/плавающая), комиссии	Быстрый доступ к крупным суммам, понятные условия	Высокие требования к залогу, DSCR, ковенанты; валютный риск	На строительство/реконструкцию отелей при наличии ликвидного обеспечения
Облигационные займы	Корпоративные облигации, еврооблигации	Купонная ставка, расходы на размещение	Долгосрочное финансирование, диверсификация кредиторов	Высокие требования к раскрытию информации, рейтинг	Крупные сетевые проекты, устойчивые компании

Франчайзинг/управление	Вступительные взносы, маркетинговые фонды, НМА	Роялти (% от выручки или GOP), маркетинговые сборы	Повышение доходов за счёт бренда, доступ к системам бронирования	Ограничение свободы управления, постоянные выплаты	Средние и крупные проекты с целью выхода на международный рынок
Государственная поддержка	Субсидии, льготные кредиты, налоговые льготы, ГЧП	Льготная ставка, частичное финансирование	Снижение капитальных затрат, улучшение доходности	Бюрократические процедуры, требования к социальным эффектам	Социально значимые проекты (курортные зоны, сельский туризм)
Частные инвестиции (фонды, венчур)	частный капитал, венчурные фонды, family offices	Высокая ожидаемая доходность (IRR 15–25%+)	Возможность привлечь опытных партнёров, доступ к большому капиталу	Потеря части контроля, высокая доходность, требуемая инвесторами	Крупные гостиничные комплексы, инновационные форматы (бутик-отели, апарт-отели)
Смешанное финансирование	Комбинации: выпуск акций + заёмное финансирование, кредиты + субсидии	Средневзвешенная стоимость капитала (WACC)	Баланс рисков, гибкость структуры	Сложность управления и переговоров	Наиболее часто используемая модель в практике гостиничного бизнеса

Завершающий этап связан с официальным закрытием проекта. Здесь проводится итоговая проверка выполнения всех задач и целей, анализируются достигнутые результаты и выявляются проблемные зоны. Команда готовит финальный отчёт, в котором фиксируются выводы и рекомендации для будущих инициатив. В гостиничном бизнесе завершение проекта обычно сопровождается аудитом качества. Проверяется состояние номеров, соответствие корпоративным стандартам, функционирование всех систем, а также готовность персонала к работе. Только после этого новая услуга или объект вводятся в эксплуатацию и становятся доступными для гостей. Управление проектами в гостиничном бизнесе представляет собой логически выстроенную цепочку действий, где каждый этап играет свою особую роль. Успех достигается тогда, когда инициация основана на реальных потребностях, планирование учитывает все детали, реализация проходит организованно и контролируемо, а завершение сопровождается оценкой результатов и накоплением опыта для будущих проектов.

Грамотное управление проектами — это баланс между временем, затратами и качеством, который напрямую определяет конкурентоспособность гостиницы на международном рынке.

16.2. Инвестиционный анализ и эффективность проектов

Инвестиции в гостиничный бизнес всегда связаны с большими капиталовложениями и долгосрочным горизонтом планирования. Отели строятся не на один или два года. Как правило, объект должен приносить доход на протяжении десятилетий. Поэтому перед тем как приступить к строительству или реконструкции гостиницы, крайне важно провести тщательный инвестиционный анализ. Именно он позволяет ответить на ключевой вопрос: «Будет ли проект прибыльным и устойчивым в условиях конкуренции и изменяющейся экономической среды?».

Специфика инвестиционного анализа в гостиничном бизнесе заключается в том, что он изначально носит междисциплинарный характер. Помимо оценки будущих денежных потоков и расчёта таких показателей, как NPV, IRR, срок окупаемости или рентабельность инвестиций, необходимо учитывать нефинансовые параметры: привлекательность местоположения, туристический и деловой потенциал региона, имидж и силу бренда, качество системы управления, наличие профессиональной управляющей компании, а также общие тенденции развития туризма и гостиничной индустрии на национальном и международном уровнях.

Основная цель инвестиционного анализа определить экономическую целесообразность вложений и выбрать наиболее эффективный вариант реализации проекта. Для этого решаются следующие задачи:

1. *Оценка капитальных затрат (CAPEX).* Сюда включаются расходы на землю, строительство, оборудование, мебель, лицензии, программное обеспечение, запуск маркетинговой кампании.
2. *Оценка операционных затрат (OPEX).* В гостинице они традиционно высоки: персонал, коммунальные платежи, маркетинг, IT-поддержка, расходы на ремонт и амортизацию.
3. *Прогнозирование доходов.* Основано на прогнозах загрузки номеров (Occupancy), средней цене номера (ADR), совокупном доходе на номер (RevPAR), а также доходах от дополнительных услуг — ресторанов, конференц-залов, SPA, парковки.
4. *Определение источников финансирования и структуры капитала.* Важно сбалансировать долю заемных и собственных средств.
5. *Расчет ключевых показателей эффективности (NPV, IRR, Payback Period, PI).* Они позволяют сравнить проект с альтернативными вариантами инвестирования.
6. *Анализ рисков и чувствительности.* Проверка, как изменятся результаты при колебаниях загрузки, цен или затрат.

После того как определены цели проекта, оценены капитальные и операционные затраты, спрогнозированы доходы и рассчитаны ключевые показатели эффективности, важно перейти к критическому анализу заложенных в модель предпосылок. В реальной практике именно изменения внешней среды, рыночной конъюнктуры и управленческих решений заставляют проект «вести себя» иначе, чем это было запланировано на этапе расчётов. Поэтому инвестор рассматривает не только итоговые цифры в таблице, но и набор факторов, которые их формируют, — от характеристик самого объекта и качества управления до макроэкономических условий и регуляторной политики.

Одним из ключевых определяющих факторов является местоположение гостиницы. Близость к историческому центру, деловым кварталам, аэропорту, железнодорожному вокзалу или популярным достопримечательностям напрямую влияет на уровень загрузки номерного фонда, структуру спроса и средний тариф. Отель, расположенный в туристическом центре города или в шаговой доступности от делового кластера, потенциально может рассчитывать на более высокие показатели выручки на номер, чем объект в спальном районе или на периферии, даже при одинаковой категории. При этом важно учитывать не только географию, но и транспортную доступность, наличие парковки, безопасность района, перспективы его развития.

Не менее значимыми являются категория и концепция отеля. Пятизвездочный курортный комплекс с развитой инфраструктурой (бассейн, SPA, рестораны, конференц-залы) и небольшая бюджетная гостиница у вокзала изначально ориентированы на разные целевые сегменты и демонстрируют различную структуру доходов и затрат. Отели высокого класса требуют более крупного первоначального капитала, высоких операционных расходов и сложной системы управления сервисом, но при удачном позиционировании обеспечивают более высокий средний тариф и дополнительную выручку от вспомогательных услуг. Бюджетный сегмент, напротив, опирается на объем и высокую оборачиваемость номерного фонда при сравнительно низком тарифе и более простом уровне сервиса. В инвестиционном анализе важно соотнести выбранную концепцию с реальным спросом на данном рынке и не завышать класс объекта «по амбициям», игнорируя платежеспособность целевой аудитории.

Существенное влияние на показатели проекта оказывает сезонность туризма. В городах и регионах с ярко выраженным высоким и низким сезоном (горнолыжные курорты, приморские зоны, паломнические центры) необходимо заранее предусмотреть, как будет обеспечиваться выравнивание загрузки в периоды спада. Это может быть работа с деловым туризмом в межсезонье, проведение конференций и корпоративных

мероприятий, разработка специальных тарифов для местных жителей, семейных пакетов, оздоровительных программ. Если сезонность не учтена, отель рискует демонстрировать высокие показатели только несколько месяцев в году, а в остальное время не покрывать даже постоянные расходы.

Отдельный блок предпосылок связан с конкурентной средой. Насыщенность рынка, присутствие международных гостиничных сетей, сила локальных брендов, уровень цен у конкурентов, стандарты сервиса и узнаваемость других объектов – все это формирует рамки, в которых будет работать новый отель. Инвестиционный анализ должен включать детальное исследование текущего и будущего предложения: какие объекты планируются к открытию, есть ли риск перенасыщения сегмента, какова уникальность предлагаемой концепции. Если на рынке уже представлено несколько сильных брендов, новый проект без узнаваемого имени и четкого позиционирования может столкнуться с проблемой недозагрузки.

Важным нематериальным, но крайне значимым фактором является уровень сервиса и качества управления. Опытная управляющая компания, владеющая современными методами revenue-менеджмента, маркетинга, работы с онлайн-каналами и персоналом, способна заметно повысить RevPAR, оптимизировать расходную часть и выстроить устойчивую репутацию объекта. Наоборот, слабый управленческий блок, отсутствие стандартов обслуживания, неритмичная работа с персоналом и каналами продаж могут обнулить даже удачное местоположение и красивый проект здания. Поэтому при инвестиционном анализе важно оценивать не только железо и стены, но и модель управления, будет ли объект работать под управлением профессиональной компании, международного бренда или собственник планирует управлять самостоятельно.

Существенную роль играет и макроэкономическая среда. Колебания валютных курсов, уровень инфляции, изменение налоговой политики, таможенных условий, процентных ставок по кредитам, а также общая геополитическая обстановка напрямую влияют на уровень спроса, стоимость заемных ресурсов и операционные расходы. В условиях устойчивого экономического роста и умеренной инфляции гостиничный проект имеет более предсказуемые горизонты окупаемости. В периоды кризисов, санкций, ограничений на передвижение туристов прогнозы могут резко измениться, и финансовая модель требует постоянного пересмотра.

Именно поэтому инвестиционный анализ гостиничных проектов должен быть комплексным. Он обязан учитывать не только финансовые показатели и результаты дисконтирования денежных потоков, но и маркетинговые, операционные, юридические и стратегические аспекты. Проект необходимо рассматривать как живую систему, зависящую от множества взаимосвязанных факторов.

Гостиничный бизнес относится к высоко рисковым видам предпринимательской деятельности, и в его рамках выделяется несколько основных групп рисков. К финансовым рискам относят изменение ставок кредитования, валютные колебания, рост стоимости строительства и оборудования. Удорожание строительства на этапе реализации проекта может привести к превышению сметы, а рост процентных ставок к увеличению нагрузки по обслуживанию долга. Если выручка растет медленнее, чем стоимость заемных средств, проект рискует потерять финансовую устойчивость.

Операционные риски связаны с повседневным функционированием гостиницы. Сюда относятся недостаток квалифицированного персонала, рост расходов на энергоресурсы, износ оборудования, сбои в поставках продуктов и расходных материалов, неисправности инженерных систем. Любой из этих факторов способен ухудшить качество обслуживания гостей, увеличить расходную часть бюджета и спровоцировать негативные отзывы. Например, регулярные поломки системы кондиционирования или лифтов, задержки с уборкой номеров или нехватка персонала на ресепшн в часы пик становятся причиной жалоб и снижения лояльности клиентов.

Рыночные риски связаны с внешним спросом: снижением турпотока, появлением новых конкурентов, изменением предпочтений клиентов, а также с чрезвычайными ситуациями, такими как пандемии и политическая нестабильность. Яркий пример, пандемия COVID-19, когда значительная часть международного и внутреннего туризма практически остановилась, а многие отели были вынуждены закрыться или работать с минимальной загрузкой. Аналогично политические конфликты, введение визовых или транспортных ограничений могут резко сократить число туристов в отдельном регионе.

Правовые риски проявляются через изменения налогового законодательства, санитарных и противопожарных норм, требований по сертификации и классификации средств размещения. Введение новых налогов и сборов, ужесточение требований к безопасности, обязательные инвестиции в модернизацию инженерных систем и инфраструктуры могут существенно увеличить расходы и повлиять на срок окупаемости. Отсутствие своевременного реагирования на изменения законодательства чревато штрафами, приостановкой деятельности или потерей категории.

Отдельно выделяются технологические риски, связанные с цифровой инфраструктурой гостиницы. Современный отель в значительной степени опирается на автоматизированные системы бронирования, PMS, CRM, электронные замки, интернет-инфраструктуру. Кибератаки на системы бронирования, утечка данных гостей, сбои в работе серверов или устаревание программного обеспечения могут приводить не только к прямым финансовым потерям, но и к серьезному ущербу репутации. Кроме

того, слишком медленное обновление IT-систем снижает конкурентоспособность: отель перестает соответствовать ожиданиям гостей в части онлайн-сервисов, мобильных приложений, бесконтактных технологий.

Для управления перечисленными рисками используются различные инструменты и подходы. Одним из базовых принципов является диверсификация: распределение источников доходов, рынков сбыта и каналов продаж таким образом, чтобы падение одного сегмента не приводило к критическим последствиям для всего проекта. Страхование позволяет частично переложить на страховые компании последствия форс-мажорных событий, техногенных аварий, ответственности перед третьими лицами. Заключение долгосрочных контрактов с туроператорами, авиакомпаниями и крупными корпоративными клиентами обеспечивает более предсказуемый спрос и позволяет планировать загрузку на горизонте нескольких сезонов. Гибкое ценообразование на основе мониторинга рынка и поведения конкурентов помогает своевременно реагировать на изменения спроса, не допуская резкого падения выручки.

Существуют также специальные инструменты, позволяющие сделать гостиничный проект более устойчивым и прибыльным уже на стадии разработки и последующей эксплуатации. Стоимостная инженерия предполагает детальный анализ проектных решений с целью оптимизации затрат без снижения качества и функциональности. Это может выражаться в выборе более эффективных конструктивных решений, энергосберегающих материалов, рациональной планировки номерного фонда, сокращении избыточных площадей, которые не генерируют доход.

Грамотное применение стоимостной инженерии позволяет уменьшить объем первоначальных инвестиций и одновременно упростить дальнейшую эксплуатацию.

Локализация поставок и использование местных подрядчиков и производителей также способствует повышению устойчивости проекта. Закупка материалов, продуктов питания, мебели, текстиля и других товаров у местных поставщиков уменьшает зависимость от валютных колебаний, снижает логистические издержки и сокращает сроки поставки. Дополнительным преимуществом становится формирование имиджа отеля как поддерживающего местную экономику и культуру, что особенно важно для современных туристов, ориентированных на ответственное потребление.

Важным направлением является внедрение энергоэффективных технологий. Использование систем «умного здания», современных тепловых насосов, светодиодного освещения, датчиков движения, солнечных панелей, рекуператоров тепла и водосберегающих решений позволяет существенно снизить операционные расходы (OPEX) на

энергоресурсы и воду. При этом повышается комфорт для гостей и создаются основания для продвижения отеля как экологически ответственного объекта, что все больше ценится на международном рынке.

С точки зрения доходов ключевым принципом становится диверсификация источников выручки. Гостиница, ориентированная исключительно на доход от проживания, сильно зависит от загрузки номерного фонда. Развитие ресторанных услуг, конференц-сервиса, мероприятий, SPA и wellness-услуг, сдача в аренду коммерческих площадей (магазины, офисы, сервисные услуги), организация экскурсий и дополнительных сервисов позволяют создать многоканальную модель дохода. В этом случае снижение спроса на один вид услуг частично компенсируется стабильностью других направлений.

Наконец, важным стратегическим инструментом повышения устойчивости и эффективности проекта является сотрудничество с международными гостиничными сетями. Форматы франчайзинга или договоров управления дают возможность использовать узнаваемый бренд, глобальные системы бронирования, стандарты сервиса и маркетинговые ресурсы сети. Это повышает доверие со стороны гостей и туроператоров, облегчает выход на международный рынок и, как правило, увеличивает загрузку и средний тариф. При этом инвестор сохраняет право собственности на объект, а операционная деятельность передается профессиональной команде.

Представим числовой пример в табличной форме:

Как видно из данных таблицы, при исходных параметрах проекта и ставке дисконтирования 12 % на горизонте 10 лет чистая приведённая стоимость (NPV) оказывается отрицательной (около –2,1 млн USD), а внутренняя норма доходности (IRR), ниже требуемой инвесторами (порядка 9,5 %). Это означает, что в исходной конфигурации проект не обеспечивает желаемый уровень доходности капитала и формально оценивается как нерентабельный.

Таблица 16.2.

Гипотетический проект 4* гостиницы в Самарканде (120 номеров)

Показатель	Обозначение	Базовый сценарий	Улучшенный сценарий*[68]
Категория и масштаб	–	4*, 120 номеров	4*, 120 номеров
Капитальные затраты	CAPEX	15 млн USD	15 млн USD

[68] * Улучшенный сценарий — условно за счёт подключения к международной сети (франшиза/управление), роста средней цены и загрузки.

Ежегодные операционные затраты	OPEX	3 млн USD/год	3 млн USD/год
Средний дневной тариф	ADR	80 USD	95 USD
Среднегодовая загрузка	Occupancy	65 %	70 %
Доход на доступный номер	RevPAR	52 USD	66,5 USD
Годовая выручка (всего) *примерно*	–	3,47 млн USD	4,10 млн USD
EBITDA (прибыль до %, налогов и амортизации), *примерно*	EBITDA	0,47 млн USD	1,10 млн USD
Чистая приведённая стоимость (10 лет, 12 %), *примерно*	NPV	–2,1 млн USD	+3,8 млн USD
Внутренняя норма доходности, *примерно*	IRR	9,5 %	15,2 %

Ситуация меняется при переходе к улучшенному сценарию, когда за счёт повышения средней цены за номер (ADR) до 95 USD и увеличения загрузки до 70 % годовая выручка возрастает примерно до 4,1 млн USD, а показатель EBITDA достигает около 1,1 млн USD. В этих условиях расчёт NPV даёт уже положительное значение (порядка +3,8 млн USD), а IRR поднимается до уровня около 15,2 %, что соответствует привлекательному для инвестора проекту. Таким образом, пример наглядно демонстрирует высокую чувствительность гостиничного бизнеса к изменениям тарифной политики и уровня загрузки номерного фонда.

Для того чтобы количественно оценить такую чувствительность, используется чувствительный анализ. Его суть заключается в поочерёдном варьировании ключевых допущений финансовой модели в разумных диапазонах и анализе, как изменяются целевые показатели проекта (NPV, IRR, срок окупаемости, EBITDA). В гостиничной отрасли наибольшее влияние, как правило, оказывают следующие параметры:

- *ADR (средний тариф)* – даже относительно небольшое повышение средней цены за номер при сохранении спроса приводит к существенному росту выручки и улучшению финансовых показателей.

• *Occupancy (загрузка)* – увеличение средней загрузки на несколько процентных пунктов (например, на 5 %) нередко способно перевести проект из зоны убытков в зону устойчивой прибыльности.

• *Стоимость строительства (CAPEX)* – рост капитальных затрат на 10 % и более может существенно снизить NPV и удлинить срок окупаемости, особенно при высоком уровне заемного финансирования.

• *Стоимость заемного капитала* – повышение процентных ставок по кредиту на 2–3 п.п. увеличивает финансовую нагрузку и заметно ухудшает NPV и IRR, особенно в первые годы функционирования отеля.

Грамотно проведённый чувствительный анализ позволяет менеджерам и инвесторам заранее выявить «узкие места» проекта, определить, какие параметры являются критическими, а также разработать набор мер по реагированию: корректировку тарифной политики, изменение концепции, пересмотр объёмов и структуры инвестиций, использование франчайзинга или профессионального управления для повышения загрузки и средней цены.

В итоге инвестиционный анализ гостиничных проектов предстает не как простая процедура расчёта нескольких финансовых коэффициентов, а как комплексная система прогнозов и оценок. Она объединяет финансовое моделирование с анализом рынка, конкурентной среды, рисков и управленческих решений. Именно такое комплексное понимание позволяет судить о долгосрочной жизнеспособности и устойчивости будущего гостиничного бизнеса.

16.3. Источники финансирования международных гостиничных проектов

Финансирование гостиничного бизнеса и выбор оптимальной структуры капитала является одной из ключевых задач в стратегическом управлении. Для успешной реализации гостиничного проекта необходимо не только разработать грамотную концепцию и бизнес-план, но и обеспечить устойчивую финансовую основу, которая позволит отелю функционировать, развиваться и выдерживать конкурентное давление. В этой связи понимание сущности источников финансирования, принципов формирования капитала, а также анализа рисков и стоимости финансовых ресурсов играет центральную роль в профессиональной подготовке специалистов гостиничной индустрии.

В гостиничном бизнесе традиционно различают два основных вида капитала — *собственный и заемный*.

Собственный капитал формируется за счет средств учредителей, акционеров, а также реинвестированной прибыли. Его главная особенность заключается в том, что он не требует возврата и не создает фиксированных обязательств по выплате процентов. Однако использование исключительно

собственного капитала ограничивает возможности расширения бизнеса, так как объем собственных ресурсов часто недостаточен для реализации масштабных проектов.

Заемный капитал представлен банковскими кредитами, облигационными займами, лизингом и другими долговыми инструментами. Его использование позволяет ускорить развитие отеля, но влечет за собой обязательства по регулярному обслуживанию долга, что повышает финансовые риски.

Выбор источников финансирования зависит от этапа развития гостиничного предприятия, его масштаба, кредитной истории, а также особенностей финансового рынка страны. На стадии стартапа чаще всего привлекаются собственные средства учредителей, венчурные инвестиции или государственные гранты. Для крупных сетевых проектов характерны комбинированные схемы, включающие кредиты международных финансовых институтов, выпуск корпоративных облигаций, а также привлечение стратегических инвесторов. В последние годы все большее распространение получает краудфандинг и краудинвестинг, когда средства на реализацию проекта собираются от широкого круга частных инвесторов, заинтересованных в доходности и уникальности гостиничной концепции.

Формирование структуры капитала связано с поиском оптимального соотношения собственных и заемных средств. В теории корпоративных финансов важное место занимает концепция эффекта финансового рычага. Она показывает, что использование заемного капитала может повысить рентабельность собственного капитала, если доходность активов предприятия превышает стоимость привлеченных заемных средств. Однако чрезмерная долговая нагрузка увеличивает вероятность неплатежеспособности и может привести к банкротству. Таким образом, управление структурой капитала заключается в нахождении баланса между ростом доходности и уровнем финансового риска.

Для оценки оптимальности структуры капитала используется показатель средней взвешенной стоимости капитала (WACC, weighted average cost of capital). Он рассчитывается как сумма стоимости собственного капитала и заемного капитала, взвешенных по их долям в общей структуре. Если WACC снижается, предприятие получает доступ к более дешевым ресурсам и увеличивает свою рыночную стоимость. Однако если заемные средства слишком дороги или компания теряет доверие инвесторов, WACC начинает расти, что негативно отражается на привлекательности гостиничного бизнеса.

Приведем пример. Допустим, отель планирует реализацию инвестиционного проекта стоимостью 15 млн долларов. Учредители готовы вложить 6 млн долларов собственных средств, а остальные 9 млн долларов предполагается привлечь в виде банковского кредита под 8%

годовых. При этом ожидаемая доходность проекта составляет 12% годовых. В данном случае эффект финансового рычага будет положительным, так как доходность активов превышает стоимость заемного капитала. Однако если бы ставка по кредиту составила 15%, то рентабельность собственного капитала снизилась бы, а риски банкротства возросли.

Структура капитала гостиничного предприятия зависит не только от теоретических расчетов, но и от практических условий. В странах с развитым финансовым рынком существует широкий спектр инструментов, таких как облигации, производные ценные бумаги, ипотечные кредиты на коммерческую недвижимость. В развивающихся экономиках, включая Узбекистан, возможности более ограничены, и основную роль играют банковские кредиты и государственные программы поддержки. В то же время государство активно стимулирует развитие гостиничного бизнеса, предоставляя льготы по налогообложению, субсидированные кредиты и гранты на строительство и модернизацию гостиниц.

Особое значение для гостиничного сектора имеет лизинг, позволяющий приобретать дорогостоящее оборудование, мебель или транспортные средства без единовременных крупных вложений. Лизинг снижает начальную нагрузку на капитал, но требует регулярных платежей, которые необходимо учитывать в операционных расходах. При грамотном финансовом планировании лизинг может существенно повысить гибкость и устойчивость гостиничного бизнеса.

В мировой практике активно используются проектное финансирование и привлечение стратегических партнеров. Проектное финансирование основывается на принципе, что возврат инвестиций обеспечивается за счет будущих денежных потоков конкретного проекта, а не всей компании в целом. Для гостиниц это особенно актуально, так как отели обладают прогнозируемым потоком доходов от размещения и сопутствующих услуг. Привлечение стратегических партнеров, например международных гостиничных сетей, позволяет не только получить финансирование, но и повысить доверие кредиторов и инвесторов благодаря известности бренда и отлаженным бизнес-процессам.

Не менее важно учитывать факторы риска при формировании структуры капитала. К ним относятся колебания туристического спроса, сезонность, изменение валютных курсов, инфляция, рост процентных ставок, а также политическая и регуляторная нестабильность. Для минимизации рисков гостиницы используют диверсификацию источников дохода (размещение, питание, MICE, SPA), заключают долгосрочные контракты с корпоративными клиентами, применяют хеджирование валютных рисков. В финансовом плане рекомендуется поддерживать

достаточный уровень ликвидности, формировать резервы и страховые фонды.

Еще одним аспектом является учет ESG-показателей (экология, социальная ответственность и корпоративное управление). Международные инвесторы и финансовые институты все чаще принимают во внимание устойчивость бизнеса при предоставлении капитала. Гостиницы, внедряющие энергосберегающие технологии, программы переработки отходов и социальные инициативы, могут рассчитывать на более выгодные условия финансирования и доступ к «зеленым» инвестициям.

Важно понимать, что структура капитала не является статичной величиной. Она должна меняться в зависимости от стадии жизненного цикла отеля. На этапе строительства преобладают заемные средства, так как проект требует крупных инвестиций. После выхода на операционную окупаемость необходимо постепенно снижать долговую нагрузку и увеличивать долю собственного капитала. На стадии зрелости и стабильного денежного потока можно использовать избыточные средства для новых инвестиций или выплаты дивидендов.

Рассмотрим практический пример расчета эффективности финансирования. Допустим, гостиница планирует модернизацию номерного фонда стоимостью 5 млн долларов. Для финансирования доступны два варианта: заемный кредит под 10% годовых или выпуск дополнительных акций с привлечением 5 млн долларов от инвесторов. В случае кредита ежегодные процентные платежи составят 0,5 млн долларов. Если модернизация позволит увеличить доход на 1 млн долларов в год, то чистый прирост прибыли составит 0,5 млн долларов, что положительно отразится на рентабельности собственного капитала. Если же компания выберет выпуск акций, то прибыль увеличится на 1 млн долларов, но будет распределяться на большее количество акций, что снизит доходность на акцию. Таким образом, выбор зависит от стратегии собственников: либо сохранить контроль, но увеличить долговую нагрузку, либо привлечь инвесторов и снизить риски.

В заключение отметим, что финансирование и структура капитала в гостиничном бизнесе представляют собой сложную систему взаимосвязанных решений, где важно учитывать не только стоимость ресурсов, но и стратегические цели, риски и устойчивость. Грамотный выбор источников финансирования и оптимизация структуры капитала позволяют гостинице не только реализовывать инвестиционные проекты, но и обеспечивать долгосрочную конкурентоспособность на международном рынке. Для будущих специалистов гостиничной индустрии понимание этих принципов является необходимым условием

профессиональной компетенции и успешного управления современными гостиничными предприятиями.

16.4. Риски проектов и методы их снижения

Развитие гостиничного бизнеса требует значительных инвестиций и долгосрочного планирования. При этом каждый проект подвержен множеству факторов неопределённости, которые могут привести к отклонению реальных результатов от ожидаемых. Управление рисками — это важнейший элемент инвестиционного анализа, позволяющий защитить капитал, обеспечить стабильность потоков дохода и повысить устойчивость предприятия в условиях изменчивой внешней среды[69].

Риск в инвестиционной деятельности определяется как вероятность возникновения неблагоприятных обстоятельств, приводящих к потерям или недополучению доходов. Для гостиничных проектов риск имеет особую специфику: высокая зависимость от туристического спроса, сезонность и подверженность глобальным кризисам (как пандемии COVID-19), невозможность «накопить» неиспользованный номер, а также чувствительность к репутации и качеству сервиса.

Таким образом, даже небольшие колебания в загрузке или изменении потребительских предпочтений способны радикально изменить финансовую модель проекта.

Международная практика выделяет следующие группы:[70]

Финансовые риски. Финансовые риски связаны с тем, что реальные доходы и расходы проекта могут сильно отличаться от плановых из-за внешних экономических факторов. Сюда относятся:

- *Изменение процентных ставок* — рост ставок по кредитам делает обслуживание долга дороже, сокращает прибыльность проекта, может «съесть» весь ожидаемый доход.
- *Валютные колебания* — если кредиты взяты в иностранной валюте, а выручка в нацвалюте (или наоборот), изменение курса может резко ухудшить показатели.
- *Рост стоимости капитала* — инвесторы требуют более высокой доходности (IRR), банки повышают требования к залогу и ставке, в результате часть проектов становится нерентабельной.
- *Инфляция* — рост цен на продукты, энергоносители, зарплаты персонала. Если тарифы на услуги не успевают расти таким же темпом, маржа снижается.

[69] International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000: Risk management – Guidelines*. Geneva: ISO.

[70] ISO 31000:2018 «Risk management – Guidelines»; UNWTO Risk and Crisis Management Guidelines, 2020.

Строительно-технические риски. Эта группа рисков возникает на этапе проектирования, строительства и модернизации гостиницы или туристского объекта:

- *Задержки сроков* — объект не вводится в эксплуатацию вовремя, отель теряет сезон, не может начать генерировать доход, при этом проценты по кредиту уже начисляются.
- *Ошибки проектирования* — неверно рассчитанная нагрузка, неудачная планировка номеров, инженерные просчёты (вентиляция, шумоизоляция, пожарная безопасность). Позже это требует дорогостоящего переделывания.
- *Рост сметных затрат* — подорожание стройматериалов, ошибки в сметах, необходимость дополнительных работ (усиление фундамента, замена коммуникаций).
- *Несоответствие подрядчиков* — недобросовестные строители, низкое качество работ, использование дешёвых материалов, несоблюдение нормативов.

Операционные риски. Это риски, связанные с повседневной деятельностью отеля, ресторана, туроператора. Сюда относятся:

- *Перебои в поставках* — проблемы с логистикой, отсутствие ключевых продуктов (кофе, мясо, алкоголь, моющие средства), что ухудшает качество сервиса.
- *Сбои PMS и CRM* — отказ программы управления отелем (PMS), системы бронирования или CRM приводит к ошибкам в заселении, двойным бронированиям, потере данных о гостях.
- *Текучесть кадров* — частая смена персонала увеличивает расходы на обучение и снижает уровень сервиса.
- *Снижение качества обслуживания* — ошибки при уборке, задержки с заселением, грубость персонала, длинные очереди на ресепшн.

Рыночные риски. Рыночные риски связаны с изменением внешней среды, спроса и конкуренции:

- *Снижение туристического потока* — снижение въездного или внутреннего туризма (экономический кризис, ограничения на поездки, рост стоимости авиабилетов).
- *Сезонность* — сильные колебания спроса по сезонам. Если структура затрат «жёсткая», а в низкий сезон отель пустует, проект теряет устойчивость.
- *Изменение предпочтений клиентов* — переход гостей к другим форматам (Airbnb, глэмпинг, бутик-отели), смена популярных направлений, востребованность других типов сервиса (эко, wellness, digital-friendly).

Социально-кадровые риски. Эта группа связана с человеческим фактором и социальными процессами. Сюда относятся:

- *Нехватка квалифицированного персонала* — недостаток обученных специалистов по сервису, языкам, IT-системам в регионе; приходится нанимать неопытных сотрудников или переплачивать.
- *Трудовые конфликты* — споры по зарплате, условиям труда, графику, переработкам могут привести к забастовкам, массовым увольнениям, судебным искам.
- *Низкая мотивация* — формально на работу выходят, но работают без интереса, что ведёт к ухудшению сервиса, ошибкам, росту жалоб.

Правовые и регуляторные риски. Связаны с изменениями в законодательстве и требованиях госорганов:

- *Изменения налоговой политики* — повышение налогов на прибыль, НДС, туристских сборов, отмена льгот. Это ухудшает экономику проекта.
- *Новые санитарные нормы* — ужесточение требований к безопасности пищевых продуктов, уборке, качеству воды, вентиляции, необходимость дополнительных инвестиций.
- *Требования сертификации и классификации* — изменение стандартов присвоения «звёзд», обязательная сертификация по пожарной и техногенной безопасности, охране труда и т.д.

Экологические и ESG-риски. Это риски, связанные с экологической устойчивостью и требованиями к ответственному ведению бизнеса (ESG — экология, социальная ответственность, корпоративное управление):

- *Энергоэффективность* — высокие расходы на электроэнергию, отопление, воду при устаревшем оборудовании и отсутствии «зелёных» технологий.
- *Утилизация отходов* — неправильное обращение с отходами, использование одноразового пластика, отсутствие сортировки мусора может привести к штрафам и общественному осуждению.
- *Соответствие стандартам устойчивого развития* — международные партнёры и туроператоры всё чаще требуют «зелёных» сертификатов (Green Key, EarthCheck и др.). Отсутствие таких практик может ограничить доступ к определённым рынкам.

Репутационные риски. Репутационные риски отражают угрозу деловой репутации и имиджу бренда. В эпоху онлайн-платформ они особенно чувствительны:

- *Негативные отзывы* — низкие рейтинги на Booking, Google, TripAdvisor. Даже несколько серьёзных жалоб могут заметно снизить загрузку.
- *Скандалы* — случаи грубого обращения с гостями, нарушение прав клиентов, конфликты с персоналом, которые попадают в СМИ или соцсети.

• *Информационные атаки* — недобросовестная конкуренция, «накрутка» негативных отзывов, распространение ложной информации.

Форс-мажорные риски. Это риски, практически не зависящие от самого бизнеса, но значительно влияющие на его деятельность:

• *Природные катастрофы* — землетрясения, наводнения, пожары, извержения вулканов, которые могут разрушить объект или сделать регион временно непригодным для туризма.

• *Пандемии* — ограничения на перемещение, закрытие границ, снижение международных и внутренних поездок.

• *Политическая нестабильность* — массовые протесты, смена власти, вооружённые конфликты, санкции, которые приводят к резкому падению туристического потока.

Таблица 16.3.

Виды рисков и методы их снижения

Вид риска	Примеры проявлений	Методы снижения
Финансовый	Девальвация, рост ставок	Хеджирование, свопы
Строительно-технический	Задержка сроков, рост сметы	BIM, страхование, PMBOK
Операционный	Сбои PMS, текучесть кадров	SOP, цифровизация, обучение
Рыночный	Падение турпотока, сезонность	Revenue Management
Социально-кадровый	Нехватка персонала, конфликты	HR-брендинг
Правовой	Изменение налогов, новые стандарты	Юридическое сопровождение
Экологический (ESG)	Энергоёмкость, мусор	«Зелёные» технологии
Репутационный	Негативные отзывы	CRM, PR-стратегия
Форс-мажорный	Пандемии, катастрофы	BCP, ISO 22301:2019

Практические примеры ведущих международных брендов наглядно показывают, как инструменты риск-менеджмента превращаются в реальные конкурентные преимущества.

Так, Hyatt Regency Tashkent при открытии в 2016 году столкнулся с классическим набором инвестиционных рисков: высокой стоимостью строительства, неопределённостью будущего турпотока, отсутствием сформированной истории спроса по международным стандартам. Для снижения этих рисков был выбран франчайзинговый формат с Hyatt: использование глобальной системы бронирования, узнаваемого бренда, единых стандартов сервиса и маркетинговой поддержки позволило сократить период «раскрутки» объекта, повысить доверие иностранных

туроператоров и деловых туристов, а также увеличить прогнозируемость загрузки.

Опыт Marriott International демонстрирует, как глобальный гостиничный оператор реагирует на форс-мажорные и безопасность-ориентированные риски. После терактов 11 сентября 2001 года компания разработала и внедрила «Global Safety & Security Program», включающую стандартизированные процедуры безопасности, обучение персонала действиям в чрезвычайных ситуациях, координацию с местными службами и регламент по информационным коммуникациям в кризисный период. В результате программа стала ориентиром для отрасли по снижению последствий форс-мажорных рисков и повышению устойчивости бизнеса к внешним шокам.Пример Hilton Worldwide показывает связь между ESG-повесткой и управлением рисками. Корпоративная программа «Travel with Purpose» нацелена на снижение потребления энергии и воды на 50% к 2030 году, уменьшение углеродного следа, повышение доли устойчивых закупок и вовлечение местных сообществ. Для гостиничного бизнеса это означает не только сокращение операционных расходов (OPEX) и снижение экологических и регуляторных рисков, но и укрепление репутации в глазах гостей, инвесторов и государственных органов, ориентированных на устойчивое развитие.Эти кейсы ведущих сетей не существуют в отрыве от нормативной базы: они опираются на международные стандарты и рекомендации в области риск-менеджмента, непрерывности бизнеса и устойчивого развития. Наиболее часто в гостиничной отрасли используются следующие документы:

ISO 31000:2018 — Risk Management – Guidelines: задаёт общие принципы и процесс управления рисками, применимые к гостиничным и туристским предприятиям (идентификация, анализ, оценка и обработка рисков).

ISO 22301:2019 — Business Continuity Management Systems: регламентирует построение систем обеспечения непрерывности деятельности (BCM), включая планы резервирования, эвакуации, восстановления IT-систем и цепочек поставок.

ISO 14001:2015 — Environmental Management Systems: формирует рамки экологического менеджмента, в том числе для отелей, внедряющих программы энергоэффективности, водосбережения и управления отходами.

Рекомендации UN TOURISM по управлению рисками и кризисами в туризме (Risk and Crisis Management Guidelines for Tourism): описывают подходы к подготовке к кризисным ситуациям, координации с государственными органами и коммуникациям с туристами.

Доклады OECD «Tourism Trends and Policies»: анализируют глобальные тенденции и риски в туризме, помогая гостиничным операторам выстраивать средне- и долгосрочные стратегии.

Исследования World Bank по управлению рисками в инфраструктурных проектах (Risk Management in Infrastructure Projects): особенно важны для крупных гостиничных комплексов, реализуемых в формате ГЧП или с участием международных финансовых институтов.

С опорой на такие стандарты гостиничные проекты могут выстраивать системный подход к управлению рисками. Финансовые, операционные, рыночные, правовые, технологические и ESG-риски анализируются не точечно, а в рамках комплексной системы, от идентификации и ранжирования по степени значимости до разработки планов реагирования и мониторинга.

Инструментарий при этом включает широкий спектр решений:

- финансовые методы (хеджирование валютных рисков, страхование, резервирование средств);
- организационные меры (франчайзинг и договоры управления с международными сетями, внедрение BCP и BCM-систем, стандартизация процедур безопасности);
- стратегические решения (диверсификация источников дохода, развитие MICE- и wellness-сегментов, работа с несколькими рынками спроса);
- ESG-инструменты (экологическая сертификация, программы устойчивого развития, локализация закупок и поддержка местных сообществ).

Практика Hyatt, Marriott и Hilton показывает, что сочетание международных стандартов (ISO, рекомендации UN TOURISM, подходы World Bank и ADB) с адаптированными к локальным условиям мерами позволяет не только снизить уровень риска, но и сформировать долгосрочное конкурентное преимущество. Для гостиничных проектов в странах с формирующимся туристским рынком, в том числе в Узбекистане, это означает переход от «реактивного» реагирования на угрозы к проактивной модели, где риск-менеджмент становится не вспомогательной функцией, а важным элементом стратегии устойчивого развития бизнеса.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Дайте определение инвестициям в гостиничном бизнесе.
2. Объясните разницу между CAPEX и OPEX.
3. Как рассчитывается показатель RevPAR и что он отражает?
4. В чём состоит роль ROI, NPV и IRR в инвестиционном анализе?
5. Перечислите основные источники финансирования гостиничных проектов.

6. Какие преимущества и ограничения имеют банковские кредиты для отелей?
7. Как франчайзинг снижает проектные риски?
8. Какие методы применяются для минимизации валютных и финансовых рисков?
9. Как стандарты ISO 31000 и рекомендации UN TOURISM помогают в управлении рисками гостиничных проектов?
10. Приведите примеры стратегических и репутационных рисков в гостиничном бизнесе.

ГЛАВА XVII. ОПЫТ РАБОТЫ С ГОСТЯМИ В ГОСТИНИЦАХ

Ключевые слова: клиентский опыт, точки контакта, индивидуализация сервиса, CRM-система, клиентская база, сегментация клиентов, эмоциональная лояльность, управление жалобами, индивидуальный подход, мультиканальная коммуникация, программы лояльности, социальная сеть.

17.1. Точки контакта при формировании клиентского опыта

Современный гостиничный бизнес функционирует в условиях высокой конкуренции, когда главным фактором устойчивости становится не только цена или локация, но и качество клиентского опыта. Гость оценивает отель через совокупность всех взаимодействий — от онлайн-бронирования до обратной связи после выезда. Клиентский опыт в гостинице складывается не из одного «яркого» эпизода, а из цепочки мелких взаимодействий человека с пространством, сотрудниками и цифровыми сервисами. Каждое из этих взаимодействий — **точка контакта.** В учебных и практических целях точки контакта удобно группировать по этапам пути гостя: до заезда, прибытие и регистрация, проживание, мероприятия и банкеты (если гостиница их проводит), выезд, период после отъезда. В каждом из этапов у гостя есть ожидания и потребности, а у гостиницы — цель, ответственные, регламент и измеримые показатели качества и доходности.

Процессы должны соответствовать нормативной рамке — стандартам серии ISO по управлению качеством, обработке жалоб, измерению удовлетворённости и управлению рисками, а также рекомендациям Всемирной туристской организации.

Этап «до заезда» (Pre-arrival): как формируются ожидания и совершается выбор. Первая точка контакта — описание гостиницы и условий проживания там, где потенциальный гость ищет информацию: собственный сайт, карточки на внешних площадках, справочные порталы, социальные сети, сообщения по электронной почте и ответы в мессенджерах, разговор с сотрудником по телефону. Основа доверия — одинаковые сведения везде: категории номеров, их оснащение, фотографии без искажений, правила отмены и предоплаты, возможности раннего заселения и позднего выезда, доступность для людей с инвалидностью, условия размещения детей и животных, распорядок тишины, режим работы служб. Разночтения подрывают доверие ещё до покупки и позже превращаются в жалобы.

Вторая серия точек контакта, путь от интереса к бронированию. Здесь важны ясная структура страниц, небольшой объём полей для заполнения, отсутствие скрытых платежей, удобство выбора тарифа (в чём разница, что

включено), понятные условия возврата средств, заметная кнопка связи с сотрудником. Если гостиница использует внешние площадки, правила, фото и описания должны быть полностью согласованы со своим сайтом. Технические ошибки формы и неочевидная логика шагов — один из частых скрытых источников потери спроса.

После бронирования гость ожидает подтверждение и краткую памятку: как добраться, где парковаться, что иметь при себе, как ускорить заселение, где узнать об изменениях графика работы служб. Это не «реклама», а часть сервиса, снижающая тревожность и количество уточняющих звонков. Для ночных заездов и высоких сезонов полезно заранее предупредить о возможных очередях, времени готовности номера, опциях хранения багажа, доступных зонах ожидания.

Основные риски на этапе «до заезда»: противоречивые описания, неправдивые фотографии, путаница в тарифах и гарантиях, сбои в подтверждении брони, недоступность сотрудника для оперативного ответа. Регулярная сверка всех публичных страниц с «паспортом обещаний», контроль работоспособности формы брони, «тайные» звонки в колл-центр, проверка готовности ответов в мессенджерах являются профилактическими мерами.

За показатели этого этапа отвечает подразделение продаж и коммуникаций совместно со службой приёма и размещения (чтобы избежать обещаний, которые невозможно выполнить). Измеряются доля завершённых бронирований среди посетителей, доля открытых писем и переходов по письменным сообщениям, доля обращений, решённых без повторных контактов, и содержание первых отзывов после приезда («соответствовало ли описанию»). Здесь важно соблюдать устойчивое соответствие обещаний и реальности, лучше обещать чуть меньше, чем обещать больше и не выполнять.

Этап «прибытие и регистрация» (Check-in): скорость, точность и уважение к времени. Гость приходит не «в стойку», а в пространство. До контакта с сотрудником он взаимодействует с навигацией: видит указатели, понимает, где очередь, где зона ожидания, где помощь с багажом, где санузел. Простая логика пространства — первый индикатор заботы. В часы пик руководитель выходит в холл и управляет потоком, открывает дополнительную линию регистрации, при необходимости выделяет отдельный путь для усталых, гостей с детьми, пожилых людей и людей с инвалидностью.

Чтобы регистрация была быстрой, часть данных собирается заранее (через краткую добровольную форму или при подтверждении брони). На момент прибытия у стойки уже виден предполагаемый час приезда, особые отметки, способ оплаты. Это не нарушает личных границ гостя,

спрашивается только то, что реально нужно для подготовки, и только с объяснением «зачем».

Ошибка на стойке чаще всего вызвана несогласованными справочниками тарифов и неясными правилами. Здесь помогают два инструмента: краткий контрольный список для сотрудника («проверьте три пункта перед выдачей ключа») и право немедленного исправления, если задержка случилась по вине гостиницы, сотрудник имеет право предложить небольшую компенсацию без начальственных согласований. Это дешевле любой «битвы за правоту» и предотвращает негативную волну в отзывах.

Регистрация — момент, где особенно важно проявить включающее отношение. Низкие стойки или выделенные места для людей на колясках, чёткие указатели крупным шрифтом, спокойное объяснение шагов, готовность помочь с бумажными формами, при необходимости — перевод на понятный язык, возможность дождаться в сидячей зоне. Для родителей с детьми — приоритетное прохождение, возможность быстро получить ключ и потом донести недостающие сведения.

За этап отвечает служба приёма и размещения. Измеряется среднее время обслуживания на стойке, краткая оценка качества регистрации сразу после получения ключа, доля ошибок в счетах и договорах, доля случаев, где включался «кошелёк доброй воли». Здесь главная цель — сократить время без потери точности и доброжелательности, отработка «узких мест» идёт не за счёт дисциплинарных наказаний, а через разбор причин.

Этап «проживание» (On-stay): предсказуемый стандарт и тёплое внимание к деталям. Гость обычно прощает мелкие несовпадения, но болезненно реагирует на ущерб базовому стандарту*:* неработающую сантехнику, посторонние запахи, неубранные поверхности, шум. Поэтому важны не только «высокие» стандарты, но и последовательность действий: кто и когда проверяет готовность номера, что именно считается «готовностью», где фиксируется результат. Простая визуальная карточка проверки снижает «человеческий фактор».

Любая неполадка должна быть легко заявлена (устно, по телефону, через записку, через приложение) и быстро устранена. Параллельно ведётся учёт причин и мест поломок: если повторяются одни и те же узлы, разумно их заменить целиком. Для наиболее проблемных элементов (системы кондиционирования и вентиляции, сантехника, лифты) применяется предупредительное обслуживание по графику, составленному на основе фактической статистики.

Питание, доставка в номер, прачечная, транспорт, спортзалы и бассейны — всё это отдельные линии контакта. Они требуют прозрачности (время ожидания, цены, состав блюд), предсказуемости (всё приходит так, как обещано), аккуратной персонализации (в меню отмечены аллергены, по просьбе готовится без добавок, для детей есть простые блюда). Любая

задержка и путаница должны сопровождаться спокойным объяснением и компенсирующим шагом.

Атмосфера говорит громче слов. Звукоизоляция, мягкие доводчики, отсутствие резких ароматизаторов, понятные выключатели, запасные розетки и место для чемодана, краткая инструкция к технике, карточка с основными номерами связи — всё это «невидимые» точки контакта. Они уменьшают количество обращений, создают ощущение контроля и повышают оценки без особых затрат.

За этап отвечают службы уборки, техническая служба и руководитель эксплуатации. Измеряются оценки удовлетворённости проживанием по ключевым темам (чистота, тишина, работа техники, скорость реакции), доля повторных неисправностей, время устранения распространённых проблем, а также финансовые показатели: средний доход на номер, общий доход на номер с учётом дополнительных услуг.

Этап «мероприятия и банкеты» (Special services): проектная дисциплина и ясная ответственность. Для гостиниц с конференц-зонами возникает отдельный путь взаимодействия с организаторами событий и участниками. Главные точки контакта — совместная проработка сценария, согласование рассадки, питание по расписанию, техническая подготовка звука и света. Всё это фиксируется в договоре со сроками и ответственными, перед началом проводится проверка оборудования и маршрутов.

В день события на площадке должен быть человек, который «видит всё»: готовность залов, наличие питьевой воды, порядок уборки, перемещения гостей, готовность персонала питания. Он не «перепоручает» проблему, а *сразу организует решение*. В этом процессе основными показателями являются оценки организаторов и участников, готовность рекомендовать площадку, соблюдение таймингов и договорных условий, отсутствие очередей и задержек в питании, отсутствие технических сбоев.

Этап «выезд» (Check-out): завершить гладко. За сутки до отъезда гость получает предварительный счёт и подсказку о способах его оплаты. Если всё верно, он может уехать без очереди, если есть вопросы — они решаются заранее. Источник постоянного раздражения — ошибки в начислениях за мини-бар и ресторан. Здесь помогает автоматическая сверка поступлений и простая трассировка каждой позиции до первичного чека. Даже при «бесконтактном» отъезде важно, чтобы гость получил благодарность и, при желании, бумажный или электронный документ. Любая спорная строка объясняется спокойно и быстро. При очевидной ошибке — исправляется без споров. Затянуть отъезд на несколько минут из-за дешевой недостачи — значит перечеркнуть впечатление от всего пребывания.

За этап отвечает служба приёма и размещения. Измеряется среднее время оформления, краткая оценка процесса, доля спорных начислений, доля случаев, когда потребовалось вмешательство руководителя.

Этап «после отъезда» (Post-stay): спокойный диалог и долгие отношения. После отъезда уместно отправить короткую благодарность и небольшой опрос. Важно не перегрузить: несколько точных вопросов по ключевым моментам и поле для комментария. Слишком длинные анкеты и частые письма вызывают раздражение.

Публичные отзывы — часть открытого диалога. На них отвечают спокойно и по существу: признают проблему, коротко сообщают, что уже сделано, предлагают продолжить разговор в личном канале.

Если гость оставил согласие получать сообщения, гостиница может время от времени предлагать то, что реально соответствует интересам, например, семейные выходные, деловые тарифы с ранним заселением, номера с учётом ограничений по доступности. Частота умеренная, лучше реже и точнее, чем часто и «для всех одинаково». Уважение к праву отказаться, обязательное правило.

За этап отвечают продажи и коммуникации. В фокусе — средний балл в отзывах, готовность рекомендовать, доля вернувшихся гостей, изменения в суммарной ценности отношений за длительный период.

Каждая типичная ситуация — от задержки при заселении до поломки в душе — должна иметь понятную схему действий. Одновременно у сотрудника есть право немедленно исправить небольшую неприятность без согласований: переселить, заменить, компенсировать. Это и есть «человеческое лицо» стандарта.

Термины, причины обращений, статусы заявок, категории тарифов и номеров — всё должно называться одинаково во всех системах. Дубли гостей, пустые контакты, несогласованные статусы бронирований — скрытые разрушители сервиса. Ответственные за данные обязаны регулярно очищать и исправлять карточки, а руководители связывать данные с решениями, а не собирать цифры «для отчёта».

Во всех точках контакта учитываются потребности разных людей: навигация крупным шрифтом, отсутствие ступеней на основных маршрутах или альтернативы, высота стойки, поручни, нескользкие покрытия, понятные инструкции простым языком, обучение персонала правилам сопровождения. Безопасность — не только техника (замки, камеры, освещение), но и проверенные сценарии действий в редких, но критичных случаях.

Процессы должны соответствовать нормам по управлению качеством, обработке жалоб, измерению удовлетворённости *и* управлению рисками. При разработке решений учитываются рекомендации по устойчивости и доступности.

Контроль качества точек контакта — не поиск виноватых, а поиск причин и решений. Учебная практика предлагает следующий цикл:

Наблюдение и сбор фактов. Короткие опросы после ключевых шагов, фиксация обращений с едиными причинами, регулярные «обходы» руководителя по маршруту гостя.

Выявление «горячих точек». Где чаще всего возникают очереди, поломки, спорные начисления, непонимание.

Изменение процесса или среды. Дополнительная стойка, перестановка мебели, новый указатель, другой порядок уборки, замена проблемного узла, переписывание краткой инструкции.

Проверка эффекта. Сравнение оценок и фактических показателей «до» и «после». Если связь не проявилась — корректировка решения.

Закрепление удачных практик. Внесение в регламенты, обучение, наглядные памятки.

В гостиничной сфере работа с точками контакта должна соответствовать мировым стандартам управления качеством и рисками:

- ISO 9001:2015 (Quality Management Systems) — стандартизация процессов обслуживания.
- ISO 31000:2018 (Risk Management) — управление рисками, связанными с жлобами и сбоями.
- UN TOURISM guidelines — рекомендации по обеспечению гостеприимства и устойчивости туризма.
- Brand Standards (Hilton, Accor, Marriott) — внутренние корпоративные стандарты сервисных точек.

Например, Hilton Hotels использует внутренний стандарт «Make It Right», который предписывает сотруднику немедленно решать проблему гостя на месте, без бюрократии, что снижает риск негативного опыта[71].

Hyatt Regency Tashkent использует омниканальную систему CJM, включая сайт, соцсети, WhatsApp-чат и email. Прибытие гостя сопровождается welcome-напитком и персонализированным обращением. В кейсе 2019 года Hyatt отметил, что оптимизация check-in через мобильное приложение позволила сократить среднее время ожидания с 8 до 3 минут.

Marriott International активно внедряет цифровые «touchpoints»*:* виртуальные ключи, чат-боты, автоматизированные рекомендации по питанию. Исследование показало, что использование мобильных ключей увеличивает CSI на 12% и снижает нагрузку на ресепшн на 18%.[72]

Hilton Worldwide инвестирует в систему Hilton Honors App, которая объединяет бронирование, check-in, выбор номера, цифровой ключ и обратную связь. В 2020 году компания сообщила, что более 40% гостей в

[71] Hilton. Hilton Service Standards – Make It Right. Hilton Worldwide Internal Report.
[72] https://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2021/09/2021_Serve_360_Report.pdf.

США используют мобильные ключи, что снижает время на check-in на 30%.[73]

Точки контакта — это места, где гостиница либо подтверждает своё обещание, либо его нарушает. Важно научить будущих специалистов видеть не только «сильные» моменты (красивая фотография, приветливый администратор), но и тихие, «немые» детали, которые создают основную массу впечатления: читабельность указателей, тёплые лампы вместо резкого света, отсутствие резкого запаха моющих средств, понятная форма счёта, спокойный ответ на тяжёлый отзыв. Когда каждая точка имеет цель, владельца, регламент и измерение, а решения принимаются на основе наблюдений и уважения к человеку, цепочка взаимодействий начинает работать как целостная «операционная система» гостиницы. Это и есть подлинное управление клиентским опытом, без лозунгов, с ежедневной практикой и устойчивым результатом.

17.2. Индивидуальный подход и анализ потребностей

Современный гостиничный бизнес переживает глубокую трансформацию, связанную с глобальными изменениями в потребительском поведении, цифровизацией услуг и усилением конкуренции. Гости становятся всё более требовательными и ожидают от отелей не только базового уровня комфорта, но и персонализированного обслуживания, учитывающего их уникальные предпочтения, культурные особенности и жизненные сценарии. В этой связи индивидуальный подход превращается в стратегический приоритет международных гостиничных сетей и отдельных объектов размещения.

Индивидуальный подход — это не попытка угодить всем сразу и не бесконечные «особые отношения». Это умение отличать типовые жизненные ситуации и реальные нужды гостей, своевременно распознавать ограничения и предпочтения, выбирать соразмерную меру внимания и при этом не нарушать личные границы. Основа такого подхода системный анализ потребностей: сбор уместной информации, её бережное хранение и использование для конкретных решений — от подготовки номера и организации заселения до меню, графика уборки, маршрутов внутри здания и последующей связи после отъезда.

Далее последовательно разбираются принципы, инструменты и организационные решения, позволяющие внедрить индивидуальный подход как норму повседневной работы, а не как разовый «подвиг сотрудника»:

Уважение к человеку и его времени. Сведения о госте собираются добровольно и объяснённо: «Чтобы подготовить номер и не беспокоить вас

[73] Приложение Hilton Honors с бесконтактной регистрацией заезда - загрузите сегодня

лишний раз, подскажите, пожалуйста…». Любой вопрос должен иметь ясную практическую цель. Гость вправе отказаться, базовый уровень сервиса от этого не снижается.

Достаточность данных. Сбор сведений ограничен тем, что действительно используется. Если гостиница не готова обеспечить поздний выезд или особый тип подушки, нет смысла создавать ожидание вопросом в анкете. Избыточная «любознательность» разрушает доверие.

Предсказуемость и честность. Если данные запрошены, гостиница объясняет, как они будут применены: «Мы отметим ваши пожелания в карточке и постараемся учесть их при подготовке номера». Если выполнить просьбу невозможно, об этом сообщают сразу с альтернативами.

Безопасность и право забыть. Человек должен понимать, где и как хранятся его сведения, кто имеет доступ, как их исправить или удалить. Это не только правовая, но и этическая обязанность.

Незаметность для гостя. Чем лучше организованы процессы и пространство, тем меньше индивидуальных «ручных» вмешательств требуется. Идеал — когда человек просто живёт своей жизнью, а среда и персонал мягко подстраиваются под него.

Что именно «подстраивать»? Важны четыре плоскости потребностей:

Цель поездки. Деловые гости ценят скорость регистрации, тишину, удобное рабочее место, ранний завтрак, быстрый выезд. Семьям важны соединённые номера, детские принадлежности, безопасные маршруты, гибкость времени уборки. Пожилым — короткие переходы, сидячие места, ясная навигация, помощь без спешки. Людям с ограничениями в мобильности — доступные входы, широкие проёмы, поручни, номера на удобных этажах. Участники мероприятий нуждаются в точном тайминге и понятной логистике. Отдыхающие ищут спокойствия, предсказуемости и уюта.

Ограничения и особые условия. Аллергии, особенности питания, чувствительность к шуму и яркому свету, потребность в медицинских устройствах, религиозные практики, поездки с грудными детьми — всё это должно быть предусмотрено заранее и легко активироваться по запросу.

Предпочтения и привычки. Жёсткость матраса, высота подушки, расположение номера, сторона света, частота и время уборки, удобный способ связи с персоналом, желаемый тон общения (кратко и по делу либо с подробными объяснениями). Такие мелочи почти не требуют затрат, но резко повышают удовлетворённость.

Эмоциональные ожидания. Кому-то нужен дружелюбный контакт, кому-то — «невидимый» сервис. Индивидуализация — это и подбор тональности, чтобы не быть навязчивыми и при этом не оставлять человека без внимания.

Добровольные мини-опросы отправляются после подтверждения бронирования или доступны в личном кабинете. Формулировки просты, вопросов немного: «Что для вас особенно важно в номере?», «Есть ли ограничения по питанию?», «Удобное время уборки», «Нужна ли помощь при перемещении?». Анкета сопровождается пояснением: «Ответы помогут подготовить номер и не беспокоить вас лишний раз».

При заселении сотрудник задаёт один-два уместных вопроса, если это помогает прямо сейчас: «Подходит ли вам этаж?», «Предпочитаете тихую сторону?», «Когда вас удобнее не беспокоить уборкой?». Длинные расспросы у стойки исключаются.

Все просьбы и инциденты фиксируются кратко и нейтрально: «добавлен плед», «заменён ароматизатор», «предпочитает мягкую подушку». Запись деловая, без субъективных оценок, пригодна для следующего визита.

При разборе обращений и жалоб, единообразная классификация причин (шум, температура, задержка доставки, ошибки в начислениях и т.п.) позволяет видеть повторяющиеся темы. Важно устранять не симптомы, а первопричины: если чаще всего шумит шахта лифта на определённом этаже, нужно инженерное решение, а не только «извинения».

Публичные отзывы собираются и разбираются по темам. Ответы даются спокойно и по существу. По итогам корректируются правила: расписание уборки, маркировка блюд, новые указатели, перестановка мебели в лобби.

Без подглядывания и вторжения в личную жизнь можно понять многое: где образуются очереди, какими маршрутами люди ходят чаще, в какие часы им удобнее получать уборку, что обычно заказывают вместе в ресторане. Эти знания помогают изменить среду так, чтобы большинству стало удобно «по умолчанию».

Карточка гостя — это не хранилище частной информации и не «сводка о личности». Это рабочий инструмент, где есть:

- контактные данные и выбранный способ связи;
- важные для сервиса предпочтения (тихая сторона, подушка, время уборки);
- отмеченные ограничения (например, просьба не использовать резкие ароматизаторы);
- история обращений и результат их решения;
- согласия на сообщения и специальные предложения.

Карточка показывает ровно то, что помогает не повторять прошлые ошибки и заранее готовить полезные мелочи. Доступ к карточке имеют только те сотрудники, кому она нужна для дела. Любая запись должна отвечать на вопрос: «Как это изменит наши действия?».

Чтобы не превращать индивидуализацию в бесконечную «ручную работу», полезно выделить практические группы потребностей и заготовить для каждой набор решений, готовый к быстрому применению:

Деловая поездка. Быстрое заселение, тихий номер, удобное рабочее место, ранний завтрак, надёжная связь, быстрый выезд, помощь с документами. Набор решений: короткий маршрут заселения, запасная лампа и удлинитель в номере, уголок срочной печати/копирования, завтрак с шестичасового утра.

Семейный отдых. Соединённые номера или раскладные диваны, детская кроватка, стульчик в ресторане, простые блюда без добавок, микроволновка в общей зоне, безопасные маршруты без ступеней. Набор решений: комплект для ребёнка, детское меню, карта тихих зон и площадки.

Пожилые гости. Короткие переходы, поручни, сидячие места в холле, крупные шрифты на указателях, терпеливые объяснения, дополнительное время на операции. Набор решений: доступный маршрут до номера, карточка крупным шрифтом с важными телефонами, кнопка вызова помощи.

Гости с ограничениями в мобильности и другие категории доступности. Широкие проёмы, пандусы, номера с приспособлениями, низкие стойки, места для разворота, спокойное сопровождение. Набор решений: карта безбарьерных маршрутов, проверка доступности до заезда, обучение персонала простым приёмам помощи.

Особые требования к питанию. Отмеченные аллергены, возможность приготовить «без соусов и добавок», ясная маркировка, информированность персонала. Набор решений: справочник ингредиентов, быстрый канал связи кухни со стойкой.

Участники мероприятий. Чёткая логистика, разбивка потоков, зарядки, вода, наглядные указатели, своевременное питание. Набор решений: регистрационная стойка с рассредоточением, запасные сценарии при сбоях техники.

Такие наборы не отменяют уникальности конкретного гостя, но сокращают путь от запроса к действию**.**

Как встроить индивидуальный подход в каждый этап пути гостя:

До заезда. Добровольная анкета предпочтений (не более двух–трёх экранов), понятная памятка к поездке, согласование раннего заселения или позднего выезда при возможности, напоминание о важных правилах дома. Все сообщения короткие и полезные без навязчивой рекламы.

Заселение. Понятная навигация, распределение потоков в часы пик, приоритетный подход для тех, кому трудно стоять, короткое уточнение критичных моментов. При задержках, заранее описанный «быстрый жест примирения».

Проживание. Согласование удобного времени уборки, предсказуемая доставка блюд, короткие опросы «в моменте» по ключевым точкам (понравилось — не понравилось), быстрая реакция на неисправности, бережное отношение к просьбам о тишине, дополнительном пледе, изменении освещения. Если желаемое невыполнимо, предложить разумную альтернативу.

Мероприятия и банкеты. Согласованный бриф, репетиция, единая точка ответственности, понятные указатели, резервные планы на случай сбоев. Забота не только об организаторе, но и об участниках: места для отдыха, вода, доступные маршруты.

Выезд. Предварительный счёт накануне, возможность уладить всё без подхода к стойке, пояснение спорных строк без споров, электронный документ по просьбе.

После отъезда. Благодарность, короткий опрос, по существу, ответы на отзывы в спокойной и уважительной манере, редкие и точные предложения тем, кто дал согласие их получать.

Роль персонала в процессе индивидуального подхода бесценна. Сотрудник задаёт уместные вопросы, не перебивает, перефразирует просьбу, чтобы убедиться, что понял правильно, предлагает решение и сроки. Не спорит, не оправдывается, не переводит ответственность на «систему».

У каждого есть небольшой «кошелёк доброй воли» — возможность сделать разумный комплимент или послабление без согласований, если это честно и снимает напряжение. Границы и примеры прописаны заранее. Базовые знания по сопровождению людей с особыми потребностями, корректные формулировки, уважительные практики общения — это часть профессионального стандарта.

На уровне индивидуализации важно следить за:

- *оценками на ключевых участках пути* (короткие опросы после заселения, по итогам проживания и при выезде);
- *повторяемыми темами обращений и жалоб* (единая классификация причин и подпричин);
- *скоростью решения типичных запросов* (фактическое время от обращения до результата);
- *вероятностью повторного визита и средними расходами* (доля вернувшихся гостей, вклад сопутствующих услуг).

Здесь принцип прост: сделали изменение — зафиксировали исходное состояние, внедрили — проверили спустя разумный срок. Если показатели не сдвинулись, возвращаемся к гипотезам: может, проблема не в расписании уборки, а в шумах от лифта ночью; не в «недеятельном персонале», а в неудобной схеме пространства.

Индивидуализация невозможна без доверия. Важно:

- не задавать лишних вопросов и не хранить то, что не используется;
- объяснять, для чего запрашиваются сведения, и давать выбор;
- обеспечивать безопасность хранения и передачу данных только тем, кому это необходимо для выполнения обязанностей;
- уважать право отказа от любых рассылок и от самой практики персональных предложений;
- избегать оценочных замечаний о гостях в карточках, только факты, влияющие на качество сервиса.

С точки зрения норм руководствоваться стандартами управления качеством, обработки жалоб, измерения удовлетворённости и управления рисками, придерживаться рекомендаций по доступности и устойчивости.

Индивидуальный подход — это дисциплина уважения и точности. Он строится на добровольных и понятных вопросах, аккуратной карточке гостя, заранее подготовленных «наборах решений» для распространённых нужд, спокойном и компетентном персонале, который может исправить проблему на месте, и на постоянной проверке результатов. Когда гостиница работает именно так, человек чувствует не «чрезмерное усердие», а спокойную уверенность. Здесь его понимают с полуслова, здесь не обещают лишнего и не заставляют приспосабливаться к неудобной среде. Такой опыт, естественно, приводит к благодарным отзывам, повторным визитам и устойчивой доходности, без искусственных трюков и давления.

17.3. Технологии в управлении клиентским опытом

Современный гостиничный бизнес всё больше осознаёт, что устойчивое конкурентное преимущество формируется не столько через ценовую конкуренцию или уровень инфраструктуры, сколько через системное управление клиентским опытом. Под **клиентским опытом** (Guest Experience) понимается совокупность впечатлений, эмоций и оценок, которые формируются у гостя в процессе взаимодействия с гостиницей — начиная от стадии поиска и бронирования, заканчивая выездом и пост-коммуникацией. В условиях цифровизации технологий, глобальной конкуренции и постоянного роста ожиданий потребителей, управление клиентским опытом становится неотъемлемой частью стратегического управления гостиничным предприятием. Ключевую роль в этом процессе играют технологии, которые позволяют выявлять и прогнозировать потребности клиентов, формировать индивидуализированные предложения, управлять коммуникацией и обеспечивать высокую культуру общения с гостями.

Технологии в гостинице не самоцель и не повод для дорогих «новинок». Их задача сделать опыт гостя предсказуемым и тёплым, а

работу персонала уверенной и управляемой. Правильная технология соединяет три вещи:

- *сведения* о госте и текущей ситуации;
- *понимание* того, что именно человеку сейчас нужно;
- *действие* — уместное предложение или услуга в нужный момент и без лишних движений.

Во всём этом действует простое правило: технология незаметна, если работает хорошо. Гость видит не «систему», а результат — подготовленный номер, понятный путь заселения, быстрое решение просьбы, подходящее предложение по питанию или досугу, отсутствие ошибок в счёте.

Ниже изложена практическая архитектура технологической поддержки клиентского опыта: от сборки данных до «следующего лучшего действия» для гостя, от выявления потребностей к конкретным услугам, от идей к внедрению без перегрузки персонала и бюджета.

Единая картина — это не «большая база», а согласованный набор сведений: кто приехал, с кем, когда и зачем; какие были обращения и как они закрыты; какие есть предпочтения и ограничения; что гость уже видел в сообщениях; какие услуги использовал в этот раз. Эти данные хранятся в карточке гостя, доступной тем сотрудникам, которым она нужна для дела. Там нет оценочных замечаний и «домыслов», только факты, помогающие улучшить опыт. Всё, чем гость пользуется и что происходит по ходу проживания: форма бронирования и ответы на короткую анкету до заезда; отметки на стойке; обращения по телефону, в мессенджере или в приложении; заказ блюд; время и содержание уборки; инженерные заявки; отзывы после отъезда. Важно, чтобы названия и статусы были едиными*:* причины обращений, типы номеров, статусы заявок и бронирований — одинаковы во всех системах.

Собирают только то, что применяют. Вопрос задают с объяснением «зачем»: «Чтобы подготовить номер и не беспокоить вас лишний раз, подскажите…». Любой человек может отказаться — базовый сервис от этого не страдает. Сведения хранятся безопасно, доступны ограниченному кругу сотрудников, могут быть исправлены или удалены по просьбе. Есть то, что важно большинству всегда: чистота, тишина, исправность техники, понятные правила, вежливость, точные счета. Здесь технологии помогают держать стандарт: напоминания о проверках, графики профилактики, короткие опросы «в моменте», единая очередь обращений из всех каналов.

Есть потребности сигнальные*,* возникающие из контекста: ранний заезд у делового гостя, желание не использовать ароматизированные средства, особое меню по медицинским показаниям, прогулочная коляска для ребёнка, номер на нижнем этаже для человека с ограничениями в мобильности. Сигналы поступают заранее (из анкеты) или во время

проживания (из просьб и маршрутов поведения). Задача технологии — увидеть сигнал и не потерять его:

- *До заезда*: добровольные отметки в анкете («важна тихая сторона», «нужен номер без ароматизаторов»).
- *На заселении*: короткие уточнения («удобен ли этаж», «когда не беспокоить уборкой»).
- *Во время проживания*: обращения и их причины, частота и время заказов, предпочтения в питании, повторяющиеся просьбы (плед, дополнительные подушки, особый режим освещения).
- *После отъезда*: отзывы, в которых гость прямо называет важное для себя.

Каждый такой сигнал превращается в метку в карточке и в подсказку персоналу: что сделать сейчас и в следующий визит.

Не всякая разовая деталь должна «навсегда» попасть в карточку. Сохраняют только то, что с большой вероятностью повторится и меняет порядок действий. Например, «просит номер на тихой стороне» — важная, повторяемая потребность; «попросил плед в дождливый день» — случайность, не требующая хранения как предпочтение.

Лучшее действие — то, которое делает жизнь человека проще прямо сейчас, не перегружая вниманием. Это может быть заранее подготовленный номер на тихой стороне, готовность расселить семью в соседние комнаты, памятка с крупным шрифтом и простыми инструкциями, предложение раннего завтрака деловому гостю, уточнение по времени уборки для молодого родителя с ребёнком, который спит днём, неспешная помощь пожилому человеку при перемещении по зданию.

Действие может выполнить человек (сотрудник на стойке, горничная, инженер, официант) или «помощник» среды (пандус, удобные указатели, тишина в коридоре, карты этажей, понятные выключатели света). Технология лишь передаёт подсказку туда, где она нужна, на экран сотрудника, в задание службе уборки, в напоминание инженерной службе, в памятку поварам. Подсказка — это не длинная история, а короткое, понятное поручение с адресатом и сроком:

- «Заселение мистер Смит: просьба — тихая сторона; проверить готовность номера 412, окна на двор».
- «Семья Петровых: детская кроватка, стульчик в ресторане; уточнить время уборки».
- «Гость Александрова: не использовать ароматизированные средства при уборке».
- «Гости из группы: рассадка в конференц-зале — места с хорошей слышимостью, проверить звук до начала».

Чтобы персонал не каждый раз изобретал ответ, полезно иметь «наборы решений» для распространённых ситуаций:

• ***для деловых гостей*** — ускоренный маршрут заселения, ранний завтрак, стол для работы, зарядка и лампа, быстрый выезд;

• ***для семей*** — соединённые номера, комплект для ребёнка (кроватка, бортики, подогреватель), простое детское меню;

• ***для пожилых*** — доступный маршрут без ступеней, сидячие места, карточка крупным шрифтом с важной информацией, помощь при перемещении;

• ***для людей с ограничениями в мобильности*** — проверка безбарьерных путей, номера с поручнями, доступные стойки, сопровождение;

• ***для гостей с особыми требованиями к питанию*** — явная маркировка блюд, возможность приготовить «без добавок», связь кухни и стойки для быстрых согласований;

• ***для участников мероприятий*** — регистрационные столы с рассредоточением потока, зарядки, вода, стоп-листы по изменениям тайминга, «дежурный по залу».

Наборы — это готовые чек-листы и памятки с ответственными и сроками. Их легко включать и выключать по мере сигналов. Лучшее предложение то, которое никому не приходится озвучивать*:* тихие доводчики на дверях, мягкий свет, читабельные указатели, понятные пульты и выключатели, отсутствие резких запахов, достаточное количество розеток, полки для чемоданов. Такие решения снижают количество обращений и создают ощущение заботы без дополнительных слов.

Излишняя «персонализация» утомляет. Достаточно одного уместного предложения в нужный момент. Непросимые сообщения, не относящиеся к делу, и частые напоминания создают ощущение давления: лучше реже, но точнее.

Любое предложение сопровождается простым выбором: «да/нет», без длинных форм. Отказ — уважаем и не пересматривается через десять минут другим каналом. Если услуга платная, цена и состав прозрачны сразу. Сотрудники и сообщения избегают наставничества и «подталкивания». Уместен спокойный, доброжелательный тон: «Если удобно, можем…», «Сообщите, пожалуйста, когда лучше…», «При необходимости мы…».

Если подсказок много, а жалобы не уменьшаются, значит, ошибка в гипотезе или в исполнении. Если оценки растут, но увеличивается число «срывов» по обслуживанию, возможно, перегрузили персонал и нужно упростить набор решений или укрепить смену. Каждый месяц проводится короткий разбор: что изменили, что получилось, где «узкие места», что убираем как лишнее.

Технологии в управлении клиентским опытом — это способ вовремя понять и спокойно выполнить то, что человеку действительно важно. Единая картина гостя, бережно собранные сигналы, короткие подсказки

исполнителям, готовые наборы решений и среда, которая помогает «сама по себе». Когда эти элементы соединены, гостиница действует предсказуемо и доброжелательно, гости меньше просят и реже жалуются, персонал работает спокойнее, а показатели качества и доходности растут не за счёт «чудес», а за счёт здравого смысла и дисциплины.

17.4. Управление коммуникацией и жалобами в социальных сетях

Согласно исследованиям UN TOURISM, успешные гостиничные предприятия разрабатывают комплексные системы коммуникации, включающие многоканальные платформы (омниканальные центры), чат-боты для первичного реагирования, системы управления отношениями с клиентами (CRM), а также внутренние стандарты обработки жалоб. Особое внимание уделяется времени реакции, в мировой практике принято, что первичный ответ на жалобу гостя должен быть предоставлен в течение 24 часов, а на срочные претензии в течение 1–2 часов.[74]Marriott International, например, использует внутренний KPI под названием Guest Response Time, который отслеживается в каждом отеле сети и является обязательным для менеджеров фронт-офиса[75].

Сегодня значительная часть общения с гостями происходит там, где всё видно: в социальных сетях, на картах и площадках отзывов. Это поле одновременно хрупкое и мощное: одно удачное решение в публичном диалоге укрепляет доверие многих, одна неуклюжая реплика разрушает его надолго. Чтобы общение было управляемым, гостинице нужны: единые правила ответов, понятные сроки реакции, внятные роли и «дорожная карта» для сложных случаев. Параллельно необходимо бережно формировать и хранить клиентскую базу (профили и истории взаимодействий), чтобы предложения после диалога были точными, добровольными и полезными. В финале — сегментация и целевые сервисные предложения, которые не «давят», а помогают.

Принципы публичного диалога:

- *Уважение и спокойствие.* Даже если отзыв несправедлив, отвечают по делу и без резкости.
- *Краткость и ясность.* Публичный ответ — короткий, по сути, без канцелярита и оправданий. Подробности — в личном канале.
- *Признание и действие.* Если вина очевидна — признать и пояснить, что сделано. Если вопрос спорный — предложить проверку и связаться лично.
- *Равная вежливость к похвале и критике.* Благодарить за хорошее и за замечания, оба вида отклика — ресурс улучшений.

[74] Global Guidelines for Crisis Communication in Tourism. Madrid: World Tourism Organization.
[75] Marriott-2021-Annual-Report.pdf

– *Без «копипасты».* Шаблоны допустимы лишь как основа, каждое сообщение проверяют под контекст.

Все внешние обращения — личные сообщения, комментарии, упоминания, отзывы на картах и тематических площадках поступают в единую очередь. Каждому запросу автоматически присваиваются источник, тема (например, питание, уборка, инженерные работы, расчёты, шум и др.), уровень срочности и ответственный исполнитель. В процессе участвуют четыре роли: дежурный по диалогу принимает обращение, определяет тему и даёт быстрые ответы. Владелец темы — профильная служба (служба приёма и размещения, хаускипинг, инженерная служба, питание) разбирает обращения по своей компетенции. Руководитель смены подключается к критическим кейсам, связанным с безопасностью, конфликтами или риском мошенничества. Управляющий берёт на себя резонансные ситуации и утверждает финальные ответы.

Сроки реакции устанавливаются исходя из реальных возможностей, а не из пожеланий. Первое публичное подтверждение о том, что обращение зафиксировано и обработка начата, даётся в течение нескольких часов в рабочее время и на следующий рабочий день, если сообщение поступило вне его. Ответ по типовым вопросам предоставляется до конца текущего дня. В сложных случаях, требующих проверки публикаций, видеозаписей, маршрутов уборки или кухонных чеков, срок составляет от одного до трёх дней с обязательными промежуточными обновлениями статуса. Эти стандарты отклика публикуются на сайте и в карточке гостиницы с формулировкой «мы отвечаем в такие-то сроки», что снижает напряжение и корректно формирует ожидания гостей.

Работа с критическими обращениями строится по единой логике. Сначала собираются факты: кто именно обратился, когда и где произошёл инцидент, какие службы были задействованы и что уже сделано. Затем отель оперативно даёт короткий публичный ответ с подтверждением разбора и обещанием личного контакта. После этого ответственное лицо связывается с гостем напрямую, уточняет детали и согласует приемлемые варианты решения. Далее предпринимаются реальные меры в пределах компетенции отеля, при необходимости гостя переселяют, компенсируют сбойную услугу, официально приносят извинения, организуют повторную уборку или дооснащают номер. Завершив урегулирование, команда фиксирует причину и предпринятые действия в карточке случая; если выявлена системная проблема, корректируются инструкции, графики и регламенты. Итог сообщается публично без раскрытия персональных данных: ситуация урегулирована, процесс скорректирован, благодарим за помощь в улучшении сервиса.

На всём протяжении цикла соблюдаются принципы обработки жалоб и управления рисками и внутренние стандарты бренда: критика

рассматривается не как повод для обороны, а как ресурс для непрерывного совершенствования сервиса.

В ситуациях с повышенной сложностью команда действует по единым принципам. При проявлениях агрессии, оскорблений и разжигания конфликтов сотрудники сохраняют спокойствие, фиксируют содержание обращения и переводят коммуникацию в личный канал. При повторных нарушениях применяют правила площадки, скрывают сообщения или обращаются к модераторам, одновременно доводя до конца проверку сути претензии. Если гость требует «немедленно и бесплатно всё», рамки обозначаются прозрачно, что можно сделать прямо сейчас, что потребует времени и что недопустимо по нормам безопасности. Компенсация предлагается честная и соразмерная выявленной проблеме. В отношении подозрительных или фейковых отзывов публичных обвинений не выдвигают. Отель собирает подтверждения (журналы заселения, кассовые чеки), направляет площадке запрос на проверку и оставляет нейтральный комментарий о том, что указанные факты не подтверждены и администрация готова сверить детали в личной переписке. При информационных всплесках ответы распределяются между членами команды в едином стиле, заранее готовятся краткие «вопросы и ответы» по частым темам, а общий тон коммуникации остаётся спокойным и деловым.

Эффективность коммуникации оценивается по нескольким ключевым метрикам: доля обращений, на которые ответили в установленный срок, время до первого отклика, процент случаев, где гость подтвердил, что проблема решена, частота повторных претензий по одной и той же теме; изменение открытых оценок после публичных разборов. Задача этих измерений не «подрисовать» статистику, а находить причины типовых сбоев и устранять их через корректировку процедур и среды обслуживания. Ниже в таблице 17.1. приведены каналы коммуникации и их особенности.

Таблица 17.1.

Каналы коммуникации и их особенности

Канал	Преимущества	Недостатки	Примеры применения
Личный контакт	Эмоциональная вовлечённость, быстрое решение	Зависимость от навыков персонала	Ресепшен, ресторан
Телефон	Доступность, скорость	Возможность недопонимания	Call-центр
Email	Документированность, удобство	Медленный ответ, риск игнорирования	Бронирования, претензии
Социальные сети	Публичность, быстрый отклик	Высокий риск репутационных потерь	Facebook, Instagram

Онлайн-отзывы	Влияние на имидж, обратная связь	Неконтролируемость, открытость	TripAdvisor, Booking.com
Чат-боты/мессендж.	Автоматизация, доступность 24/7	Ограниченность решений	WhatsApp, Telegram

Клиентская база — это набор карточек гостей с минимальным, но достаточным объёмом данных для качественного сервиса: контакты, предпочтения (тихий номер, тип подушки, удобное время уборки), важные ограничения (запрос на средства без ароматизаторов), согласия на коммуникации, краткая история обращений и принятых решений. В карточках отсутствуют лишние сведения и субъективные оценки, только информация, которая реально влияет на действия персонала и уважает достоинство гостя.

Обязательные данные (по заселению и оплате) ведутся и хранятся по правилам учёта. Всё, что связано с предпочтениями и последующей связью, собирается только на основе добровольного и информированного согласия с понятным разъяснением целей. Гость всегда может отказаться от рассылок, а также исправить или удалить свои предпочтения. Доступ к карточкам ограничен кругом сотрудников, которым эта информация необходима для выполнения служебных обязанностей.

Используются единые словари и классификаторы: причины обращений, статусы заявок, категории номеров и тарифов должны быть унифицированы во всех системах. Дубликаты профилей корректно объединяются, чтобы сохранить историю взаимодействий. Принцип минимизации обязателен, не хранить невостребованные поля и периодически очищать «мусор».

Информация передаётся строго по назначению: просьба об отсутствии ароматизаторов отражается в графике уборки; запрос на ранний завтрак — в службу питания; сведения о затруднённой мобильности — дежурному по залу и охране; замечания по счёту — кассиру и руководителю смены. Каждое подразделение получает только ту часть данных, которая нужна для выполнения его задачи, без избыточного раскрытия.

Сроки хранения задаются законом и внутренними регламентами: обязательные документы сохраняются в установленные нормативами периоды, а сведения о предпочтениях ровно столько, сколько требуется для предоставления сервиса. затем они удаляются или запрашиваются заново. Соблюдение этого правила столь же важно, как физическая безопасность: избыточное хранение подрывает доверие гостей.

Коммуникации, клиентская база и адресные предложения должны замыкаться на общий цикл улучшений. Повторяющиеся темы из отзывов становятся задачами для технической службы, уборки, питания. Данные из

карточек — основанием для корректировок регламентов и расписаний, результаты адресных предложений, входом в план работ на следующий квартал. Руководитель еженедельно смотрит «горячие точки» (темы претензий, сроки ответов, случаи, где потребовалась эскалация), ежеквартально подтверждает или меняет правила общения и состав сегментов.

Управление публичным общением и жалобами, бережное ведение клиентской базы и разумная сегментация — это три части одной задачи: сделать опыт гостя спокойным и предсказуемым, а работу персонала ясной и результативной. Когда гостиница отвечает быстро и по делу, честно признаёт ошибки, бережно относится к личным данным, не злоупотребляет сообщениями и делает предложения только там, где они к месту, формируется доверие. А доверие, в свою очередь, естественно превращается в повторные визиты, благодарные отзывы и устойчивую доходность.

17.5. Управление программами лояльности

Программы лояльности в международном гостиничном бизнесе занимают одно из центральных мест в системе стратегического управления клиентскими отношениями и формировании долгосрочной конкурентоспособности отелей. В условиях высокой конкуренции, цифровизации и быстро меняющихся ожиданий туристов они становятся не просто маркетинговым инструментом, а комплексной экосистемой, объединяющей финансовые, сервисные и технологические механизмы. Их значение для международных гостиничных сетей, таких как Hilton, Marriott и Hyatt, определяется не только ростом прямых доходов, но и созданием устойчивой клиентской базы, обеспечивающей повторные визиты, повышение среднего чека и формирование положительного имиджа бренда.

Основная цель программ лояльности заключается в установлении прочных отношений с гостями через систему привилегий, бонусов и персонализированных предложений. Они позволяют гостиницам дифференцироваться в условиях стандартизированных услуг и становятся важнейшей частью ценностного предложения. Современные исследования подчеркивают, что удовлетворенность и повторное бронирование зависят не только от качества базовых услуг, но и от восприятия добавленной ценности, которую предоставляют программы лояльности.

Исторически развитие программ лояльности началось в авиационной индустрии с внедрения «Frequent flyer programs» в 1980-е годы. Гостиничный сектор быстро перенял этот опыт, и уже к началу XXI века такие программы стали обязательным элементом глобальных гостиничных сетей. Сегодня они интегрированы в цифровые платформы, мобильные

приложения и CRM-системы, что позволяет формировать уникальный профиль каждого клиента и предоставлять персонализированные предложения в реальном времени.

Одним из наиболее успешных примеров является программа Hilton Honors, которая охватывает более 150 миллионов участников по всему миру. Она строится на системе накопления баллов за проживание и дополнительные услуги (ресторан, SPA, аренда автомобилей), которые затем можно обменять на бесплатные ночи, апгрейд номеров или эксклюзивные впечатления. Важной особенностью программы является высокий уровень персонализации: данные о прошлых поездках, предпочтениях и даже мелких деталях (например, тип подушки или любимый напиток) фиксируются в системе и используются для улучшения клиентского опыта. В отчёте PwC отмечается, что такие элементы персонализации повышают вероятность повторного бронирования на 30–35 %.

Программа Marriott Bonvoy, объединившая лояльность брендов Marriott, Starwood и Ritz-Carlton, является крупнейшей в индустрии и насчитывает более 170 миллионов участников. Её отличительной особенностью является широчайшая сеть партнёров – от авиакомпаний до ресторанных сетей и онлайн-сервисов. Это позволяет формировать кросс-индустриальные экосистемы, когда гость получает баллы не только за проживание в отеле, но и за каждую транзакцию в смежных сферах. Такой подход формирует более тесные отношения между брендом и клиентом, а также увеличивает «время контакта» с брендом за пределами отеля.

Программа World of Hyatt делает акцент на концепции «well-being» и уникальных впечатлений. Она предлагает не только классическую систему накопления баллов, но и доступ к культурным, гастрономическим и спортивным мероприятиям, создавая эмоциональную привязанность к бренду. По данным исследования Deloitte, именно эмоциональная вовлеченность становится ключевым фактором в формировании глубокой лояльности, превосходящей рациональные мотивы.

Эффективность программ лояльности оценивается через ряд показателей, среди которых наиболее важными являются уровень удержания клиентов (retention rate), пожизненная ценность клиента (CLV, Customer Lifetime Value), рост среднего чека (ADR) и увеличение частоты повторных визитов. В мировой практике считается, что хорошо структурированная программа способна повысить CLV на 25–40%, а расходы на её внедрение и обслуживание окупаются в течение 2–3 лет.

Однако управление программами лояльности сопряжено с рядом рисков и вызовов. Ключевые среди них: перенасыщение рынка однотипными предложениями, рост затрат на содержание программы, угроза снижения маржинальности и необходимость постоянного

обновления ценностного предложения. Если в прошлом достаточно было предоставить скидку или бесплатную ночь, то современные клиенты ожидают более широкого набора опций – от гибкости использования баллов до интеграции с цифровыми кошельками и системами блокчейн.[76]

Серьёзной задачей для гостиниц остаётся также обеспечение прозрачности и справедливости программ. Случаи, когда отели повышают количество необходимых баллов для бесплатного проживания без должного уведомления клиентов, снижают доверие и вызывают негативные реакции в социальных сетях. Согласно ISO 31000, управление рисками в таких программах должно строиться на принципах прозрачности, ответственности и постоянного мониторинга восприятия клиентов.

Методы повышения эффективности программ лояльности включают:

- *гибкую систему вознаграждений* (возможность использовать баллы не только для проживания, но и для сторонних услуг);
- *персонализацию предложений* на основе данных о поведении и предпочтениях;
- *геймификацию* (введение уровней, челленджей, бонусов за активность);
- *развитие партнёрских сетей* (авиакомпании, банки, онлайн-маркеты);
- *цифровую интеграцию* (мобильные приложения, push-уведомления, AR/VR).

Примером успешной цифровизации является интеграция Marriott Bonvoy с мобильными приложениями, которые позволяют не только бронировать номера и управлять баллами, но и использовать смартфон в качестве цифрового ключа для входа в номер. Hilton внедрил аналогичную функцию Digital Key, которая значительно повысила уровень удобства для гостей и позволила компании сократить издержки на пластиковые карты.

С точки зрения устойчивого развития, программы лояльности всё чаще включают элементы экологической и социальной ответственности. Например, Hyatt предлагает гостям возможность конвертировать баллы в пожертвования экологическим организациям или участие в волонтёрских проектах. Такие инициативы соответствуют рекомендациям UN TOURISM, подчеркивающим важность интеграции устойчивости в клиентские стратегии туризма.

Сравнительный анализ показывает, что наиболее успешные программы лояльности строятся на сочетании материальных и

76 PwC. Hospitality industry outlook: Loyalty and customer engagement. PricewaterhouseCoopers. https://www.pwc.com

нематериальных выгод. Если бесплатные ночи и апгрейды стимулируют рациональную мотивацию, то эксклюзивные впечатления и социальная значимость формируют эмоциональную привязанность. Этот баланс становится критически важным в эпоху цифровой экономики, когда у клиента есть доступ к десяткам альтернативных предложений. В качестве практического примера можно рассмотреть работу Hilton Honors в Ташкенте. Отель активно использует CRM-систему для отслеживания предпочтений гостей и формирования индивидуальных предложений. Гости, посещающие город для деловых мероприятий, получают бонусные пакеты, включающие скидки на конференц-залы и бесплатные апгрейды номеров при бронировании через приложение. Такой подход не только увеличивает лояльность, но и способствует росту сегмента MICE-туризма, важного для экономики региона.

Программы лояльности в международных гостиницах трансформировались из инструментов краткосрочного стимулирования спроса в стратегические платформы, формирующие долгосрочную конкурентоспособность. Их эффективность определяется уровнем цифровой интеграции, персонализации, эмоциональной вовлеченности и социальной ответственности. В будущем можно ожидать дальнейшей эволюции программ в сторону создания полноценной цифровой экосистемы, объединяющей гостиничные, транспортные, финансовые и культурные сервисы. Для студентов важно понимать, что управление программами лояльности требует системного подхода, включающего анализ данных, стратегическое планирование, управление рисками и постоянное обновление ценностного предложения в соответствии с международными стандартами (ISO 10002, ISO 31000, UN TOURISM).

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Дайте определение клиентского опыта в гостинице.
2. Какие бывают точки контакта с гостями и почему они важны?
3. Как CRM помогает персонализации сервиса?
4. Чем NPS отличается от CSI?
5. Почему программы лояльности усиливают конкурентоспособность отеля?
6. Какие риски связаны с негативными отзывами в соцсетях?
7. Что означает понятие «эмоциональная лояльность»?
8. Какие преимущества мультиканальной коммуникации для отеля?
9. Приведите примеры успешных кейсов Hilton или Marriott в управлении клиентским опытом.
10. Как стандарты ISO и рекомендации UN TOURISM влияют на управление клиентским опытом?

ГЛАВА XVIII. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ УСЛУГ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЧНЫХ СЕТЯХ

Ключевые слова: диверсификация, дополнительные услуги, Wellness/SPA, экологическая и развлекательная диверсификация, гастрономическая диверсификация, спорт и фитнес, культура и досуг загрузка кабинетов процедур, доход на доступный час процедур (RevPATH), доход на посадочное место в час, анимация, MICE-услуги, программы лояльности.

18.1. Понятие и необходимость диверсификации

Диверсификация услуг в гостиничном бизнесе — это целенаправленное расширение ассортимента, форматов и каналов предоставления сервиса за пределы базового размещения, чтобы повысить устойчивость доходов, укрепить репутацию и создать для гостя более полное и запоминающееся впечатление. В простом понимании это переход от модели «продажа номера на ночь» к модели «комплексное гостеприимство», где клиент получает питание, отдых, оздоровление, досуг, деловые и бытовые сервисы в одной экосистеме. Для международных сетей диверсификация не мода, а стратегическая необходимость: она снижает зависимость от сезонности, выравнивает загрузку и делает бизнес менее уязвимым к внешним шокам.

Необходимость диверсификации становится очевидной, если рассмотреть структуру доходов. Традиционно основная доля выручки приходится на продажи номеров, а итоговый результат отеля измеряется через показатели «совокупная выручка на номер» (на практике считают общую выручку за период и делят на число доступных номеров) и «прибыль на номер». Когда спрос на проживание падает (межсезонье, ремонт дорог, спад деловой активности), у отеля, который сосредоточен только на номерах, практически нет рычагов влияния. Напротив, там, где выстроены дополнительные линии дохода — оздоровительный центр, ресторан с сильной концепцией, семейные выходные программы, событийные дни, услуги стирки, коворкинг-зона, парковка, трансфер, сувенирная лавка, есть возможность поддерживать поток гостей, повышать средний чек и удерживать лояльность, даже если проживание временно проседает.

Диверсификация также связана с изменением потребительского поведения. Гости всё чаще рассматривают поездку как способ «собрать» нужный им набор впечатлений: от спокойного отдыха и заботы о здоровье до активного досуга и общения с местной культурой. Если отель закрывает эти потребности в одной связной системе, гость экономит время на поиски и получает предсказуемое качество. Для сети это означает более долгий

жизненный цикл отношений с клиентом, он возвращается к знакомому месту не только ради кровати и завтрака, но и ради клуба для детей, авторской кухни, SPA-ритуала, привычного тренера, занятий ремёслами или тематических вечеров. Экономическая логика диверсификации проста, каждый новый вид услуги открывает дополнительный источник дохода и повышает общую рентабельность, при условии, что он продуман под аудиторию и умеет «дружить» с остальными направлениями. Например, семейный бранч в выходные повышает загрузку ресторана, а параллельная детская программа помогает родителям задержаться и сделать дополнительный заказ. Оздоровительные программы «день SPA» привлекают жителей города в тихие часы будней, часть из них впоследствии бронирует номера на праздники. Небольшая сувенирная витрина усиливает ощущение места и даёт стабильную долю продаж за счёт импульсных покупок. Даже парковка при грамотной политике тарифов способна стать заметной статьёй выручки, особенно в деловых районах.

Однако диверсификация не равна бездумному расширению. Слабое место многих проектов набор разрозненных идей без общей логики. Тогда усиливается сложность управления, а эффект по доходам оказывается ниже ожиданий. Чтобы этого избежать, в учебной и управленческой практике рекомендуют четыре опорных принципа.

Первый, *понимание целевых групп*. В любом отеле есть «внутренний» гость (проживающий), «внешний» городской клиент (приходит на конкретную услугу), корпоративный сегмент (компании, мероприятия) и туристический поток «на один день». Для каждой группы нужно чётко сформулировать, какую задачу она хочет решить: быстро пообедать, расслабиться между встречами, провести выходной с детьми, отметить важное событие, заняться спортом, познакомиться с местной кухней или ремёслами. Второй принцип, *работа с мощностью*. Любая услуга имеет вместимость в часах, местах, посадках. Управляя этой мощностью, отель добивается сбалансированной загрузки и избегает очередей и простоев.

Третий, *пакетирование*. Гостю проще принять решение, если ему предлагают продуманную связку:

«проживание + поздний выезд + кредит на SPA»,

«семейные выходные: бранч + детская мастерская»,

«деловой вечер: ужин + концерт на крыше».

Четвёртый, *единый профиль клиента и программа поощрений*. Когда все транзакции — проживание, питание, оздоровление, события записываются в одну карточку, сеть может делать точные предложения и поощрять повторные визиты без навязчивых скидок.

Есть и риски диверсификации. Во-первых, капитальные вложения: оздоровительный центр или панорамный ресторан требуют проектирования, оборудования, лицензий, и окупаются не за один сезон.

Во-вторых, кадры и стандарты. Дополнительные направления нуждаются в профессионалах и регламентах: санитария на кухне, безопасность бассейна и паровых комнат, правила проведения мероприятий, работа с детьми, авторские права на музыку и показы. В-третьих, управленческая сложность: чем больше направлений, тем важнее «сквозные» процессы — планирование, закупки, расписания, обучение, контроль качества. В-четвёртых, репутация: один неудачный опыт в «ярком» направлении (например, скандал на событии или нарушение правил безопасности в SPA) бьёт по всему бренду.

Чтобы диверсификация стала источником силы, а не слабости, международные сети выстраивают архитектуру доходов — документированную модель, где каждое направление описано целями, мощностью, показателями, правилами и связями. В такой архитектуре ресторан не просто «столовая», а площадка с разной ролью по времени суток: утро — скорость и качество завтрака; день — оборачиваемость деловых обедов; вечер — гастрономическое событие с напитками и музыкой; поздний слот — небольшое, но маржинальное меню.

Международные сети, такие как Hyatt или Hilton, создают в своих отелях полноценные wellness-центры, предлагающие массажные и косметологические процедуры, программы детокса и медитации, бассейны с гидротерапией. Hyatt Regency Tashkent, к примеру, активно использует SPA-зону как фактор привлечения не только туристов, но и местных жителей, что расширяет клиентскую базу и формирует дополнительный поток доходов. Этот сегмент отвечает тренду на здоровый образ жизни, поддерживаемый Всемирной организацией здравоохранения и UN TOURISM, которые отмечают рост спроса на wellness-туризм в среднем на 6,5% ежегодно[77].

SPA — не отдельный мир, а часть общей цепочки: для проживающих— восстановление после дороги, для жителей — дневные абонементы; для всех — понятная запись, разумные цены в «тихие часы», ритуалы выходного дня.

События — не разовые всплески, а календарь: детские клубы по субботам, камерные концерты дважды в месяц, сезонные кулинарные недели.

Важную роль играет локальная идентичность. Сеть выигрывает, если не копирует шаблон «под копирку», а встраивает местные особенности: продукты и рецепты региона в меню, местные травы и масла в SPA-процедурах, ремёсла и музыку в событийной программе, экскурсии на близкие природные и культурные объекты. Это не только повышает

[77] UNWTO. *Wellness tourism report 2022*. Madrid: World Tourism Organization. Retrieved from https://www.unwto.org

интерес гостей, но и формирует уважительное отношение жителей, превращая отель из «закрытой крепости» в участника городской жизни.

Локальные партнёры как фермеры, мастера, школы, музеи, спортивные клубы усиливают эту связь и снижают издержки на создание уникального контента. Особое внимание стоит уделить экологической диверсификации и устойчивому развитию. Международные сети внедряют экологичные практики: отказ от одноразового пластика, энергоэффективные системы освещения, сортировку отходов и сотрудничество с локальными поставщиками. Accor запустил глобальную программу «Planet 21», направленную на снижение углеродного следа и поддержку локальных сообществ. В Узбекистане также наблюдается рост интереса к «зелёным отелям»; примером служит сеть Lotte Hotels, которая в Ташкенте внедряет программы энергосбережения и устойчивого питания. Эти инициативы соответствуют международному стандарту ISO 14001 и рекомендациям UN TOURISM по устойчивому туризму.[78]

Необходимо подчеркнуть и образовательную составляющую. Для студентов гостиничных направлений диверсификация — это практическая школа управления: здесь легко увидеть, как соединяются стратегия и повседневная работа. Планирование посадок в ресторане учит соотношению спроса и мощности, календарь событий проектному управлению и безопасности, работа SPA медицине и гигиене в пределах не медицинского, но оздоровительного сервиса, программа поощрений экономике лояльности. Каждый из этих блоков показывает, что «гостеприимство» — это не только улыбки и вежливость, но и строгие цифры, графики, регламенты и ответственность.

В итоге диверсификация это не разовое решение, а постоянный процесс. Рынок меняется, гости взрослеют, новые поколения смотрят на отдых иначе. Вчера было достаточно чистого номера и стандартного завтрака, а сегодня ожидают смысл и заботу: еду, подходящую образу жизни, тишину и сон, культурный след поездки, безопасное и увлекательное время ребёнка, короткие маршруты прогулок, удобные цифровые инструменты, понятную оплату и честные предложения. Сеть, которая умеет это собирать в целое, не просто продаёт ночёвку, она становится местом, куда возвращаются.

[78] UNWTO. *Tourism and sustainable development guidelines*. Madrid: World Tourism Organization. Retrieved from https://www.unwto.org

Таблица 18.1.

Направления диверсификации услуг в международных гостиницах

Направление	Преимущества	Возможные риски
Wellness и SPA	Привлечение клиентов высокого сегмента; рост дохода в межсезонье	Высокие CAPEX и OPEX, необходимость специалистов
Спорт и фитнес	Удовлетворение тренда на ЗОЖ, повышение лояльности	Затраты на оборудование, быстрое устаревание технологий
Гастрономия	Дополнительный доход до 25%; уникальное позиционирование	Конкуренция с локальными ресторанами, высокая себестоимость
Культурные мероприятия	Повышение имиджа, интеграция в местное сообщество	Сезонность спроса, зависимость от партнёров
MICE и бизнес-услуги	Привлечение корпоративных клиентов, круглогодичный спрос	Риск низкой загрузки при экономическом спаде
Цифровизация	Удобство для гостей, рост прямых продаж	Риски киберугроз, расходы на IT
Экологическая диверсификация	Соответствие ESG-трендам, поддержка имиджа «зелёного» отеля	Высокая стоимость внедрения, необходимость сертификаций

18.2. Виды дополнительных услуг (wellness, спорт, культура)

Современная гостиница конкурирует не только номерным фондом. Гость оценивает весь «пакет» впечатлений: насколько вкусен и быстрый завтрак, есть ли бассейн и сауна, чем занять детей вечером, можно ли провести встречу с коллегами в удобном баре, как устроена программа выходного дня. Поэтому дополнительные услуги перестали быть «опцией по остаточному принципу» и превратились в самостоятельные линии бизнеса, влияющие на ключевые показатели эффективности — TRevPAR (total revenue per available room), GOPPAR (gross operating profit per available room) и метрики использования площадей (RevPASH в ресторанах выручка на доступное посадочное место в час). В обзорах отрасли подчёркивается, что именно грамотная диверсификация услуг повышает устойчивость отеля к сезонности и внешним шокам, тогда как односторонняя ориентация на номерную выручку делает бизнес более уязвимым.

Дополнительные услуги — это направления, расширяющие базовую функцию размещения и повышающие общую ценность отеля для гостя и города. Удобно рассматривать их по трём крупным блокам: оздоровление

и отдых (wellness), спорт и активность, культура и досуг. В реальной практике эти блоки тесно связаны и нередко пересекаются: спортивные занятия сочетаются с восстановительными процедурами, а культурные события проходят в ресторане и поддерживают его выручку. Ниже рассмотрим каждую группу, выделяя типичные форматы, требования, риски и вклад в доход.

Оздоровление и отдых(wellness) объединяют всё, что помогает гостю восстановиться физически и эмоционально. Базовая форма SPA-зона: паровая и сухая баня, бассейн, душевые, зоны отдыха, один или несколько кабинетов для процедур. Более развитые комплексы добавляют соляную комнату, контрастные ванны, дорожки для массажа стоп, комнаты релаксации и маленький чайный уголок. Процедуры обычно делят на короткие (25–30 минут) и длинные (60–90 минут). Короткие удобны для деловых гостей между делами, а длинные для выходных, праздничных и семейных сценариев. Отдельный пласт уход за лицом и телом, обёртывания, скрабы, аромакомпозиции. С точки зрения экономики важны управляемая запись, разумная вместимость, понятные цены, «тихие часы» в будни и роль розничных продаж (косметика, масла). В заботу о качестве входят санитария, учёт противопоказаний, информированное согласие, контроль температуры и качества воды, вентиляция и стирка белья. Расширенный вариант — программы «день SPA» для жителей, сезонные линии процедур, партнёрские приёмы врача-специалиста по расписанию. Всё вместе это создаёт устойчивую линию дохода, особенно в «пустые» дневные часы.

Спорт и активность развиваются от простых тренажёров и ковриков до небольших залов и открытых площадок. В деловом отеле часто хватает хорошо проветриваемого помещения с базовым набором снарядов, водой и полотенцами. Курортные и загородные объекты идут дальше: йога на рассвете, скандинавская ходьба, велопрогулки, пробежки, зимние лыжи, катки, прокат снаряжения, работа тренера по расписанию. Преимущество спорта его «ежедневность»: занятие занимает час-полтора и может стать частью привычки гостя, а это укрепляет лояльность и создаёт повторные визиты. Но спорт требует внимания к безопасности: инструктаж, исправное оборудование, ограничение по возрасту, аптечка, связь со службой безопасности. Важно грамотно сочетать свободный доступ и занятия по расписанию, чтобы не создавать толпу и очереди, и при этом дать почувствовать поддержку инструкторов. Экономический вклад спорта выражается не только в прямой плате за занятия или прокат, но и в косвенных покупках: вода, лёгкие блюда, поздний выезд, интерес к восстановительным процедурам.

Marriott и Accor интегрируют в свои гостиницы современные фитнес-залы, йога-студии и площадки для игровых видов спорта. Hilton создал

бренд «Five Feet to Fitness», позволяющий гостям тренироваться прямо в номерах, оборудованных кардиотренажёрами и силовыми зонами. Такой подход отражает стремление гостиниц диверсифицировать услуги через внедрение инновационных форматов и сделать спорт доступным каждому гостю, независимо от его образа жизни и привычек.

Культура и досуг — самая гибкая и тёплая зона дополнительных услуг. Это о живой музыке по вечерам, семейных мастер-классах, кинопоказах на крыше, лекциях о местной истории, встречах с ремесленниками и художниками, маленьких ярмарках, мероприятиях к праздникам, клубах настольных игр, литературных салонах, выставках. В городском отеле культурная программа делает его частью местной жизни, открывая дверь для жителей. В курортном превращает обычный вечер в событие. Для семьи особенно ценны детские клубы по выходным с педагогом: родители спокойно поужинают, а дети заняты и счастливы. Для деловой аудитории подойдут камерные концерты и беседы о городе. Каждый формат требует продуманных правил: согласования времени и громкости, безопасности на площадке, авторских прав на музыку и кино, страховки оборудования. Экономический вклад культуры складывается из продажи билетов, повышения уровня заказов в ресторане и барах, роста интереса к проживанию в даты событий и укрепления репутации, что в долгую добавляет брони.

Radisson Blu во многих странах сотрудничает с локальными художниками, создавая арт-галереи прямо в холлах и ресторанах. Подобные практики особенно актуальны для стран с богатым культурным наследием, таких как Узбекистан, где гостиницы могут интегрировать в свою деятельность национальные традиции, ремёсла и музыку. Это соответствует рекомендациям ЮНЕСКО и UN TOURISM, которые подчёркивают важность сохранения культурного разнообразия через туризм.

К малым услугам, которые в сумме дают большой эффект, относятся:

- витрины с локальными товарами, сувенирами и косметикой;
- услуги стирки и глажения;
- удобные рабочие места в лобби с быстрым интернетом; отдельные переговорные на час;
- почасовая аренда зала для онлайн-встреч;
- парковка с прозрачной тарифной сеткой;
- трансфер;
- помощь с багажом;
- пакеты для гостей с животными;
- ранний завтрак для ранних вылетов;
- поздний выезд в свободные дни;
- хранение вещей.

Каждая из этих услуг по отдельности может казаться незначительной, но вместе они формируют ощущение продуманности и заботы и заметно увеличивают средний чек.

Важная связка для всех видов — это питание. Ресторан и бар в сети не только «топливо» для проживающих. Это сцена бренда, на которой происходят бранчи, семейные вечера, тематические недели, встречи с приглашёнными поварами, дегустации. Эту сцену можно настраивать по времени суток: утром — скорость и свежесть, днём — деловой ритм, вечером — гастрономия и музыка, ночью — лаконичное, но маржинальное меню.

Взаимосвязь с другими направлениями естественна: после занятия спортом — лёгкий обед, после SPA — чайная пауза, после кинопоказа — десерт, на детском дне — отдельное детское меню. В учебниках это часто описывают как «перекрёстную поддержку»: одно направление создаёт повод и настроение, другое — превращает это настроение в внимательный сервис и выручку.

Чтобы система дополнительных услуг работала, отель должен одинаково бережно относиться к «front off» и «back off» части. «Front off» — это улыбка, чистота, музыка, запах, свет, подсказки, удобные надписи и понятные цены. «Back off» — это графики персонала, обучение, сменные задания, процедуры уборки, закупки, учёт, безопасность, проверка оборудования, готовность аптечки, знание правил. В «back off» части нет места случайностям, там всё должно быть «по часам», чтобы «передняя» могла быть лёгкой и радостной. Дополнительные услуги не терпят полумер, если обещали детский час, он должен быть с педагогом и материалами, если заявлено выступление, у него должны быть звук, стулья, порядок входа и выхода, если открыли SPA, там должны быть полотенца, вода, свежесть и тишина.

И наконец, единая клиентская карточка и программа поощрений — «склейка», без которой виды услуг расползаются. Гость должен иметь возможность копить баллы за проживание и тратить их в ресторане, получать небольшие подарки за повторные посещения SPA, видеть в приложении свободные места на ближайшие занятия, бронировать столик, покупать сертификаты близким. Тогда дополнительные услуги перестают быть призами, а становятся частью привычки, люди возвращаются туда, где им удобно и их помнят.

Отдельный блок диверсификации составляют MICE-услуги и бизнес-сервисы. Marriott, Hyatt и InterContinental активно развивают конгресс-центры, залы для переговоров, пространства для гибридных мероприятий с использованием цифровых технологий. В условиях постпандемийной трансформации спрос на гибридные конференции резко возрос, что

стимулировало гостиницы инвестировать в цифровые платформы для трансляций и онлайн-участия.

В Узбекистане данное направление также активно развивается, в городах Ташкент, Самарканд, Бухара, Хива, Андижан многие гостиницы модернизировали свои конференц-залы под международные стандарты, что позволяет привлекать деловые мероприятия и укреплять статус страны как центра делового туризма.

Ещё одним вектором является цифровизация дополнительных услуг. Сегодня гость ожидает, что большинство сервисов будет доступно через мобильное приложение или онлайн-платформу. Hilton Honors и Marriott Bonvoy предоставляют возможность бесконтактного заселения, выбора номера, заказа еды и услуг через смартфон. Такие решения не только упрощают клиентский опыт, но и формируют новые источники дохода: push-уведомления и персонализированные предложения позволяют гостиницам повышать средний чек и удерживать клиентов в экосистеме бренда. Это соответствует современным практикам управления клиентским опытом (CEM), закреплённым в стандартах ISO 9001:2015 по управлению качеством.

18.3. Стратегии увеличения источников дохода: SPA, рестораны, анимация и другие дополнительные услуги

Если в предыдущем параграфе были показаны основные виды дополнительных услуг, то здесь речь пойдёт о том, как превратить их в устойчивую систему доходов. Под стратегиями понимаем продуманные решения по четырём линиям: ***продукт*** (что и как предлагаем), ***цена*** (как оцениваем труд, время и материалы), ***мощность*** (как заполняем часы, места и посадки) и ***связи*** (как одно направление поддерживает другое). К этим линиям добавим каналы привлечения, партнёрства, качество и измерение результата.

Начнём со **SPA.** Главная мысль, SPA-центр живёт «часами процедур». Если в распоряжении четыре кабинета по девять часов в день, часть времени уходит на подготовку, уборку и перерывы — это реальная мощность. Управлять ею означает добиваться ровной загрузки, избегая пустых окон между длинными процедурами. Для этого в меню нужны короткие вставки по 25–30 минут, которые легко бронируются в «тихие часы» будней с мягким поощрением по цене. Параллельно важно предлагать пакеты: «сауна + массаж», «обёртывание + чайная пауза», «семейный час с двумя специалистами». Для жителей города полезны абонементы и членства: небольшая ежемесячная плата с выгодными визитами обычно повышает повторяемость и дисциплинирует загрузку.

Основная единица часы работы процедурных кабинетов (ATH). Например, 4 кабинета × 9 часов × 0,75 = 27 чистых часов в день. Две ключевые метрики:

***TRO* (загрузка кабинетов) = занятые часы / ATH.**

***RevPATH* (выручка на доступный час) = доход SPA / ATH.**

Городские отели стремятся к TRO 55–70 % и регулируют спрос через динамику цен (днём дешевле, вечером дороже). Курорты делают упор на пакетирование. В ассортименте нужны длинные маржинальные процедуры (60–75 мин) и короткие (25–30 мин) для заполнения пауз. Хорошо работают пакеты («массаж + сауна»), абонементы и членства. Доход формируется не только за счёт процедур, но и продаж косметики и масел. Цель 15–25 % розницы в выручке SPA. Для этого нужны витрина, обучение сотрудников и связь с программой лояльности. Нагрузка терапевтов должна быть не ниже 60–65 % за счёт гибких смен и кросс-обучения.

Важны санитария, контроль воды и воздуха, лицензии для «medical-wellness», экологичность (ISO 21401:2018). Обязательны информированное согласие клиентов и проверка противопоказаний. Качество обеспечивается чек-листами, «тайным гостем» и разбором инцидентов.

В **ресторане и баре** стратегией становится «роль по времени суток» и «повод прийти». Утро — это скорость и предсказуемость: здесь выигрывают простые очереди на кофе и свежие блюда, которые не заставляют ждать. День — оборачиваемость: ограничение времени посадки, разумные бизнес-наборы, чёткая подача. Вечер — событие: небольшие дегустационные меню, локальные продукты, музыка на комфортной громкости, вид из окна, вежливый ритуал подачи напитков. Поздний слот — короткие позиции, которые готовятся быстро и удерживают качество. Ценовая политика может учитывать «горячие» часы: в пятницу и субботу вечером допустимы предоплаты или депозиты на популярные столики, чтобы сократить отказы и пустые места из-за опозданий. Планировка посадок ещё один рычаг, правильная расстановка столов, ширина проходов, удобство для семей, колясок, гостей с ограниченной подвижностью.

В практике управления доходами ресторанов используется показатель RevPASH(выручка на одно посадочное место в час). Этот показатель позволяет оценить эффективность работы не только через средний чек, но и через скорость обслуживания и загрузку зала. Например, если в ресторане 80 мест, работа вечерней смены длится 4 часа, за это время обслуживается 240 гостей со средним чеком 22 доллара, то выручка составит 5280 долларов. RevPASH в таком случае будет равен 16,5 доллара за место в час.

Управленческие решения строятся вокруг трёх направлений: обеспечение предоплат или депозитов при бронировании столов,

сокращение времени обслуживания за счёт оптимизации процессов и повышение среднего чека с помощью меню.

Меню ресторана формируется с использованием матрицы «популярность × прибыльность», где блюда распределяются на:

- *«звёзды»* (часто заказываемые и прибыльные),
- *«лошади»* (часто заказываемые, но с низкой маржой),
- *«головоломки»* (прибыльные, но редко выбираемые) и
- *«собаки»* (низкая прибыль и низкая популярность).[79]

Такое распределение помогает управлять ассортиментом, корректировать цены и продвигать нужные позиции. На уровне закупок применяются системы FIFO/FEFO для контроля сроков годности, ABC-анализ для распределения внимания к товарам по их значимости, а также регулярные проверки ключевых продуктов.

Особое внимание уделяется безопасности и стандартам качества. На кухне внедряется система HACCP, которая позволяет контролировать все этапы приготовления пищи. Используются международные стандарты ISO 22000:2018 и рекомендации Codex HACCP. Это включает контроль аллергенов, температурных режимов и поставок, а также обучение персонала. Для залов важны вопросы контроля шума, лицензирования музыки и показов, а также работа с алкогольной ответственностью. Для банкетных мероприятий дополнительно разрабатываются специальные приказы, планы по управлению отходами и меры по обеспечению безопасности.

С точки зрения финансов ключевой метрикой является Prime Cost, включающий в себя расходы на продукты и напитки, а также оплату труда персонала. В успешных моделях он не должен превышать 60–65 процентов выручки. Для контроля эффективности используется показатель CPLH — количество гостей, обслуженных за один рабочий час. Достигается это за счёт выравнивания графиков работы под прогнозируемую загрузку, кросс-тренинга сотрудников, использования электронных систем на кухне и оптимизации меню в часы пиковой нагрузки.

Форматы F&B могут быть разнообразными: круглосуточные рестораны, авторские рестораны с короткой картой, бары в лобби, на крыше или у бассейна, кофейни, pop-up форматы и кухни-призраки для непиковых часов. На курортах особое внимание уделяется банкетным блокам, пляжным клубам и сезонным гастрономическим мероприятиям. Все эти форматы интегрируются в программы лояльности, что позволяет гостям видеть единую ценность членства и мотивирует их возвращаться в отель.

Анимация и событийность опирается на календарь. Здесь не стоит ждать больших праздников: устойчивость создают регулярные,

[79] https://5armia.ru/

предсказуемые «малые» события — детские клубы по субботам, кинопоказы дважды в месяц, встречи с ремесленниками и художниками, небольшие концерты. Каждый формат связан с безопасностью, ответственным отношением к соседям и городскому контексту: время окончания, уровень громкости, правила входа, помощь в рассадке, чистота площадки. Экономический эффект считают не только по билетам, но и по подъёму заказов в ресторане и по заметности в городе: люди идут туда, где «что-то происходит», и возвращаются, когда чувствуют заботу.

Доход от событий формируется тремя путями:

1. Продажа билетов или регистраций.
2. Рост выручки F&B (еда и напитки) во время мероприятия.
3. Пакетные предложения с проживанием.

Для устойчивого управления используют международный стандарт ISO 20121:2012 по организации событий: планирование ресурсов, контроль воздействия и работа с сообществом.

Основные показатели посещаемость, выручка на посетителя (Yield per Attendee), рост F&B во время события, доля пакетных бронирований, медиа-охват. Простая формула ROI события:

ROI = (прирост F&B + прирост выручки проживания) − (гонорары + продакшн + реклама).

Например, если концерт привёл 120 гостей со средним F&B-чеком $14, то доход равен $1680. При расходах $900 результат уже положительный.

Малые сервисы требуют дисциплины. Прачечная должна чётко озвучивать сроки и цены, упаковка багажа — иметь материалы и обученные руки, транспорт — согласовывать время и маршруты, парковка — предлагать простую схему оплаты и честные правила. Отдельное внимание рабочим местам: один-два тихих угла с розетками и быстрым интернетом превращают лобби в удобную среду, где человек может провести пару часов между делами, заказав перекус и напитки. Такие мелочи не делают громких заголовков, но именно они дают стабильную выручку и создают ощущение продуманности.

Далее связи между направлениями. SPA поддерживает ресторан (чайные паузы, лёгкие блюда), ресторан поддерживает события (сеты к концерту или показу), события приводят новых гостей в отель, «малые» услуги удерживают их подольше и повышают средний чек. Чтобы эти связи работали без трений, нужна единая запись и понятная оплата. Гость бронирует столик или процедуру там же, где бронирует номер, может оплатить заранее или на месте, получить и потратить баллы в любой точке. Программа поощрений в идеале видит не только проживание, но и все

траты на территории — это справедливо и приятно, человек чувствует, что его ценят.

Партнёрства помогают ускорить запуск и снизить риски. У оздоровительных направлений возможны совместные приёмы специалиста по графику, у культуры сотрудничество с музеями, школами, студиями, у кухни с фермерами, сыроварами, пекарями, виноделами, у спорта с тренерами и клубами. Варианты юридических отношений разные, от аренды помещения до разделения выручки. Важно заранее оговаривать стандарты, безопасность, ответственность, время работы, порядок расчётов и право пользоваться названием отеля в анонсах.

Качество и безопасность неотъемлемая часть стратегии. Кухня — это санитария, хранение и маркировка аллергенов. SPA — температура и чистота воды, вентиляция, порядок в парных, бельё. События — проходы и эвакуация, звук и свет, проверка проводов, устойчивость декораций, инструкции персонала. Для занятий с детьми — квалификация педагогов, материалы, согласие родителей, чистота и порядок. В спорте — исправность снаряжения, аптечка, связь, простые и понятные правила. Качество видно гостю в мелочах: вежливой фразе, чистом стакане, сухом полотенце, аккуратной табличке, спокойной музыке. Отсутствие мелких сбоев складывается в доверие к бренду.

Наконец, измерение результата. Любая стратегия требует цифр. Для SPA считают загрузку кабинетов, средний чек и выручку на «доступный час». Для ресторана выручку на посадочное место-час, оборачиваемость столов, долю списаний, долю блюд-лидеров. Для событий посещаемость, вклад в заказы, повторные визиты. Для «малых» сервисов стабильность потока и долю в общей выручке. Отелю стоит видеть и сквозные показатели: какую долю гостей удалось вовлечь хотя бы в одну дополнительную услугу, сколько людей вернулось, какова стоимость поощрения в программе и какой доход приносит участник в среднем.

Практический план внедрения можно разбить на три горизонта. В ближайшие три месяца: настроить запись на процедуры и столики, ввести «тихие часы» со стимулирующими ценами в SPA, определить два регулярных события в месяц, навести порядок в «малых» услугах и ценах, сделать простые памятки для гостей.

За полгода: запустить семейные выходные (бранч плюс детская программа), оформить сотрудничество с местными производителями, обновить меню и планировку вечерних посадок, подготовить витрину с локальными товарами.

За год: рассмотреть расширение SPA или панорамной площадки, объединить все транзакции в единую программу поощрений, развить партнёрства для культурной и спортивной линии. Такой последовательный

подход позволяет двигаться без рывков, собирать обратную связь и учиться на собственных данных.

Диверсификация услуг — это не украшение к проживанию, а равноправные линии сервиса, которые, будучи правильно спроектированными и связаными между собой, делают гостиницу устойчивой, справедливой к гостю и интересной городу. Это управляемая система, которая увеличивает TRevPAR, удерживает гостей и создаёт предсказуемую прибыль. Если события, SPA, F&B и малые сервисы связаны в единую систему, подкреплены CRM, программами лояльности и стандартами качества, то отель получает устойчивый рост доходов и лояльности гостей. Чем лучше руководитель понимает эту логику, тем увереннее он сможет принимать решения в реальной практике от дежурного администратора до управляющего сетью.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Что такое диверсификация услуг в гостинице и почему она необходима международным сетям?
2. Какие риски возникают при диверсификации (финансовые, кадровые, управленческие, репутационные) и как их снизить?
3. Назовите три обязательных условия качества и безопасности для оздоровительной зоны (SPA). Почему каждое из них важно?
4. Что такое «мощность услуги» и как ей управлять в SPA и в ресторане (примеры показателей для обоих направлений)?
5. Придумайте пакет «проживание + услуга» для семейных выходных. Какие эффекты он должен дать для гостя и для отеля?
6. Чем «регулярное событие по календарю» отличается от разовой акции? Как регулярность влияет на доход ресторана и лояльность гостей?
7. Перечислите «малые» услуги, которые в сумме дают значимый вклад в выручку. За счёт чего они устойчивы?
8. Какую роль играют ресторан и бар как «сцена бренда»? Назовите разные роли по времени суток и их цели.
9. Предложите три практических шага на ближайшие 90 дней для роста дохода от дополнительных услуг без крупных вложений.
10. Какие формы партнёрства возможны для развития культуры/спорта/wellness и какие пункты нужно заранее зафиксировать в договорённостях?

ГЛАВА XIX. HR-ОТДЕЛ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЧНЫХ КОМПАНИЯХ

Ключевые слова: метрики онлайн-найма, ведущие индикаторы, онбординг, время до продуктивности, текучесть персонала, качество найма, оценка кандидата, учебные метрики, карьерный трекинг, внутренняя мобильность, talent-маркетплейс, мотивация и стимулирование.

19.1. Роль HR-отдела и модель структуры

В международной гостиничной компании HR — это не «кадры» в узком смысле и не «оформление отпусков», а система, которая превращает стратегию бренда в повседневное поведение людей. От качества этой системы зависит то, как быстро отель открывается и набирает команду, насколько стабильно держит стандарты сервиса в разных странах, как переживает сезонные пики, кризисы и смены владельца или управляющей компании. Проще говоря, HR в гостиничном бизнесе управляет всем жизненным циклом сотрудника, от привлечения и адаптации до развития, мотивации и достойного расставания, и делает это с учётом высокой текучести отрасли, круглосуточного графика, множественности культур и строгих регуляторных рамок (трудовое право, миграция, защита данных, охрана труда).

Роль HR можно описать через четыре взаимосвязанные роли: ***стратегический партнёр*** (связывает цели бренда с кадровыми решениями), ***архитектор организации*** (проектирует структуру и процессы), ***защитник интересов*** (забота о справедливости, здоровье, безопасности, равных возможностях) и ***финансово-операционный менеджер*** (управляет затратами на труд, производительностью и рисками). Эти роли проявляются одновременно: одна и та же команда в понедельник закрывает десятки вакансий к летнему сезону (операционка), во вторник запускает новую систему KPI на уровне сети (стратегия), в среду расследует конфликт и восстанавливает психологическую безопасность в подразделении (люди), а в четверг защищает у владельца инвестиции в обучение, показывая связь «компетенции - NPS гостей - выручка на номер».

Специфика гостиниц усиливает ценность HR. Во-первых, сервис создаётся «здесь и сейчас» людьми на линии: ресепшн, хаускипинг, ресторан, инженерия, безопасность. Любой провал в укомплектованности, обучении или графиках мгновенно чувствует гость. Во-вторых, бизнес ритмичен: сезоны, конференции, чартеры, смены часовых поясов, значит, HR должен уметь гибко наращивать/сокращать ресурсы, работать со смешанным штатом (постоянные, сезонники, аутсорсинг), при этом сохраняя культуру и стандарты. В-третьих, международность: одни и те же стандарты нужно воплощать на разных языках, в разных правовых режимах

и трудовых практиках, не теряя уважения к местной культуре и соблюдая закон.

Как устроена модель HR-структуры в международной сети? Обычно это «двухуровневый» контур корпоративный/региональный и отельный с чётким распределением роли центров экспертизы, бизнес-партнёров и сервисных функций.

На корпоративном уровне находится руководитель HR (CHRO/VP HR) и несколько центров экспертизы (COE):

- подбор и бренд работодателя;
- вознаграждения и льготы (Comp&Ben);
- обучение и развитие (L&D);
- управление талантами и преемственность;
- трудовые отношения и комплаенс;
- разнообразие, равенство и инклюзия (DEI);
- охрана труда и благополучие;
- HR-аналитика и цифровые решения (HRIS, ATS, LMS, T&A, планирование смен).

Задача Центра компетенций (COE, Center of Excellence)— устанавливать политики, стандарты и инструменты, которые единообразны для сети и экономят ресурсы за счёт масштаба: единая система вакансий, типовые профили и интервью-гайды, грейды и бенчмарки, карта компетенций, корпоративная платформа обучения, библиотека программ для руководителей, регламенты по дисциплинарным процедурам и расследованиям, рекомендации по миграции и релокации.

В организационной модели управления персоналом рядом с центрами экспертизы (COE) функционирует слой HR Business Partners (HRBP). Как правило, HRBP закрепляются за конкретными бизнес-единицами (по регионам, брендам, кластерам или функциональным направлениям) и обеспечивают внедрение корпоративной HR-стратегии на уровне отдельных гостиниц.

Ключевая роль HRBP заключается в консультативной и координационной поддержке генеральных менеджеров и руководителей служб. Они участвуют в кадровом планировании и прогнозировании потребности в персонале, сопровождают процессы управления талантами (включая преемственность, оценку потенциала и развитие ключевых сотрудников), содействуют формированию и закреплению организационной культуры, а также обеспечивают управляемое разрешение сложных кадровых и организационных ситуаций.

В практическом смысле HRBP выполняет функцию «интегратора» HR-решений: не заменяя узкоспециализированную экспертизу COE, он формирует целостное представление о потребностях бизнеса, обеспечивает

первичную диагностику проблем и организует подключение профильных экспертов и инструментов.

Третий элемент — единый сервисный центр (Shared Services/HR Operations): ведёт кадровое делопроизводство, платёжные ведомости, льготы, справки, администрирование отпусков и больничных, миграционные документы, первичную поддержку сотрудника через help-desk. Это позволяет отелям и HRBP не утонуть в рутине. В международном контексте Shared Services часто работает по регионам (часовые пояса/языки) и поддерживает мультивалютную и многоправовую среду.

На уровне конкретного отеля структура компактнее и практичнее. Классическое ядро:

- директор/менеджер по персоналу (HRD/HRM)
- специалист по подбору/бренд работодателя
- тренинг-менеджер/HRD
- специалист по зарплате/документообороту (если нет полного централизованного обслуживания)
- координатор по графикам и учёту рабочего времени.

В крупных комплексах добавляются роли по благополучию/безопасности труда и по работе с персоналом общежитий, в курортных форматах координатор сезонных программ и локальной рекрутмент-кампании. Отельный HR отвечает за: прогноз найма к открытию и сезону, локальные партнёрства (колледжи, техникумы, сервисные школы), ярмарки вакансий, скоростной отбор на потоковые роли, адаптацию и наставничество, ежедневное обучение стандартам (SOP), контроль дисциплины и корректное «сервисное» расставание.

Существуют вариации по типам владения. В управляемых отелях бренд/управляющая компания задаёт политики и стандарты HR, тогда как юридическим работодателем может выступать либо сама управляющая компания, либо объектная компания-владелец — это важно для договоров и ответственности. В франшизных отелях бренд предоставляет стандарты и инструменты, а операционные HR-решения чаще остаются на стороне владельца/оператора. Задача сети обеспечить обучение и аудит соответствия стандартам сервиса и труда. В кластерных моделях (несколько отелей в одном городе/регионе) часть HR-функций объединяется, один рекрутмент-офис, общая база кандидатов, единые тренеры, централизованные общежития и трансферы для смен.

Чтобы такая мозаика работала, нужны ясные права принятия решений. Помогает матрица RACI: кто инициирует (R), кто утверждает (A), кого консультируют (C), кого информируют (I).



Рисунок 19.1. матрица RACI.

Операционная «повестка дня» HR в гостинице повторяет жизненный цикл сотрудника:

***Привлечение**:* анализ рынка труда и каналов (онлайн-площадки, соцсети, локальные центры занятости, колледжи, внутренние рекомендации), скоринговые фильтры и короткие «дни найма» на массовые роли (room attendants, stewards, servers), бренд работодателя (чёткое EVP: графики, питание/проживание, обучение и рост).

***Отбор**:* поведенческое интервью по компетенциям сервиса (вежливость, стрессоустойчивость, командность, дисциплина), мини-пробы (ролевые игры на приём звонка, сервировку, стандарты приветствия), корректная проверка рекомендаций, миграционная и медквалификация по закону.

***Оффер и оформление**:* прозрачные условия, документные чек-листы, быстрый старт даты выхода (time-to-hire — критичный KPI).

***Онбординг**:* пре-онбординг (доступы, форма, план первых смен), вводный тренинг по культуре и безопасности, наставник в подразделении, первые цели и обратная связь.

***Обучение и развитие**:* цикл кратких регулярных сессий SOP, микрокурсы e-learning, кросс-тренинг между сервисными зонами, программы для линейных руководителей, карты карьерного роста от линии до менеджмента.

***Оценка и эффективность**:* простые цели по роли, наблюдаемое поведение, регулярные «one-on-one», оценка испытательного срока, годовая оценка, план развития.

***Вознаграждение и признание**:* рыночный оклад, прозрачные надбавки и доплаты, бонусы по KPI качества/выручки/экономии,

нематериальная мотивация (питание, транспорт, жильё/хостел, медицинские программы, гибкие графики, награды «сотрудник месяца», «герой сервиса»).

***Вовлечённость и благополучие**:* опросы настроения, каналы обратной связи, психологическая и правовая помощь, предотвращение выгорания, справедливая дисциплина.

Процессы выхода и повторного найма. Завершение трудовых отношений в гостинице должно быть организовано как стандартный управленческий процесс: с корректным оформлением, передачей дел, фиксацией причин ухода и сбором обратной связи. В отельной практике целесообразно развивать alumni-программы (поддержание контакта с бывшими сотрудниками) и механизмы повторного привлечения персонала на сезон или в периоды пикового спроса (boomerang hires). Это снижает риски кадрового дефицита, ускоряет закрытие вакансий и повышает стабильность сервиса за счёт привлечения людей, уже знакомых со стандартами и корпоративной культурой.

Результативность управления персоналом повышается при наличии единой технологической архитектуры, которая объединяет ключевые инструменты:

- HRIS — централизованная база сотрудников и HR-процессов;
- ATS — система подбора и сопровождения кандидатов;
- LMS — обучение, аттестация и развитие компетенций;
- T&A/Workforce Management — учёт рабочего времени, управление сменами и графиками;
- KPI/OKR модуль — постановка целей и оценка результатов;
- Employee Help-Desk — сервис поддержки сотрудников (заявки, консультации, типовые процедуры).

Интеграция этих модулей обеспечивает целостность данных и управляемость решений: от подбора до обучения, планирования смен и оценки эффективности.

Для гостиницы критически важно, чтобы планирование численности и графиков основывалось на прогнозе операционной нагрузки (загрузка номерного фонда, заезды/выезды, банкеты и MICE-мероприятия). Если HR совместно с линейными руководителями рассчитывает «оптимальную» потребность в персонале под конкретные пики, например, на обслуживание пятничного банкета или на утренние выезды и уборку этажей, это напрямую влияет на три ключевых результата:

- качество сервиса и количество жалоб гостей;
- объём переработок и риски усталости персонала;
- уровень фонда оплаты труда и производительность.

Современные системы Workforce Management позволяют выявлять временные «красные зоны» нагрузки и синхронизировать графики разных

служб. Например, если у Housekeeping пик трудоёмкости приходится на 12:00–16:00, HR совместно с операциями корректирует графики фронт-офиса и инженерной службы так, чтобы поддерживать скорость оборота номеров в пик и не допускать провалов в обслуживании. Таким образом, управление сменами становится инструментом одновременно контроля качества и контроля затрат.

Отдельная реальность международной сети — *право и комплаенс.* В разных странах различаются нормы по сверхурочным, ночным сменам, охране труда, миграции, профсоюзам, проверкам благонадёжности, персональным данным. HR является сторожом законности: локализует политики, обучает руководителей, ведёт журналы инструктажей, проверяет договоры аутсорсеров, готовит объект к аудитам клиента/бренда/надзора. Сюда же охрана труда и безопасность: стандартная форма, средства защиты на кухне и инженерии, микротравмы и расследования, профилактика насилия/домогательств, «право на стоп» для сотрудников в опасной ситуации, чёткая координация с службой безопасности.

Международный HR также управляет глобальной мобильностью: назначение экспатов (GM, финансовые директоры, шеф-повара), визы и разрешения, компенсации по перемещению, интеграция в местную культуру, обучение межкультурной грамотности. Важна симметрия, знания и карьеры должны ходить не только «из штаб-квартиры в регионы», но и обратно, лучшие практики отелей в Азии, Африке, Латинской Америке так же ценны для бренда.

Как понять, что HR-модель работает? Смотрят не только на «бумаги в порядке», а на результаты: укомплектованность ключевых смен, время закрытия вакансий, текучесть по критическим ролям и в первые 90 дней, доля внутренних назначений, часы обучения на FTE (или ЭПЗ - эквивалент полной занятости) и доля сотрудников, прошедших обязательные модули, вовлечённость/CSAT сотрудников, больничные и прогул, безопасность (частота инцидентов), доля расходов на персонал к выручке, производительность (номера/уборки/чек-ин на FTE), качество сервиса (оценки гостей, жалобы по категориям), соответствие аудитов бренда.

HR в гостинице выполняет не только административные функции, но и выступает институциональным «архитектором» сервисной культуры. При этом культура сервиса не формируется декларативно (через лозунги и презентации), а закрепляется в ключевых управленческих механизмах:

− в подборе — через поведенческий отбор и оценку соответствия ценностям (behavior-based selection);

− во вводе в должность — через нормы, ритуалы и правила взаимодействия, которые задают «правильную» модель поведения с первых дней;

− в обучении — через разбор практических ситуаций (кейсов), регулярную обратную связь и корректировку действий;

− в системе оценки эффективности — через включение поведенческих индикаторов в KPI (например, стандарты коммуникации, соблюдение этикета, реагирование на жалобы);

− в признании и мотивации — через награды за реальные проявления ценностей, включая «незаметные» поступки сотрудника, когда он профессионально и уважительно решает сложную ситуацию с гостем.

Прозрачность системы выражается в том, что сотрудники понимают логику карьерного роста (карьерные лестницы, критерии перехода, реальные примеры), знают по каким параметрам оцениваются и куда обращаться за поддержкой. Руководители получают понятные инструменты для приёма персонала, постановки задач и предоставления обратной связи. Собственники и инвесторы, в свою очередь, видят в отчётности не только затраты на персонал, но и измеримую отдачу: качество сервиса, устойчивость процессов, репутационные эффекты и уровень риск-контроля.

В международной гостиничной компании HR выступает как интегрирующий механизм, который связывает стратегические цели, человеческие ресурсы и операционную деятельность. Он распределяет роли и ответственность, обеспечивает обучение стандартам, поддерживает справедливость и безопасность, предоставляет руководителям управленческие инструменты, а сотрудникам понятный и достижимый профессиональный путь. При синхронной работе этих элементов формируется ключевое конкурентное преимущество отеля «предсказуемая, клиентоориентированная и воспроизводимая культура сервиса», которую гость ощущает с первых минут пребывания.

19.2. Международная практика подбора кадров

Подбор персонала в международной гостинице следует рассматривать как непрерывный управляемый процесс, а не как эпизодические объявления «требуются». Он объединяет требования бренд-стандартов, нормы трудового законодательства и реальные условия локального рынка труда. В успешных гостиничных сетях рекрутмент выстроен как система: заранее прогнозируется потребность в кадрах, формируется конкурентоспособное ценностное предложение работодателя (EVP), выбираются каналы привлечения, организуется «воронка» оценки кандидатов, стандартизируются интервью и практические пробы, минимизируются риски субъективности и дискриминации, обеспечивается сопровождение кандидата до первого выхода на смену, а результат контролируется через измеримые показатели эффективности.

В международных компаниях отправной точкой подбора является не вакансия, а модель укомплектованности (manning guide) — нормативная схема численности по подразделениям и сменам, привязанная к прогнозу загрузки (номерной фонд, банкеты и мероприятия, транспортные волны, сезонность). Совместно с операционными руководителями HR регулярно уточняет структуру занятости: где целесообразны постоянные ставки, где требуется гибкий график, где эффективен сезонный персонал и в каких операциях оправдан аутсорсинг (например, отдельные ночные работы). На основе «manning guide» заранее планируются периоды массового набора, решаются вопросы размещения сезонных работников, формируется пул наставников и создаётся кадровый резерв на пиковые даты. Чем выше точность планирования, тем ниже вероятность срывов сервиса, переработок и неконтролируемого роста фонда оплаты труда.

На конкурентном рынке труда кандидаты оценивают не только уровень оплаты. Для гостиницы EVP обычно включает комплекс факторов: прозрачные графики (включая ночные смены), питание и форму, транспорт или общежитие для удалённых объектов, понятные правила распределения чаевых/сервис-сбора, обучение и карьерные траектории (от линейной позиции к супервайзеру и далее), стандарты безопасности и защиты достоинства сотрудников (включая недопустимость домогательств), а также грамотное управление сменами (перерывы, обмены, контроль перегрузок). В сетевых компаниях EVP формируется в единой логике бренда, но адаптируется под локальный контекст — стоимость жизни, транспортную доступность, сезонность и региональные особенности рынка труда.

Каналы привлечения дифференцируются по категориям должностей. Для массовых позиций (housekeeping, F&B, стюарды) применяются дни найма, социальные сети, ярмарки вакансий, партнёрства с колледжами и центрами занятости, а также программы привлечения из соседних регионов при дефиците кадров. Для фронт-офиса эффективны «витрина вакансий» в цифровых каналах компании, реферальные программы и профессиональные сообщества. Подбор управленцев чаще реализуется через профессиональные платформы, прямой поиск и отраслевые ассоциации. В международной среде важным ресурсом является внутренняя мобильность: трансферы внутри сети и краткосрочные назначения на открытие новых объектов с последующим закреплением. Технологически такие процессы поддерживаются система управления кандидатами (ATS) и внутренними корпоративными решениями формата кадрового «маркетплейса».

Поскольку гостиничная операционная модель требует высокой скорости закрытия позиций при сохранении качества сервиса, оценка кандидатов строится по краткой, но точной этапной схеме. Она включает:

− первичный скрининг по обязательным требованиям роли и закона (право на труд, доступность по графику, базовые языковые требования, при необходимости — медицинские допуски);

− стандартизированное поведенческое интервью по ключевым компетенциям сервиса (вежливость в стрессовых ситуациях, командность, дисциплина, аккуратность, базовые расчёты для кассовых операций, внимательность к деталям для хаускипинг). Для повышения объективности применяются единые вопросы и оценочные шкалы с поведенческими «якорями» уровней;

− реалистичные практические пробы (Realistic Job Preview / job tryout): выполнение типовых операций по стандарту и в ограниченное время (сервировка, уборка, работа по скрипту звонка, мини-задача в PMS и т.п.). Такие пробы должны быть организованы в соответствии с местным правом и, при необходимости, оплачиваться;

− краткие онлайн-тесты (язык, арифметика, внимательность; для руководителей ситуационные задания);

− проверка рекомендаций в структурированном формате по фактам (периоды работы, должность, основные функции, причины ухода) без недопустимых вопросов; при необходимости фоновая проверка строго в рамках законодательства и корпоративных политик сети.

В итоге подбор в международной гостинице представляет собой регламентированную систему управленческих решений, которая одновременно обеспечивает соблюдение норм, соответствие стандартам бренда и операционную готовность персонала, то есть способность сотрудника быстро и стабильно поддерживать требуемое качество сервиса в реальных условиях сменной работы.

Ключевой принцип похожие роли оценивают одинаково (одни и те же вопросы, вес критериев, проходные баллы). Это ускоряет набор и делает его защищённым к претензиям о дискриминации.

Глобальные бренды обучают рекрутеров анти-предвзятости*:* не спрашивать о семейном положении, планах на детей, политике и религии; не оценивать «по акценту/внешности»; обеспечивать доступность процесса (лифт, пандусы, альтернативные форматы проб). Там, где религиозные/культурные нормы влияют на униформу или контакт с гостями, решения заранее прописаны в политике, чтобы кандидат понимал рамки и исключения (например, религиозные головные уборы в безопасном исполнении). Для иностранных кандидатов легальные процедуры виз и разрешений, прозрачные расходы и условия проживания, никаких непонятных схем.

Современные международные гостиничные сети усиливают подбор персонала за счёт цифровых и организационных практик, которые

одновременно повышают скорость найма и сохраняют юридическую корректность процесса.

К лучшим практикам относят использование ATS с мобильным откликом, автоматическое приглашение кандидатов на доступные временные слоты, видео-скрининг в формате коротких ответов, а также чат-боты для FAQ. При этом цифровые решения должны соответствовать требованиям по персональным данным и обеспечивать кандидату право отказаться от отдельных форм обработки или коммуникаций. Если применяются автоматические фильтры (скрининг-вопросы, оценочные формы, кейс-задания), сеть обязана регулярно проверять их на корректность и справедливость, чтобы не возникало системного «отсечения» отдельных групп кандидатов из-за алгоритмических перекосов.

Во время дней карьеры/открытых дверей (Hiring Day) компании заранее резервируют время руководителей подразделений, чтобы решения принимались оперативно. Эффективная модель предполагает финализацию решения в день практической пробы, а затем немедленную выдачу письменного оффера (официального предложения о работе) вместе с инструкцией по подготовке к выходу на смену. Такой подход снижает потери кандидатов на этапе ожидания и улучшает конверсию «оценка - выход».

Письменный оффер должен содержать все ключевые условия: ставка, график, локация, должность/роль, испытательный срок, доплаты (ночные, праздничные и др.), социальный пакет (страховка), питание и/или жильё (если предусмотрено), обеспечение формой, а также дату начала работы. Полнота оффера важна не только для прозрачности, но и для снижения отказов на финальном этапе.

Чтобы уменьшить число отказов до первого рабочего дня, сети применяют чек-лист предонбординга: перечень документов, медосмотр, уточнение размеров формы, доступ к учебному порталу, контакт наставника, «карта первого дня» (куда прийти, к кому обратиться, что будет происходить). Цель предонбординга снизить неопределённость и сформировать у нового сотрудника ощущение организационной готовности: «меня действительно ждут».

Поскольку в Housekeeping и F&B текучесть традиционно выше, международные сети используют «школу старта»: 2–5 дней интенсивной подготовки (безопасность, стандарты уборки/сервиса, коммуникация), затем 2–4 недели наставничества в смене. Уже на этапе отбора оценивают способность работать в заданном ритме, следовать инструкции, своевременно просить помощь и соблюдать требования безопасности. Для подростков и молодых взрослых применяются адаптированные режимы: укороченные смены, понятные правила перерывов, более частая и

поддерживающая обратная связь. В этой логике «вход в профессию» важнее идеального резюме: нередко берут без опыта при наличии сильной мотивации и адекватного поведения, а необходимые навыки быстро формируют обучением.

Для менеджеров и ключевых специалистов добавляют оценку лидерских компетенций (индивидуальные интервью, работа с конфликтами, практика обратной связи), финансовую грамотность (P&L, фонд оплаты труда, закупки), блоки по безопасности и комплаенсу. Широко применяются кейс-интервью (например, план запуска завтрака на крупный поток гостей), панельные интервью с HRBP и операционными руководителями, а иногда ассессмент-центр. Особое внимание уделяется проверке репутации управленческого стиля через развернутые рекомендации и отзывы команд, поскольку качество руководства напрямую связано с текучестью и стабильностью сервиса.

Если отель использует аутсорсинг (например, частичный клининг), HR сети всё равно задаёт требования к отбору и обучению подрядчика, контролирует безопасность и условия труда (форма, средства индивидуальной защиты, перерывы, проживание при необходимости). В договоры включают право отеля отстранять неподходящего работника, обязательные инструктажи по культуре и безопасности, а также аудит документации. Цель — обеспечить для гостя единый уровень качества: обслуживание должно быть стандартизировано независимо от того, находится ли сотрудник в штатной численности или работает через подрядчика.

В разных странах ограничения различаются (вопросы на интервью, справки о несудимости, хранение данных кандидата, видеофиксация). Международные сети выстраивают минимально необходимый сбор данных и сроки их хранения; кандидат в любой момент может отозвать согласие. Запрещено собирать ради любопытства и обсуждать кандидатов в незащищённых каналах. Любая оплата за трудовые пробы по закону, никакой «бесплатной работы».

Быстрые ответы, понятные письма (где/когда/с чем прийти), вежливый отказ с короткой обратной связью, возможность остаться в кадровый резерв(талент-пул). На день открытых дверей короткий тур по отелю, при отложенном решении — срок и ответственный. Для тех, кто не прошёл, приглашение на следующий поток после обучения (ссылка на бесплатные модули L&D). Опыт кандидата — функция культуры бренда, он влияет на реферальный канал и репутацию.

Метрики, которые реально двигают качество подбора, удобно разделять на три блока. В базовом блоке оцениваем скорость и экономику: сколько дней проходит от открытия вакансии до направления официального предложения и до фактического выхода сотрудника, какая

доля предложений принимается, во что обходится закрытие одной позиции, а также какая часть найма приходится на рекомендации и внутренние переводы.

Далее смотрим на качество найма и адаптации: отслеживаем долю ранних уходов в первые 90 дней, фиксируем оценку результата руководителем и выполнение ключевых показателей на 90–180-й день, контролируем, чтобы обязательные обучения были пройдены в срок, и анализируем частоту жалоб гостей в пересчёте на одну штатную единицу.

Наконец, управляем самим процессом: считаем, какая доля запланированных «дней собеседований» действительно закрыта, за сколько в среднем даём обратную связь кандидатам, и замеряем индекс лояльности кандидата, готов ли он рекомендовать нас как работодателя. На основе этих данных HR-команда вместе с операционными подразделениями регулярно проводят разборы и точечно устраняют узкие места: разгружают перегруженные слоты, убирают лишние этапы, усиливают вопросы на интервью и закрывают пробелы в подготовке к первому рабочему дню.

Крупные сети развивают ротации и обмены между странами: стажировки, временные назначения на открытия новых отелей, обмен шеф-поварами и ключевыми специалистами. Успех таких программ держится на чётких визовых сроках, прозрачном компенсационном пакете (проживание, суточные, перелёты, страхование), поддержке адаптации к новой культурной среде и работающем наставничестве со стороны принимающего отеля.

Для курортных объектов критичны продуманные сезонные «дорожные карты»: ранний старт набора, заранее зарезервированное жильё для персонала, организованные трансферы, усиленный наставнический контур в первые недели (удвоенный состав наставников), а также мостики между сезонами — поддержание контакта с сотрудниками, приглашения на следующий сезон, гарантии приоритетного возврата и бонусы за повторный выход бывших работников. Такой подход сокращает провалы по сервису в пик, ускоряет ввод новых команд и повышает удержание ключевых кадров.

Рабочие решения «здесь и сейчас» в отеле начинаются с честного представления о работе. На сайте размещают реалистичные видео о том, как проходит смена у хаускипера, официанта или сотрудника стойки, это снижает риск разочарования на старте. Для массовых позиций процесс отбора ужимают до 48 часов, короткая онлайн-анкета, затем «Hiring Day» с мини-брифингом, пробными заданиями и интервью, по итогам которого сразу направляют предложение о работе. Для фронт-офиса вводят стандартизированную ролевую сцену, например, «гость раздражён задержкой номера» с чёткой шкалой оценки — умение слушать, корректные извинения, конкретные шаги решения, уместный тон.

В оффере важно сразу и понятно объяснить, как устроены чаевые: по каким правилам распределяются деньги, кто получает какую долю и за что именно. Всё должно быть прозрачно и официально, без «серых» схем и неформальных сборов.

Также в программе адаптации полезно предусмотреть поддержку на 3-й неделе: запасных наставников и возможность сделать «шаг назад». Если новичку пока тяжело, его временно переводят на более простые базовые задачи, чтобы он не перегорел в период высокой загрузки, спокойно отработал навыки и затем снова вернулся к полноценным обязанностям.

HR обеспечивает поток и стандарты, но решение принимает линейный менеджер, обученный технике интервью и оценок. В хорошей практике у руководителя есть лимит времени на «окно найма», чек-лист компетенций, право на «условный оффер» и ответственность за 90-дневный результат. Это выравнивает интересы: быстрее нанял — сам выводи на результат.

Риски в подборе хорошо заметны в потоке:

− затянутые сроки ведут к уходу кандидата к другому работодателю;

− непрофессиональные или личные вопросы создают юридические угрозы;

− неоплачиваемые пробные смены бьют по репутации и тянут за собой правовые последствия;

− завышенные обещания на этапе предложения приводят к всплеску увольнений в первые 90 дней;

− отсутствие наставника и чёткого плана первой смены срывает адаптацию.

Снимаются эти риски простой дисциплиной процесса, фиксируем предельные сроки на каждом этапе и отвечаем за их соблюдение, убираем ненужные барьеры и делаем маршрут кандидата прозрачным, используем чек-лист допустимых вопросов и обучаем интервьюеров, оплачиваем любые «пробы» по заранее объявлённым правилам, даём реалистичное предложение и подтверждаемые обязательства, заранее назначаем наставника, прописываем сценарий первой смены и ставим контрольные точки на первую неделю. В международных сетях это поддерживается едиными стандартами, регулярными проверками и системным обучением рекрутеров и линейных руководителей.

Международная практика подбора кадров в гостеприимстве — это ***скорость + справедливость + реализм.*** Скорость достигается за счёт планирования, технологий и коротких «Hiring Days». Справедливость стандартизированными вопросами, рубриками и уважением к данным и правам кандидата. Реализм честным EVP, оплачиваемыми пробами и правдой о смене. Когда эти три элемента сходятся, отель получает не просто «закрытую вакансию», а человека, который быстро входит в роль,

понимает «зачем» и остаётся, а значит, гость получает стабильный, человечный сервис, ради которого он выбирает бренд снова.

19.3. Оценка и развитие квалификации персонала

В международном отеле оценка и развитие нельзя разводить по разным полкам. Это один непрерывный цикл, где сначала фиксируют, что именно важно для сервиса и бизнеса, затем целенаправленно развивают людей и процессы, после чего проверяют, улучшилось ли то, что измеряли. Такая связка особенно критична в гостиницах, результат рождается на линии — у стойки, в номере, в ресторане, в инженерных службах, и любая ошибка в навыках мгновенно видна гостю и отражается в выручке, издержках и рисках.

Отправной точкой служит простая и наблюдаемая модель компетенций для каждой роли. Для линейных сотрудников это, с одной стороны, «твёрдые» вещи (знание SOP, умение работать с PMS и кассой, правила безопасности, HACCP), а с другой поведение в сервисе: вежливость под давлением, ясная речь, точность, командность, ответственность. Для руководителей добавляются элементы лидерства: постановка задач, обратная связь, планирование смен, контроль затрат труда, соблюдение требований по охране труда и комплаенсу. Компетенции «пришивают» к понятным целям по роли, измеримым, достижимым, со сроками. При этом оценивают не только «что сделал», но и «как сделал»: апсейл не должен достигаться за счёт манипуляций, скорость при заселении — ценна, если не нарушает правила безопасности и честной коммуникации.

Ритм оценки строят короткими, но регулярными тактами. В первые 30–60–90 дней проверяют вхождение в роль и закрытие базовых навыков, корректируют план обучения. Ежеквартально руководитель и сотрудник сверяют прогресс по целям и компетенциям, а раз в год подводят итоги и составляют план развития. Между этими вехами идут короткие еженедельные «one-on-one»: что получилось, что мешает, чем помочь. Инструменты максимально практичные. Это наблюдаемая проверка стандартов по чек-листам (как убран санузел, как выдан ключ, как объяснён депозит), «тайный гость» и бренд-аудиты, повторные сертификации по безопасности и санитарии, простая операционная аналитика (среднее время чек-ина и чек-аута, доля заявок, решённых с первого контакта, точность счётов, скорость реакции в чате), а для руководителей элементы 180°/360°-обратной связи. Чтобы оценки были более объективными, сотрудников одной и той же должности оценивают по одинаковым вопросам и единым шкалам поведения (что считается «ниже нормы», «норма», «выше нормы»). Затем результаты калибруют между подразделениями: руководители сравнивают, как они выставляют оценки, обсуждают спорные случаи и

опираются на конкретные факты и показатели, а не на личные симпатии или впечатление от последних пары недель работы.

Развитие квалификации не сводят к редким длинным тренингам, оно встроено в смены. До выхода на работу новичок получает доступ к учебной платформе с короткими модулями «что важно в первые три смены» и видит честное видео «как выглядит реальная работа». На площадке используется метод «показ — пояснение — практика — проверка» с короткими отработками на конкретных операциях. В первые недели у каждого наставник и понятный чек-лист навыков, на 7-й и 21-й день мини-оценка и коррекция плана. Перед сменой команды делают «пятиминутки сервиса»: один стандарт, один кейс, одна отработка. Хорошо работают ролевые сцены (как корректно отказать по политике, как восстанавливать сервис после ошибки). Для объектов с выраженной сезонностью заранее «накачивают» кросс-навыки. Например, раннер (runner-помощник официанта) умеет помогать на банкетной расстановке, стюард — подменять на простых задачах хаускипинга, сотрудник фронта — подстраховывать гостевую коммуникацию в чате.

Ротации на неделю-две между смежными службами добавляют взаимопонимание и снижают ошибки в пике. Лидерство развивают отдельной линией: школа шифт-лидера (постановка задач, обратная связь, управление графиком и фондом труда, работа с жалобами), затем программы для менеджеров (P&L, планирование мощностей, DEI, трудовые отношения, переговоры с подрядчиками). Тренерам дают инструменты «как учить взрослых» и как давать обратную связь по делу, без унижения.

Чтобы рост был осязаем, вводят ступени навыков с прозрачной связью с оплатой. У хаускипера, может быть, лестница от базовых номеров к «сложным» (семейные, угловые, длинные заезды), далее VIP-подготовка и роль тренера. Переход на ступень подтверждается наблюдаемой проверкой и коротким экзаменом. Эффективность обучения оценивают не по аплодисментам в конце тренинга, а по четырём уровням: реакция, усвоение, изменения поведения на линии и влияние на результаты. Последние два уровня ключевые: имеет ли место меньше брака/жалоб, быстрее ли оборот номеров, повысилась ли точность счетов. Когда это возможно, программы запускают пилотами и сверяют эффект с контрольной группой, при этом не путают корреляцию с причинностью и держат этику, никаких скрытых наблюдений и сбора лишних персональных данных.

Аналитика в HR нужна только тогда, когда помогает действовать и предупреждать проблемы. Поэтому показатели выбирают под реальную работу отеля. Главное в людях: сколько нас укомплектовано, за сколько дней закрываем вакансию, какую долю предложений принимают, сколько людей увольняется в первые 90 дней, сколько повышаем из своих, сколько

часов учим каждого и успевают ли все пройти обязательные курсы вовремя. Дополнительно смотрим настроение смен и случаи травм/дисциплины.

По затратам на труд важно понимать, какую часть выручки уходит в фонд оплаты, сколько стоит один занятый номер с точки зрения труда, сколько сверхурочных, что отдаём на аутсорс, во сколько обходится найм и обучение и сколько стоит текучесть.

Операционные показатели в гостинице логично задавать по службам, потому что у каждой службы свой вклад в качество и экономику. Ниже примеры ключевых метрик, которые проще всего измерять и сравнивать.

Фронт-офис (Reception / Front Desk):

- среднее время заселения и выезда (check-in / check-out);
- скорость ответа (стойка, телефон, чат);
- точность счетов (количество ошибок, корректировок);
- доля допродаж (upsell, дополнительные услуги);
- удовлетворённость гостей именно по фронт-офису;
- доля обращений, решённых с первого контакта (first contact resolution).

Хаускипинг (Housekeeping):

- количество номеров за смену;
- среднее время на уборку по типам номеров;
- доля повторных уборок и дефектов;
- расход белья, химии и расходных материалов;
- динамика замечаний по чистоте.

F&B (рестораны, банкетная служба):

- выручка на посадочное место в час;
- средний чек;
- доля аннулирований, списаний и возвратов;
- продуктовая себестоимость (food cost);
- скорость обслуживания;
- количество жалоб и претензий по питанию/сервису.

Инженерная служба (Engineering / Maintenance):

- соотношение профилактических работ и аварийных заявок;
- время реакции и время восстановления;
- расход энергии на занятый номер;
- выполнение плановых работ (по графику ТО);
- повторяемость поломок по одному объекту/зоне.

Качество сервиса в целом:

- число жалоб на 1000 гостей;
- доля повторных жалоб (когда одна и та же проблема возникает снова);
- индекс отзывов (рейтинги и тональность);
- показатели соответствия бренд-стандартам (аудиты).

Чтобы сравнения были корректными, все метрики приводят к общему знаменателю: на одного сотрудника; на занятый номер; на посадочное место в час; на 100/1000 гостей. Также необходимо сравнивать одинаковые периоды и сопоставимые группы (например, отдельно новичков), обязательно учитывать сезонность и различия по загрузке.

Важно разделять два типа сигналов:

Запаздывающие сигналы — это уже последствия того, что что-то пошло не так. К ним относятся жалобы гостей, NPS, рост текучести, падение рейтингов. Они полезны для анализа, но обычно появляются после проблемы.

Опережающие сигналы — это ранние индикаторы, которые помогают заранее увидеть риск сбоя и предотвратить его. Например: тренинги, пройденные в срок, наличие наставников на сменах, сбалансированные графики на пиковые даты, высокая доля профилактических работ в инженерии, рост средней очереди на стойке.

Отсюда следует практический принцип: график смен строят от прогнозируемого спроса, бронирований и событий (банкетов, конференций, сезонных волн). Узкие места усиливают заранее, а на пики планируют кросс-обучение, чтобы сотрудники могли взаимно подстраховывать службы.

Ранние признаки возможного ухода сотрудника важно фиксировать осторожно и корректно: пропуски обучения, повторяющиеся опоздания, падение вовлечённости/загрузки, частые конфликтные ситуации. Это не повод «наказывать», а сигнал для разговора, поддержки и уточнения причин.

Любое улучшение лучше проверять через «малый тест». Например, если ввели памятку про депозит, затем измеряют, изменилось ли время заселения, уменьшилось ли число вопросов гостей и сократилось ли количество ошибок в счетах. Простой пример замкнутого цикла. Выросли жалобы на чистоту санузлов и повторные уборки. Разбираем, где и когда чаще провалы, у кого именно, по каким пунктам стандарта. Выдвигаем гипотезы (новички без наставника, неверные нормы времени, не та химия) и точечно вмешиваемся: показ и практика на месте, корректировка норм, аудит склада, закрепление наставников на сложных этажах. Через пару недель перемеряем метрики: дефекты и повторы падают, минуты на комнату возвращаются в норму. Закрепляем в стандарте, записываем короткое видео в LMS и напоминаем на «пятиминутках».

Держится система на простом, компетенции описаны понятным языком и через наблюдаемое поведение, оценка — частая и честная, обучение — короткими блоками прямо в работе, с наставниками и связью с оплатой по ступеням навыков. метрики — про реальную операцию и гостя, разделены на «что уже случилось» и «что предупредит», решения —

сначала маленький тест, потом тиражирование, всё — этично и без лишних данных. В результате команда каждый день немного учится и поправляет процесс. Гость чувствует меньше трения и больше заботы, а отель видит стабильную производительность, управляемые затраты и ровное качество.

19.4. Производительность труда и устойчивая кадровая политика

В гостиничном бизнесе ***производительность*** — это не «как сделать больше любой ценой», а способность команды обеспечить предсказуемое качество при разумных затратах и человеческом темпе работы. Сервис возникает в реальном времени, и потому измерять его по штукам напрямую опасно: число заселений в час или комнат за смену ничего не стоят, если растут ошибки, жалобы и текучесть. Зрелый подход связывает скорость с качеством и благополучием сотрудников. Тогда производительность — это согласованность людей, процессов и технологий, при которой гость быстро получает обещанный опыт, сотрудники остаются мотивированными и здоровыми, а расходы на труд находятся под контролем.

Отели начинают с ясной картины того, что именно создаёт ценность для гостя. На фронт-офисе это время ожидания и ясность процессов заселения/выселения; в хаускипинге это готовность номера к обещанному часу и отсутствие повторных уборок, в F&B скорость и ритм подачи без перегрева кухни и зала; в инженерии профилактика, которая предотвращает поломки, а не гонка «тушения пожаров». На этой основе формируют измерения:

- среднее время чек-ина и долю заявок, решённых с первого контакта;
- минуты на комнату с учётом типа номера и уровня загрузки;
- RevPASH с привязкой к удовлетворённости гостей;
- долю профилактических работ к аварийным и среднее время восстановления.

Трудовые показатели нормируют по смыслу, на одного сотрудника, на занятый номер, на посадочное место в час, и всегда сопоставляют с качеством: скорость без точности и безопасности не считается улучшением.

Повысить производительность в отеле проще всего тогда, когда графики и численность планируют от реального спроса, а не как привыкли. Прогноз загрузки и календарь событий заранее показывают периоды повышенной нагрузки: массовые выезды, окна банкетов, групповые заезды, жаркую погоду (когда возрастает нагрузка на кондиционирование и инженерные системы).

Далее смены и задачи подстраивают под эти пики:

- фронт-офис усиливают в утренние часы за счёт «гибридных» сотрудников, которых обучили и работе на стойке, и общению с гостями в чате;

− хаускипинг заранее получает дополнительные ресурсы на «тяжёлые» этажи и дни с большим количеством выездов;

− инженерная служба переносит профилактические работы на непиковые часы, чтобы не мешать операционному потоку и быстрее реагировать на обращения.

Там, где это возможно, подключают технологии прогнозирования и управления сменами. Например, интеграция PMS и банкетного календаря с системой учёта времени и графиков (T&A / Workforce Management) даёт руководителю понятную картину где будет нехватка людей, а сотруднику прозрачные правила обмена смен и предсказуемый график.

Такая предсказуемость сама по себе повышает производительность: сотрудники меньше устают, реже допускают ошибки и стабильнее соблюдают стандарты сервиса.

В гостинице процессы устроены так, что маленькие неудобства быстро превращаются в большие потери. Далеко расположен склад белья, тележка собрана не по стандарту, лишний проход по длинному коридору, непонятная памятка про депозит, неудачно организованная очередь на завтрак, каждое такое «мелкое» решение по чуть-чуть забирает время. А поскольку эти действия повторяются десятки и сотни раз в день, потери накапливаются и начинают влиять на скорость, качество сервиса и усталость сотрудников.

Команды, которые системно анализируют работу, обычно находят семь типичных источников потерь в сервисе:

− *ожидание* (гость ждёт, сотрудник ждёт, пока освободится ресурс);

− *лишние перемещения* (ходьба между точками, которые можно расположить ближе);

− *лишние действия* (повторные шаги, которые не добавляют ценности гостю);

− *дефекты* (ошибки, из-за которых приходится переделывать: повторная уборка, исправление счета);

− *лишняя обработка* (сложные процедуры там, где достаточно простого шага);

− *лишние запасы* (перегруженные тележки, лишние материалы, которые мешают работать);

− *недоиспользование навыков персонала* (когда компетентные сотрудники заняты задачами ниже уровня или не могут подстраховать коллег из-за отсутствия кросс-навыков).

Даже небольшие улучшения дают заметный эффект. Например, можно оптимизировать сборку и раскладку тележек, а также порядок пополнения белья и расходников, разместить понятные пиктограммы и короткие инструкции в служебных зонах (back-of-house), чтобы снизить

ошибки и вопросы, упростить сценарий работы фронт-офиса по принципу «одно действие — один понятный шаг для гостя», внедрить предзаездные формы и мобильные ключи, чтобы сократить время на стойке; разделить завтрак на отдельные станции, чтобы поток гостей распределялся равномерно и очередь двигалась быстрее.

Смысл таких проектов один, убрать то, что «не видно», но ежедневно отнимает минуты, и тем самым повысить стабильность сервиса без увеличения штата.

Мобильная регистрация и ключи не отменяют улыбку у стойки, но сокращают пиковую очередь и позволяют сотруднику уделять время тем, кому нужна помощь. Чат-канал, связанный с заявками хаускипинга и инженерии, убирает «перекидывание» между службами и делает сроки обещаний реальными. В F&B POS-аналитика помогает выровнять загрузку кухни, а простая система «ожиданий по столам» не допустить очередей. Важно, чтобы цифровые решения не превращались в скрытое наблюдение: данные нужны для помощи и планирования, а не для наказаний. Прозрачные правила доступа, минимизация собираемых данных, понятные отчёты — это обязательное условие устойчивой производительности.

Нагрузка команды, её мотивация и производительность в отеле связаны напрямую. Если людей перегружают, ставят непредсказуемые смены и сокращают перерывы, то сначала падает качество, затем растут ошибки, травмы, выгорание и текучесть. Поэтому устойчивость в управлении персоналом означает: предсказуемые графики, разумную длительность смен, реальные перерывы (не только «по бумаге»), а также безопасные нормы выработки. В гостинице экономия на укомплектованности редко окупается: стоимость жалоб, репутационных потерь и срывов сервиса обычно выше.

Лучше всего работают не лозунги, а конкретные решения в организации труда и вознаграждения, например:

- микро-смены и разделённая смена там, где это удобно сотрудникам и соответствует законодательству;
- доплаты за кросс-навыки (умение закрывать несколько функций) и за более сложные категории номеров/зон;
- обеспечение питанием и транспортом;
- общежития и трансферы в курортных и удалённых локациях;
- «право на стоп», возможность остановить работу в опасной ситуации без давления и наказаний;
- прозрачная и честная система чаевых/сервис-сбора.

Важно, чтобы рост производительности был видимым для сотрудника. Если человек работает быстрее без потери качества, осваивает новые зоны и берёт дополнительные навыки, это должно переводиться в следующий уровень квалификации и сопровождаться доплатой. Такой понятный путь

роста снижает текучесть, потому что именно ранние уходы (особенно в первые 90 дней) часто уничтожают всю выгоду от попыток сэкономить минуты на процессах.

К подрядчикам логично предъявлять те же требования, что и к штатным сотрудникам. Если часть функций отдана на аутсорсинг (клининг, охрана и т.п.), в договоре фиксируют: обучение стандартам бренда, требования по охране труда, униформу и перерывы, право отеля отстранять неподходящих работников, а также прозрачную оплату без «серых» схем. Иначе «экономия на бумаге» превращается в перенос рисков и этических проблем на бренд: гость разницы в форме занятости не заметит, но репутационные последствия понесёт именно отель и сеть.

Экологическая устойчивость в отеле напрямую зависит от того, как устроены ежедневные операции. Рациональные графики уборки, бережная стирка и безопасное использование химии, своевременная профилактика оборудования и энергосбережение одновременно уменьшают расходы и снижают воздействие на окружающую среду. Но есть важное условие: такие меры должны быть добровольными для гостя и понятно, честно объяснёнными. Если на гостя давить «ради экологии», эффект часто становится обратным, появляются жалобы, падает доверие и растут скрытые потери, например, больше обращений на стойку, больше конфликтных ситуаций. Чтобы управление не превратилось в «гонку за одной цифрой», используют сбалансированный набор метрик, где скорость и экономия всегда проверяются через качество и безопасность.

Фронт-офис: время check-in/check-out оценивают вместе с долей обращений, решённых с первого контакта, точностью счетов и удовлетворённостью гостей именно по фронт-офису.

Хаускипинг: «минуты на номер» обязательно сравнивают с долей повторных уборок, дефектов и показателями травматизма (перегрузка часто приводит к ошибкам и травмам).

F&B: RevPASH (выручка на доступное посадочное место в час) рассматривают вместе с качеством кухни и сервиса по отзывам и жалобам.

Инженерная служба: долю профилактических работ сопоставляют со временем реакции, временем восстановления и количеством инцидентов, связанных с безопасностью.

Если хотя бы один из показателей начинает «краснеть», ускорение считают сомнительным и возвращаются к причинам: не хватает людей, обучение недостаточно, инструмент неудобен, не настроены процессы или даже не хватает простых вещей (например, контейнеров и расходников для тележек). Такой подход помогает улучшать эффективность без потери качества, безопасности и доверия гостей.

Практическая дорожная карта всегда начинается с диагностики. Выбирают узкое место, которое больно гостю и дорого компании: очередь

на завтрак, повторные уборки и т.п. Неделю-две меряют базу, раскладывают поток на шаги, находят потери. Затем формулируют гипотезы и вводят небольшой набор изменений: перестановка станций и ролей, понятные таблички, короткий микротренинг по одному приёму, корректировка графика, пара кросс-универсалов в пик. Через две недели сравнивают цифры и отзывы, сохраняют то, что сработало, и закрепляют это в стандарте.

Правовые рамки являются частью устойчивости. В разных странах действуют нормы по ночным сменам, сверхурочным, перерывам, предсказуемому графику, молодёжному труду, миграции, охране труда. Это не предмет торга. HR заранее локализует политики, обучает руководителей, ведёт журналы инструктажей и защищает от «самодеятельности», которая удобна сегодня и опасна завтра.

Система вознаграждения должна поддерживать правильное поведение. Индивидуальные бонусы «за скорость любой ценой» провоцируют манипуляции и скрытые дефекты. Лучше работают командные цели, где рост производительности связан с качеством и безопасностью, и доплаты за освоенные ступени навыков. Честная обратная связь «здесь и сейчас», признание «тихих героев» и небольшие полномочия на месте часто делают больше любой премии.

В итоге производительность — это качество, которое возникает, когда людям удобно работать правильно. Основанием является прогноз спроса и грамотные графики, аккуратные стандарты и маленькие улучшения, цифровые помощники с ясными правилами, безопасная норма выработки и уважение к человеку.

19.5. Электронное резюме и онлайн-рекрутмент

В международной гостиничной индустрии найм всё чаще начинается и заканчивается онлайн: кандидат открывает вакансию в телефоне, подаёт заявку в два клика, проходит видео-скрининг, получает оффер электронной подписью и заходит в цифровой онбординг ещё до первого дня. В такой системе «электронное резюме» — это не красивый файл ради файла, а управляемый набор данных, который корректно считывается ATS (Applicant Tracking System), попадает в поиск рекрутёра и доказывает ценность кандидата цифрами и примерами.

Хорошее резюме для отеля отвечает трём требованиям: читаемость машиной, ясность для человека, доказательства результата.

Машинная читаемость означает простую структуру без таблиц и креативных колонок: имя и контакты (с международным кодом телефона и рабочей почтой), желаемая роль, короткий профиль на 3–4 строки с ориентацией на конкретный сегмент (люкс/курорт/городской), затем опыт по местам работы в обратном порядке, образование, сертификаты и языки.



Рисунок 19.2. Рекрутмент в гостиницах.

Заголовки стандартные: Experience, Education, Skills, Certifications, Languages — даже если документ на русском, англоязычные заголовки добавляют шансы корректного парсинга. Формат — .docx или «плоский» .pdf без слоёв и картинок. Шрифты обычные, датировка единая (ММ.ГГГГ–ММ.ГГГГ). Важно писать должности в общепринятой терминологии: Front Desk Agent, Housekeeping Supervisor, Restaurant Server, Steward, Chief Engineer, Revenue Analyst — так вас найдет поисковый запрос.

Ясность для человека — это язык фактов, а не общий пафос. В отельных резюме особенно ценятся «операционные» показатели. Для фронт-офиса: среднее время заселения, доля «первого решения» обращений, прозрачное объяснение депозитов, апсейл-конверсия, работа в PMS (Oracle OPERA/Cloud, Protel, Fidelio) и POS (Micros/Simphony). Для хаускипинга: комнаты за смену по категориям, доля повторных уборок, результаты бренд-аудитов, знание химии и охраны труда. Для F&B: RevPASH/средний чек, скорость сервисной ленты, доля voids/comps, опыт банкетов, барные сертификаты (TIPS/Responsible Service of Alcohol). Для кухни: food cost, внедрение HACCP, время выдачи на пике, безопасность. Для инженерии: доля профилактики к авариям, среднее время восстановления, энергопоказатели на занятый номер, работа в CMMS. Для продаж/резерваций: конверсия лидов, ADR, pick-up, отмены, работа в CRM/Channel Manager. Везде примеры «service recovery», где вы сохранили лицо гостю и деньги отелю.

Доказательства результата подают формулой *«действие → влияние → метрика»*.

Навыки и сертификаты лучше выносить в отдельный блок и писать теми словами, которыми оперируют вакансии. Языки — с уровнем: English B2 (устный фронт), Turkish A2 (бытовое общение), Arabic basics (формулы вежливости). Из сертификатов ценны HACCP/ISO 22000, первая помощь, пожарная безопасность, TIPS/RS, водительские права нужных категорий, электробезопасность/холодильные установки для инженерии. Если есть право на работу в стране (ВНЖ/виза), это стоит указать, международные сети внимательно относятся к легальности.

Стилизация «под ATS» — это ещё и про ключевые слова. Алгоритм ищет совпадения с текстом вакансии: OPERA/Micros, upselling, service recovery, banquet, ADR, RevPASH, HACCP, preventive maintenance, guest journey. Но ключевые слова должны быть правдой: на интервью вас попросят показать, как вы этим пользовались. Помогает «двуязычное» резюме: «main terms» на английском, пояснения на русском. Для зарубежных рынков укажите адрес в формате «город — готовность к релокации/кластеру», часовой пояс для видео-скрининга, ссылку на LinkedIn. Громоздкие портфолио не нужны, но QR-код на короткое видео «день из моей смены» или на фото-лист «до/после» (для уборки/банкетов) иногда добавляет очков как дополнительный материал, но не вместо резюме. Онлайн-рекрутмент в гостиницах строится как воронка:

источники кандидатов → быстрый скрининг → короткая оценка → оффер день-в-день → пред-онбординг.

Источники делятся на платные (джоб-борды, таргет, programmatic-объявления), собственные (карьерный сайт сети, соцсети, витрина в приложении отеля), внутренние (рефералы, трансферы) и образовательные (колледжи, сервисные школы, стажировки). Практика показывает, что «быстрые» источники дают поток, а наиболее качественные рефералы и внутренняя мобильность. Поэтому у сетей сильные реферальные программы и «талент-пулы» для тех, кто не прошёл сейчас, но хорош по поведению.

Скрининг перешёл в мобильный, заявка в 3–5 вопросов, автоприглашение на слот Hiring Day, асинхронное видео с 3 короткими ответами, мини-тест на внимательность/арифметику. Главное не перегружать, длинные анкеты убивают отклики в операционных ролях. В день найма кандидаты проходят RJP (реалистичный просмотр работы), короткие пробы и интервью по компетенциям. Оффер — сразу, письменно, с прозрачными деньгами и графиком. Для менеджмента добавляют панельные интервью и кейс-задания. Там, где используются алгоритмы (например, автофильтры по ответам), ответственная практика требует проверки на предвзятость, понятных отказов и всегда человек принимает финальное решение.

Кандидатский опыт — часть имиджа бренда. Вежливые и быстрые ответы, понятные письма, перерывы на Hiring Day, ясная инструкция «что дальше», опция задать вопрос в чате, корректный отказ с возможностью остаться в базе — всё это повышает кандидат-NPS и улучшает поток через рефералов. На сайте вакансий у международных сетей хорошо работают честные «day-in-the-life» видео, прозрачные ставки и надбавки, описание графиков, наличия питания/жилья, обучение и карьерные лестницы. Пустые лозунги «мы — семья» без конкретики минус к доверию.

Юридическая сторона в онлайне важнее, чем кажется. Во многих странах действуют правила хранения персональных данных и «право на удаление», законы о прозрачности оплаты и запрет некорректных вопросов на интервью. У добросовестных работодателей в форме согласия прописаны цели и сроки хранения данных, а у кандидата есть способ забрать или стереть своё досье.

Безопасность онлайн-подбора отдельная тема. Участились случаи поддельных рекрутеров, которые выманивают данные и деньги у соискателей. Поэтому в кандидатской коммуникации всегда должен быть официальный домен, карьерный сайт и правило «мы не берём денег и не просим конфиденциальные данные в мессенджерах». На стороне работодателя верификация личности перед оффером, аккуратная проверка рекомендаций по фактам (должность, даты, функционал, причина ухода), без вторжения в личную жизнь.

Эффективность онлайн-наёма сотрудников оценивают с помощью специальных показателей. Сначала смотрят на базовые метрики:

- *время отклика (time-to-apply)* — сколько минут у кандидата уходит на заполнение анкеты.
- *показатель отказа (drop-off rate)* — на каком этапе люди чаще всего бросают заполнение.
- *конверсия в собеседование или оффер* — сколько кандидатов дошли до интервью и получили предложение о работе.
- *принятие оффера (offer acceptance rate)* — какой процент людей соглашается на работу.
- *стоимость найма (cost-per-hire)* — сколько компания тратит на одного принятого сотрудника.
- *источник найма (source-of-hire)* — откуда пришёл кандидат (сайт вакансий, соцсети, рекомендации и т. д.).

Затем оценивают качество нанятых сотрудников:

- Отток в первые 90 дней (90-day attrition) — сколько новых сотрудников увольняются по разным каналам найма.
- Качество найма (quality of hire) — через 3–6 месяцев смотрят на результаты KPI и отзывы руководителя.

• Доля обязательных тренингов, пройденных вовремя — насколько новички дисциплинированы в обучении.

Наконец, оценивают опыт кандидатов:

• *Скорость ответа (SLA)* — как быстро HR отвечает кандидатам.

• *Оценка кандидатов (candidate NPS)* — насколько люди остались довольны процессом найма.

Все эти цифры нужны не ради отчётности. На их основе принимаются практические решения: убирают лишние вопросы из анкеты, переписывают тексты вакансий, перераспределяют бюджет — уменьшают расходы на источники, которые дают много откликов, но мало качественных кандидатов, и увеличивают вложения в те каналы, где кандидаты реже встречаются, но оказываются более подходящими.

Наконец, пара практических советов для кандидата. Делайте два резюме: краткое на 1 страницу для массовых ролей и расширенное на 2 для руководящих, оба простого макета. В профиль поставьте «заголовок роли» (Front Desk Agent | OPERA | EN B2 | Upsell), а в первой строчке сегмент и сильные стороны. Под каждую вакансию слегка адаптируйте ключевые слова и примеры. Профиль LinkedIn или локальная профессиональная сеть должны совпадать с резюме по датам и названиям. Рекомендации заранее договорите у бывших руководителей. Если был перерыв, напишите честно: уход за ребёнком/учёба/релокация + что вы сделали для поддержания формы (онлайн-курсы, волонтёрство). На видео-скрининге держите нейтральный фон, камера на уровне глаз, ответ по структуре «ситуация — действие — результат».

Для работодателя правило простое, онлайн-рекрутмент выигрывает у офлайна только тогда, когда он быстрее и прозрачнее, но не холоднее. Кандидату нужно понимание условий и уважение, команде поток и справедливые решения, бизнесу скорость без потери качества. Электронное резюме и цифровые инструменты помогают это собрать, если говорить на одном языке: языке реальной смены, фактов и честных обещаний. Тогда на собеседование приходит не «файл», а человек, который подходит именно вашей операции, и который войдёт в роль быстро и безопасно для сервиса.

19.6. Цифровой onboarding и обучающие платформы

Цифровой «onboarding» — это автоматизированный процесс «введения в должность» или знакомства нового сотрудника или клиента с компанией, продуктом или услугой, полностью или частично осуществляемый онлайн с помощью цифровых платформ, что ускоряет интеграцию, снижает нагрузку на персонал и обеспечивает удобство для новичков, как в случае гостиничных услуг или адаптации персонала в компании. Цифровой onboarding в международной гостиничной компании — это не «электронная папка с документами», а управляемый путь

сотрудника от момента принятия оффера до ситуации, когда он может уверенно, самостоятельно и безопасно работать в смене. Чем лучше этот путь связан с обучением и ежедневными рабочими системами отеля, тем быстрее новичок выходит на нужный уровень продуктивности, тем ниже ранняя текучесть и тем стабильнее качество сервиса в периоды пиковых нагрузок.

На практике цифровой onboarding строится как единая связанная система, где данные и действия переходят из этапа в этап без потерь и «ручной пересылки».

Таблица 19.1.

Процесс цифрового onboarding

Блок цифрового onboarding	**Основная система/инструмент**	**Процесс**	**Результат для отеля и сотрудника**
От отклика до оффера	ATS (подбор)	Ведёт кандидата по этапам, назначает интервью/пробы, фиксирует решения, формирует оффер	Быстрый и прозрачный найм, меньше потерь кандидатов
Оформление и данные сотрудника	HRIS (кадры/зарплата)	Создаёт профиль сотрудника, хранит документы и кадровые данные, готовит начисления	Правильное оформление, меньше ошибок в документах и выплатах
Графики и выход на смену	T&A / Workforce Management	Планирует смены, учитывает время, даёт правила обмена смен, показывает нагрузку	Предсказуемый график, меньше переработок и «провалов» по укомплектованности
Обучение до и после выхода	LMS/LXP (обучение)	Назначает обязательные курсы, тесты, чек-листы; отслеживает прогресс	Быстрее выход на продуктивность, ниже ранняя текучесть
Работа “в поле” (операции)	PMS / POS / CMMS	PMS — работа с гостями/номерами, POS — продажи и расчёты, CMMS — заявки и обслуживание оборудования	Сотрудник быстрее осваивает рабочие процессы, меньше ошибок на линии
Мобильный кабинет сотрудника	Employee app / портал	Все задачи onboarding в одном месте: документы, обучение, график, контакты	У новичка меньше стресса и вопросов, выше дисциплина и вовлечённость

		наставника, «план первого дня»	
Наставничество и контроль готовности	Интерфейс наставника + чек-листы	Наставник видит прогресс, отмечает навыки, даёт обратную связь, фиксирует допуск к самостоятельной смене	Безопасный допуск к работе, ровное качество сервиса
Аналитика и улучшение процесса	Дашборды HR/операций	Показывают сроки выхода, прохождение обучения, ранние риски, качество на линии	HR и операционный блок быстро устраняют узкие места

Правильный цифровой onboarding начинается ещё до первого дня — с пред-онбординга. Кандидату сразу после оффера приходит «короткая дорожная карта»: электронная подпись документов, меддопуски, выбор размеров униформы, график первых смен, контакт наставника, ссылка на учебный портал и три–пять микро-модулей: «культура бренда и обещание гостю», «безопасность и право на стоп», «как мы объясняем депозит и работаем с данными гостей», «ориентация по площадке». Все блоки на языке сотрудника и в мобильном формате, чтобы их можно было пройти по дороге на работу. Система показывает менеджеру статусы: кто открыл курс, кто сдал тест, у кого есть вопросы. В установленный день человек уже знает, куда идти, кому писать, где взять форму и как запросить помощь.

В первые девяносто дней работы новый сотрудник проходит онлайн-обучение (onboarding), которое заменяет длинные и утомительные инструкции простыми и короткими шагами. Вместо трёхчасового курса новичку предлагают небольшие блоки по 5–10 минут, каждый из которых посвящён конкретному действию. После каждого блока идёт практика на рабочем месте, например:

- выполнить процедуру заселения гостя и объяснить правила депозита простыми словами;
- подготовить санузел по чек-листу;
- пройти по безопасному маршруту с тележкой горничной;
- принять заказ через POS-систему и правильно оформить возврат;
- проиграть ситуацию «сервисного восстановления», когда нужно сгладить конфликт после ошибки.

У каждого новичка есть наставник, который использует в телефоне чек-лист навыков. Наставник наблюдает, отмечает прогресс и даёт быструю обратную связь. Если сотрудник не усвоил тему, система автоматически предлагает повторение материала через несколько дней —

это называется «интервальное повторение». А руководитель может провести короткое 10-минутное занятие перед началом смены.

Кроме того, на рабочих постах размещают QR-коды с подсказками. Наведя камеру телефона, сотрудник может быстро посмотреть схему складки простыни, таблицу аллергенов или образец того, как корректно объяснить депозит гостю.

Такой формат обучения называют «обучение в потоке работы». Его главный принцип меньше длинных лекций и больше практической поддержки в тот момент, когда сотрудник реально выполняет задачу. Это делает процесс адаптации легче, быстрее и эффективнее.

В такой модели учебная платформа — это не просто «сайт с курсами». Это скорее навигатор, который ведёт сотрудника по понятному маршруту: что изучать сначала, что дальше и когда можно выходить на полноценную смену. Платформа подстраивает обучение под реальные условия: какой это объект (курорт или город), какой формат отеля (люкс или эконом), на каком языке удобнее учиться, с какого устройства человек заходит и какой у него график. Для сезонных сотрудников она может работать даже без стабильного интернета, через учебный киоск или общий планшет. И вместо длинных программ даёт короткие треки: только самое важное для старта, без лишней нагрузки.

Для разных групп сотрудников предусмотрены разные маршруты:

для руководителей — как ставить задачи, давать обратную связь, планировать смены и фонд оплаты труда, соблюдать безопасность и правила (комплаенс), правильно работать с жалобами;

для тренеров и наставников — как обучать взрослых и как давать обратную связь уважительно, без давления и унижения.

Отдельно ценится библиотека «реальных сцен»: короткие видео с типичными ситуациями именно из нашего отеля. Такие примеры быстрее объясняют, «как у нас принято», задают правильный тон и помогают новичкам меньше волноваться.

Чтобы цифровой onboarding и обучение реально улучшали сервис, им нужна система KPI и метрик, связанная с операцией. На входе важно мерить не только «кто прошёл курс», но и «вовремя ли назначен наставник», «получил ли новичок график и форму до первого дня», «сколько часов обучения запланировано в первые две недели и сколько реально состоялось». Такие показатели называют «ведущими индикаторами». Это значит, что они заранее показывают возможные проблемы. Если эти цифры начинают выходить за норму, почти всегда через месяц можно ожидать роста текучести персонала в первые 90 дней работы и падения качества обслуживания.

После ранних сигналов идут метрики результативности, они показывают, насколько быстро и качественно новый сотрудник начинает работать на уровне. Например:

- ***Время достижения производительности*** *(time-to-productivity)* — через сколько смен сотрудник способен выполнять работу самостоятельно, без помощи наставника и без ошибок.
- ***Время достижения компетентности*** *(time-to-competency)* — за какое время осваиваются ключевые операции (например, регистрация гостя, уборка номера или работа с заказами).
- ***Фронт-офис*** — какая доля запросов гостей решается «с первого раза» без пересылки к другому сотруднику.
- ***Хаускипинг*** — сколько раз приходится переделывать уборку номера.
- ***Рестораны и бары (F&B)*** — RevPASH (выручка на посадочное место в час) и скорость обслуживания гостей.
- ***Инженерная служба*** — соотношение профилактических работ к аварийным ситуациям и среднее время восстановления после поломки.

Чтобы такие показатели были честными, их всегда нормируют («на одну смену», «на занятый номер» или «на одно посадочное место в час»). И главное правило, быстрее это не значит лучше, если при этом страдает качество или безопасность. Настоящий прогресс — это рост скорости вместе с сохранением чистоты, точности и безопасности.

Учебные метрики тоже должны быть зрелыми. Просто смотреть на процент завершения курса мало. Это скорее индикатор доступности: курс открыли, дошли ли сотрудники до конца. Но настоящая ценность в том, чтобы измерять мастерство и влияние обучения на практику. Вот что важно отслеживать:

- *количество попыток*: сколько раз сотрудникам пришлось проходить задания, прежде чем освоить тему.
- *«горящие темы»*: какие блоки обучения вызывают трудности у группы — именно там нужны доработки.
- *поведение «на линии»*: изменилось ли реальное выполнение задач после тренинга. это можно проверять с помощью чек-листов наставников или метода «тайный гость».
- *операционные KPI*: через 2–4 недели видно, влияет ли обучение на реальные показатели.

Например, если цель обучения честное объяснение депозита гостю, то результатом будет меньше спорных списаний, более быстрый чек-ин и меньше жалоб на «скрытые платежи». Если цель правильная уборка санузла по стандарту, то эффект снижение повторных уборок и меньше негативных отзывов о чистоте.

Чтобы не путать эффект обучения с удачным совпадением, такие инициативы лучше сначала запускать в пилотном режиме и сравнивать с

контрольной группой. И ещё одна важная часть — этика и защита данных. Всё, что связано с персональными данными сотрудников, должно храниться по чётким правилам:

- собирать только самое необходимое;
- давать доступ лишь тем, кому это нужно по работе;
- алгоритмы анализа должны быть прозрачными;
- никакие «чёрные ящики» не должны автоматически решать дисциплинарные вопросы.

Карьерное развитие в отеле удобно строить через «паспорт навыков» — живую карточку сотрудника. В ней видно, какие операции человек уже освоил, какой у него уровень мастерства и к каким задачам он официально допущен. У каждой линейной должности есть понятные ступени роста, которые подтверждаются наблюдаемой проверкой (практика, чек-лист, работа с наставником) и обычно связаны с доплатой. Например:

- у хаускипера — путь от уборки базовых номеров к «сложным» категориям и подготовке VIP-номеров;
- у официанта — от работы на своей станции к банкетам и винному сопровождению;
- у фронт-офиса — от стандартного заселения к сложным ситуациям, VIP и корпоративным заездам.

Это не формальное «звание на бумаге», а реальный маршрут: что именно нужно выучить, у кого перенять опыт и где безопасно потренироваться. Учебная платформа помогает двигаться по этому маршруту: показывает ближайшие «ступеньки», предлагает небольшие практические задания, даёт руководителю шаблон индивидуального плана развития и напоминает проводить регулярные разговоры о прогрессе.

В международных гостиничных сетях особую роль играет внутренняя мобильность персонала. Это значит, что сотрудник может развиваться не только по вертикали становясь руководителем, но и по горизонтали, пробуя себя в разных департаментах. Такой подход делает карьеру более гибкой и даёт человеку больше вариантов роста.

Например, карьерный трекинг в отеле показывает не только классическую лестницу продвижения вверх, но и целую «решётку» возможностей:

- сотрудник F&B может перейти в фронт-офис;
- хаускипер попробовать себя в инспекции номеров или в работе с гостевыми коммуникациями;
- инженер уйти в сферу энерго-менеджмента.

Для этого создаётся внутренний «рынок талантов» (talent marketplace), где публикуются краткосрочные проекты и стажировки. Это могут быть роли вроде:

- «тень шефа завтрака» на несколько недель;
- «ассистент банкет-менеджера» на сезон;
- «координатор пред-опенинга» на 6 недель.

Система сопоставляет такие задания с навыками и интересами сотрудников, помогая каждому попробовать себя в новой роли.

Чтобы поддерживать развитие, в отелях практикуются менторские программы и визиты «кросс-отелей», когда специалисты делятся опытом с коллегами из других подразделений или даже из других филиалов сети. Важно, что такие возможности предоставляются не «по знакомству», а по понятным правилам, с заявками, договорёнными целями и фиксированными результатами.

Особое внимание уделяется преемственности руководящих должностей. В сети заранее составляют списки тех, кто готовится занять управленческие посты. Но здесь нет формального подхода, для каждого кандидата указывается, под какую именно роль он готовится, какие шаги предпринимает для развития и какие результаты это приносит. Прогресс отслеживается фактами, а не субъективным мнением.

В системе карьерного роста важно заранее заложить защиту от стереотипов и дискриминации. Решения о повышении и доступе к новым задачам не должны зависеть от акцента, пола, возраста или гражданства. Поэтому современные сети стараются опираться на наблюдаемую работу и подтверждённые навыки, а не на «впечатления» и личные предпочтения. Одновременно компании отходят от устаревших подходов вроде «9-box», где человеку один раз присваивают ярлык и потом почти не пересматривают. Вместо этого потенциал и прогресс оценивают регулярно, а участие в развитии и внутренних вакансиях делают открытым для всех.

Практика показывает, что такая система работает только при наличии «моста» для руководителей. Менеджеру нужен не набор разрозненных отчётов, а простой рабочий экран, который помогает управлять людьми каждый день: кто сейчас в онбординге, где возникла проблема, кому назначен наставник, какие обязательные модули просрочены, у кого падает качество, с кем сегодня стоит поговорить 10 минут. Удобно, когда это отображается через понятные сигналы «красный–жёлтый–зелёный» и короткие подсказки действий.

Дополнительно руководителю дают практические инструменты: шаблоны коротких «пятиминуток», библиотеку реальных кейсов и набор приёмов «микро-наставничества» — как спокойно дать обратную связь без конфликта, как расставить приоритеты в пик нагрузки, как корректно отказать, если политика компании не позволяет сделать исключение. Когда менеджер ясно понимает, что именно требуется от него и как это сделать, обучение перестаёт быть формальностью и становится естественной частью смены и ежедневного управления.

Изменения в отеле лучше вводить не сразу «везде и для всех», а небольшими волнами:

Пилот на одном участке. Сначала выбирают одну зону и одну тему. Например, «честный депозит»: короткий микро-курс, карточка-подсказка на стойке, небольшая ролевая сценка, затем проверка в работе (наблюдение по чек-листу) и понятные метрики.

Быстрая ретроспектива. Через 1–2 недели команда собирается и обсуждает: что реально помогло, что мешало, какие инструкции или инструменты нужно упростить, где не хватает времени/людей.

Масштабирование с улучшениями. После доработок решение распространяют на весь отель и затем на соседние объекты сети но уже в более «отполированной» версии, а не в сыром виде.

Параллельно важно поддерживать «слой локализации»: переводы на нужные языки, учёт местного законодательства и культурных норм, а также офлайн-варианты там, где мало устройств или нестабильный интернет. И обязательно соблюдать этические правила: никаких скрытых камер, никакого сбора данных «просто чтобы собрать», никакой публикации персональных результатов в общих чатах. В такой системе уважение к человеку важнее любой красивой диаграммы. Чтобы измерять эффективность обучения и адаптации персонала, в гостиничном бизнесе используют несколько простых, но важных формул:

Время до продуктивности — это не момент, когда новичок закончил курс, а тот день, когда он реально выходит в смену и выполняет работу на нужном уровне качества без помощи наставника. Отмечается это наставником и руководителем.

Эффект обучения — проверяется через 2–4 недели после тренинга. Сравниваются реальные показатели работы тех же сотрудников: насколько быстрее они стали заселять гостей, уменьшилось ли количество ошибок, повысилось ли качество уборки и т. д.

Качество онбординга (адаптации новичков) оценивается сразу по нескольким параметрам:

- сколько наставников было назначено ещё до первого рабочего дня («Д0»),
- сколько учебных модулей новички успели пройти до выхода на смену,
- текучесть персонала за первые 90 дней,
- обратная связь от самих новичков — что им было понятно, а что вызвало трудности.

Справедливость доступа — это показатель равных возможностей. Здесь смотрят, кто именно получает стажировки, проекты или временные роли. Если их получают только «свои» или представители одной группы,

это сигнал проблемы. В норме такие возможности должны распределяться максимально равномерно.

Все эти данные можно легко представить на одном листе (дашборде):

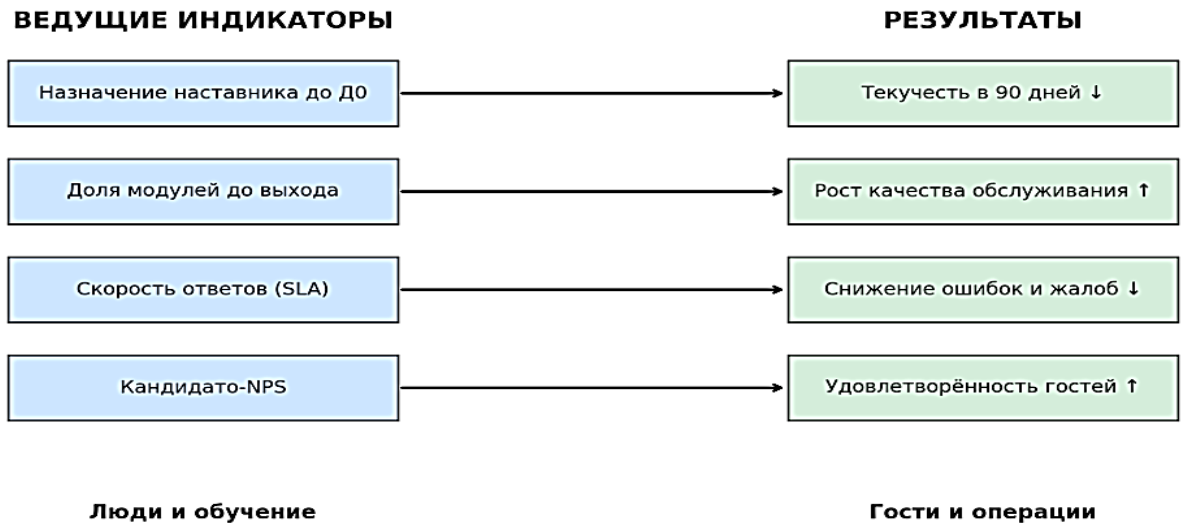


Рисунок 19.3. Ведущие индикаторы управления персоналом и их влияние на результаты гостиничных операций.

В результате цифровой onboarding, современная учебная платформа, понятная система KPI и «живой» карьерный трекинг дают один общий эффект: персонал быстрее выходит на стабильную работу, а сервис становится ровным и управляемым. Новички быстрее осваиваются и начинают уверенно работать в смене, опытные сотрудники видят понятный путь развития и мотивацию, менеджеры получают практичные инструменты управления людьми, а отель поддерживает качество без постоянных авралов и «работы на героизме».

Важно понимать, это не про то, чтобы просто добавить больше курсов. Это про то, чтобы в нужный момент у каждого был следующий понятный шаг, ясная цель и поддержка наставника, руководителя и системы. Тогда цифровые инструменты становятся частью культуры сервиса: спокойной, предсказуемой и уважительной, и по отношению к гостю, и по отношению к сотруднику.

19.7. Мотивация и стимулирование персонала

В международной гостинице мотивация — это не «премия раз в квартал», а цельная система, которая делает правильное поведение выгодным, работу предсказуемой и уважительной, а развитие реальным. Сервис создают люди «на линии» и в ночные смены, графики бывают неровными, спрос сезонным, а гости очень разными. Поэтому практичная мотивация в отеле обычно держится на трёх опорах: справедливая и прозрачная оплата, признание и смысл в ежедневной работе, понятный путь

роста. Если эти элементы согласованы и поддержаны дисциплиной графиков и безопасной нормой труда, команда удерживает стандарт без «героизма» и выгорания.

Начинают с того, что оклады и грейды должны соответствовать рынку конкретного города и роли. В системе оплаты заранее учитывают: доплаты за ночные и праздничные смены, оплату сверхурочных по закону, надбавки за сложные участки и пики нагрузки (VIP-этажи, банкетные периоды, «тяжёлые» категории номеров).

Отдельно важно понимать, что питание на смене, униформа, стирка, душевые, транспорт или общежитие для удалённых объектов — это не «приятные бонусы», а условия труда, от которых напрямую зависят выносливость персонала, уровень ошибок и текучесть. Экономия на базовой справедливости почти всегда возвращается позже: ростом жалоб, прогулами, снижением качества и ранними увольнениями.

Переменная мотивация в гостинице обычно включает несколько форм:

- бонусы по итогам месяца/квартала;
- распределение сервис-чарджа и чаевых;
- небольшие поощрения «здесь и сейчас» за конкретное правильное действие;
- проектные премии (пред-опенинг, открытие, сезонные пики).

В части чаевых и сервис-чарджа главное прозрачные правила и уважение к вкладу всей команды, включая back-of-house: для гостя сервис — это единый результат. Поэтому формулы распределения, периодичность выплат и возможные удержания должны быть заранее прописаны, доступны сотрудникам и регулярно объясняться на брифингах.

Если законодательство и политика сети позволяют, мотивацию делают комбинированной: часть зависит от индивидуального вклада (например, аккуратность в расчётах, корректный апсейл), часть от командного результата (качество и скорость линии кухни, стюардинг, стабильность сервиса). При этом важно, чтобы бонусы не подталкивали к нечестным практикам: навязыванию услуг, скрытым списаниям, «рисованию» отзывов. Поэтому рядом с финансовыми и количественными показателями обязательно ставят балансирующие метрики качества и безопасности, которые защищают стандарт и доверие гостя. Командные бонусы в гостеприимстве работают лучше, чем чисто индивидуальные, потому что сервис это коллективное усилие.

Признание и нематериальные стимулы кажутся мелочью, но именно они ежедневно держат тон. Конкретное «спасибо» в конце смены, короткая заметка в чате с примерами («снял напряжение на стойке — гость уехал спокойным»), доска «тихих героев», сертификат на ужин для семьи, приоритет в выборе выходных после сложной недели, у этих жестов высокий коэффициент возврата. Важно уйти от «конкурсов популярности»:

критерии признания должны быть связаны с ценностями бренда и наблюдаемым поведением, а не с громкостью личности. Хорошо работают «peer-to-peer» форматы, где коллеги номинируют друг друга за конкретный поступок, а управляющий делает открытую и уважительную огласку.Когда в отеле есть ступени навыков с реальной доплатой (оплата «за умение»), кросс-обучение и понятные переходы между должностями, мотивация становится более устойчивой сама по себе. Сотрудник видит, что рост не «по знакомству», а по понятным шагам. Переходы между службами тоже становятся нормальной практикой, а не редкостью: из F&B — на ресепшн, из хаускипинга — в инспекцию качества, из инженерии — в энергоменеджмент. За каждую освоенную ступень предусмотрены: практическая проверка, отметка в «паспорте навыков» и доплата. А за наставничество отдельная премия и признание статуса наставника. Тогда для менеджера «вложиться в человека» — это не риск потерять сотрудника, а способ усилить отель, даже если человек переходит в соседний отдел, он остаётся внутри компании и поддерживает общий уровень сервиса.Отдельный «двигатель мотивации» — предсказуемые графики. Если есть удобное приложение для обмена сменами, заранее понятные окна отдыха, нет неожиданных «звонков ночью» без серьёзной причины, а пики закрываются с запасом за счёт кросс-обученных сотрудников, то уменьшаются усталость и ошибки, а у людей появляется чувство уважения и стабильности.

Для курортных и сезонных объектов особенно важны практические условия: честное жильё без скрытых требований, бесплатные или частично оплаченные трансферы, бонус за возвращение в следующий сезон, официальное оформление с первого дня. Повторный найм «бумеранг-сотрудников» часто выгоднее постоянного рекрутмента: для таких работников можно держать короткий путь возвращения в систему без полного повторения всех этапов отбора.

Наконец, пакет льгот в международной сети может удерживать не меньше, чем зарплата: скидки на проживание для сотрудников и семьи, медицинские программы, EAP (психологическая и юридическая поддержка), страхование от несчастных случаев, льготные мобильные тарифы, обучение за счёт компании, компенсация экзаменов (например, HACCP, первая помощь, электробезопасность), небольшие гранты на языковые курсы. Ключевое условие простота доступа: сотрудник должен понимать, как получить льготу, буквально за два шага, без «бумажного квеста».

Отдельная тема — справедливость и безопасность. Система мотивации перестаёт работать там, где сотрудник не защищён от домогательств и агрессии гостей, где нет «права на стоп» и поддержки руководителя в пограничной ситуации. Уважаемая команда — мотивированная команда.

Туда же равная оплата за равный труд, аудит разрывов по полу/гражданству/возрасту, прозрачные правила распределения смен и отпусков, каналы обратной связи без страха возмездия. Если чаевые и сервис-чардж распределяются несправедливо или «серая касса» не контролируется, любая мотивационная программа рассыпается за неделю.

Денежная мотивация персонала в гостиничном бизнесе требует взвешенного и продуманного подхода. Для её успешного применения важно соблюдать несколько правил. *Во-первых*, следует определить ограниченное число показателей (обычно 3–5), которые действительно находятся под контролем сотрудника. *Во-вторых,* каждому показателю назначаются вес и пороговое значение, а также устанавливаются периодичность выплат и верхний предел, чтобы избежать чрезмерных рисков или манипуляций. *В-третьих,* необходимо предусмотреть защитный механизм: если резко ухудшаются показатели по травматизму, жалобам гостей или соблюдению норм безопасности, бонусная часть автоматически корректируется в сторону фиксированной зарплаты. Перед запуском на всю организацию система обязательно тестируется на отдельном участке (пилотный проект), после чего корректируется с учётом обратной связи сотрудников. Важнейшее условие прозрачная коммуникация: работникам должно быть ясно, сколько они получат, за что именно, когда начисляются выплаты, кто ведёт расчёт и как можно оспорить результат без конфликта интересов.

Существуют и практики, которых следует избегать. Так, рейтинги сотрудников по принципу «кто больше продал» без учёта качества обслуживания ведут к нездоровой конкуренции и риску ухудшения сервиса. Штрафные схемы разрушают доверие и подталкивают к сокрытию проблем. Награды по типу «лучший сотрудник месяца» без чётких критериев превращаются в субъективное соревнование популярности. Категорически недопустимы методы мотивации, которые ставят под угрозу здоровье и безопасность сотрудников: чрезмерные нагрузки, отказ от обязательных перерывов, экономия на средствах индивидуальной защиты или давление с целью не фиксировать производственные травмы.

Эффективность системы мотивации оценивается по ряду индикаторов. Если программа работает, можно наблюдать снижение текучести кадров в первые 90 дней, рост числа внутренних назначений и повышение вовлечённости персонала (по результатам опросов). Возрастает количество рекомендаций новых сотрудников через реферальные программы, уменьшается число жалоб гостей и производственных ошибок без появления скрытых проблем. При этом показатели по охране труда и безопасности остаются стабильными. Дополнительно оценивается «стоимость мотивации» — насколько вложенные в бонусы средства окупаются ростом выручки и снижением переработок. Если же результаты

обратные (текучесть растёт, доверие падает, жалобы множатся), значит, денежные стимулы распределены неверно, правила их начисления неясны или нарушен принцип справедливости.

В период кризиса мотивация проходит самую жёсткую проверку. Когда снижается загрузка или начинаются ремонты, доверие команды лучше всего сохраняют честная коммуникация и понятные временные решения: перераспределение задач, добровольное сокращение часов с компенсациями, перекрёстное обучение, помощь при релокации. Такие шаги работают сильнее, чем молчание и внезапные сокращения. Люди надолго запоминают, как с ними обошлись в трудный период, и это часто становится главным фактором лояльности в перспективе. В целом мотивация в гостинице — это экосистема, где элементы должны быть согласованы:

- ✓ оплата и бонусы — справедливые и понятные;
- ✓ признание — конкретное и регулярное;
- ✓ графики — человеческие и предсказуемые;
- ✓ рост — видимый и достижимый;
- ✓ безопасность и уважение — безусловные.

Такая система не «подталкивает» людей силой, а уменьшает трение в ежедневной работе: сотруднику ясно, за что он старается сегодня и к чему может прийти завтра. Руководителю понятно, как поддержать и поощрить; гостю это выражается в стабильном, спокойном сервисе. Именно так международные сети удерживают команды: не громкими лозунгами, а ежедневной честностью, предсказуемостью и реальными доказательствами того, что усилия сотрудников ценят.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Какие метрики используются для измерения эффективности онлайн-найма?
2. Объясните разницу между «time-to-apply» и «time-to-productivity».
3. Почему важна текучесть персонала в первые 90 дней?
4. Как цифровой онбординг помогает ускорить обучение сотрудников?
5. Что означает принцип «обучение в потоке работы»?
6. Какие учебные метрики ценнее, чем процент завершения курсов?
7. Как обеспечивается справедливость доступа к карьерным возможностям?
8. Как можно мотивировать новых кадров?
9. Как можно проверить результативность денежной мотивации?
10. Какие маркеры показывают, что система стимулов не работает?

ГЛАВА XX. КУЛЬТУРА ОБСЛУЖИВАНИЯ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЦАХ

Ключевые слова: культура обслуживанияя, ценностное обещание бренда, гостевой путь, предзаездная коммуникация, конфиденциальность, верификация личности, межкультурная компетентность, этикет, конфликт интересов, цифровой этикет, безопасность гостей, неприкосновенность частной жизни, равенство и недискриминация, прозрачный депозит.

20.1. Основные принципы культуры обслуживания

Культура обслуживания в международной гостинице — это не «набор вежливых фраз», а согласованная система ценностей, норм и привычек, которая делает сервис предсказуемым, человечным и устойчивым в любой стране и для любого гостя. Её легко распознать, в таких отелях сотрудники одинаково уважительно обращаются к именам и ожиданиям людей, быстро решают проблемы, не спорят и не перекладывают ответственность, бережно относятся к конфиденциальности и всегда оставляют у гостя ощущение простоты и заботы. Важно понимать, культура — это не только стандарты (SOP) и скрипты. Стандарты описывают «как делать», а культура объясняет «зачем» и мотивирует «хотеть» это делать даже в нестандартной ситуации, когда инструкции молчат.

В основе зрелой культуры всегда лежит ясное обещание бренда, простые слова о том, какой именно опыт гость получит у нас. Они превращаются в ориентиры поведения от ресепшена до службы уборки, инженерии и безопасности. Когда обещание понятно, сотруднику легче принять верное решение «по духу», а не только «по букве». Поэтому первые уроки любой международной сети начинают не с чек-листов, а с ценностей: уважение, надёжность, забота, честность, командность. Эти ценности действительно работают, если поддержаны управленческими практиками, от отбора и обучения до обратной связи, вознаграждений и механизмов сервисного восстановления.

Принцип ***уважения достоинства человека*** является базовым. Он проявляется в мелочах, которые заметны уже в первые минуты, обращение по имени и на «Вы», корректная интонация, готовность говорить на понятном для гостя языке и, главное, умение слушать. В международной гостинице сотрудники понимают культурные различия и вежливо адаптируют манеру общения, где-то предпочтительнее формальность и дистанция, где-то более свободный тон, где-то строгое соблюдение очереди, где-то гибкая «живая» приоритизация семей с детьми или пожилых. Уважение включает и тактичную коммуникацию в сложных случаях: отказ в просьбе, невозможность апгрейда, соблюдение правил

безопасности. Здесь важно выбрать правильный тон и объяснить причину, предложить альтернативу, сохранить лицо гостю.

Второй принцип, ***надёжность и предсказуемость***. У отеля может быть яркая архитектура и блестящая реклама, но именно «сдержанные обещания» и выполнение базовых ожиданий каждый день формируют доверие. Надёжность — это тихая сила, подтверждение бронирования без ошибок, готовность номера к обещанному времени, аккуратная уборка, работающий душ, счёт без сюрпризов. В международной практике принято «коммуницировать ожидания», если заселение возможно не раньше 15:00, это честно скажут ещё на этапе бронирования и обязательно предложат хранение багажа, душ для путешественников после перелёта или ранний заезд по доступности. Там, где что-то пошло не так, вступает в действие сервисное восстановление — искренние извинения, быстрое исправление и справедливый жест доброй воли (комплимент, скидка, бонусные баллы), согласованный с политиками отеля.

Третий принцип, ***скорость и проактивность***. Гостю важно не столько увидеть беготню персонала, сколько почувствовать, что его время уважают. Проактивность — это когда сотрудник заранее предлагает помощь там, где она нужна с вероятностью 90%: подсказать, где зарядить телефон, принести детский стульчик, предложить воду, оформить поздний выезд при вечернем рейсе, вызвать такси именно туда, куда чаще всего едут после конференции. Проактивность особенно заметна в цифровых каналах: быстрый ответ в чате приложения, мгновенное подтверждение заявки на уборку или утюг, понятные инструкции по мобильному ключу. Скорость не должна разрушать вежливость. Правильная культура совмещает энергичность и спокойствие, а командная координация (между фронт-офисом, хаускипингом, инженерией) убирает «перекидывания» гостя между службами.

Четвёртый принцип, ***персонализация***. Международная сеть обязана уважать разнообразие культур, возрастов, потребностей здоровья, семейных статусов и религиозных практик. Персонализация это не только «узнали имя» и «запомнили любимый напиток». Это ещё и умение распознать контекст визита (деловая поездка, отдых, лечение, особое событие) и говорить «на языке задачи». Персонализация работает, когда она уместна и этична, данные гостей собираются минимально необходимым образом, хранятся безопасно, используются для сервиса, а не для навязчивого маркетинга. Лишнее знание без такта воспринимается как вторжение. Зрелая культура осторожна: лучше спросить разрешение («будет ли удобно, если…»), чем угадывать слишком смело.

Пятый принцип, ***ясная коммуникация***. Гостю важны простые слова в важные моменты: что произойдёт дальше, сколько это займёт времени, кто ответственен. Ясность это и умение переформулировать: «Позвольте я

уточню, правильно ли я понял…», и подтверждение договорённостей: «Итак, мы оформим поздний выезд до 16:00, стоимость — …, я добавил заметку, ключ обновится в 15:55». В многонациональной среде ясная речь и визуальные подсказки (иероглифы, пиктограммы, QR-памятки) иногда важнее элегантных слов. Если обещаете перезвонить — перезвоните. Если не успеваете — сообщите заранее и предложите замену. Это звучит банально, но именно такие «мелочи» больше всего влияют на удовлетворённость.

Шестой принцип, ***конфиденциальность и безопасность***. В международных отелях действуют строгие протоколы: информацию о гостях не обсуждают в публичных зонах, номер никогда не называют вслух при передаче ключа, звонящего по телефону в номер не соединяют без согласия гостя, доступ в номер сотрудник получает только по заявке и после стука/представления, документы с персональными данными хранятся и утилизируются по правилам, фото/видео в соцсетях с гостями только с разрешения. Здесь же уважение к приватности VIP-персон и делегаций, особые маршруты движения, приватные залы для регистрации, нейтральные формулировки в переписке. Культура обслуживания включает культуру молчания «знаем — не обсуждаем».

Седьмой принцип, ***инклюзия и доступность***. Международная гостиница обязана быть удобной для людей с разными особенностями: доступные входы, лифты, санузлы, пандусы и тактильные указатели, меню, разработанные с учётом пищевых ограничений; альтернативные форматы информации (крупный шрифт, контрастные схемы, простая навигация). Персонал проходит обучение, как правильно помочь предложить руку, не трогая коляску без просьбы, как сопровождать незрячего гостя, как корректно спрашивать о потребностях, не задавая лишних вопросов. Инклюзия не опция, а часть профессионализма.

Восьмой принцип, ***профессиональная компетентность***. Доброжелательность без умения не работает. Сотрудник должен знать продукт (категории номеров, тарифы, правила раннего/позднего выезда), владеть кассовыми и отельными системами, ориентироваться в безопасности (эвакуация, первая помощь), понимать, когда эскалировать вопрос менеджеру. Компетентность это и знание города: как добраться до вокзала, где ближайшая аптека, во сколько закрываются музеи. Чем больше полезных ответов у сотрудника в голове, тем меньше стресса у гостя.

Девятый принцип, ***командность и чёткие передачи между службами***. Гость воспринимает гостиницу как единый сервис, хотя внутри работают разные подразделения: фронт-офис, хаускипинг, ресторан, инженерная служба, безопасность и другие. Поэтому качество обслуживания во многом зависит от того, насколько хорошо отель

управляет «стыками», моментами передачи информации и ответственности между службами.

В эффективной модели сотрудник, принявший обращение гостя (фронт-офис), действует по принципу «владелец запроса»: он фиксирует проблему, оформляет заявку, связывается с нужным подразделением, контролирует выполнение и доводит вопрос до полного решения, сообщая гостю статус и сроки. Важно, чтобы запрос не терялся и не превращался в ситуацию «это не ко мне».

Командность также означает уважительное взаимодействие подразделений. Хаускипинг своевременно реагирует на сообщения фронта и подтверждает выполнение. Служба питания и напитков передаёт важные сведения (например, об аллергиях и особых запросах) точно и вовремя. Служба безопасности поддерживает порядок и помогает при конфликтных ситуациях корректно, без давления и без демонстрации превосходства, сохраняя достоинство гостя и коллег.

Таким образом, чёткие передачи и командная ответственность уменьшают ошибки на «стыках», ускоряют решение проблем и обеспечивают для гостя ощущение единого, согласованного сервиса.

Десятый принцип, ***восстановление сервиса.*** Ошибки в гостинице неизбежны, техника может дать сбой, человек может ошибиться, нагрузка резко вырасти. Поэтому качество культуры обслуживания определяется не тем, «бывают ли ошибки», а тем, как отель их исправляет. Практичная модель восстановления сервиса может быть очень простой:

«Слушаем — сочувствуем — решаем — благодарим».

Слушаем: внимательно выслушать гостя без перебиваний, уточнить факты.

Сочувствуем: признать эмоции и дискомфорт («Понимаю, что это неприятно»), без оправданий и споров.

Решаем: предложить конкретные действия и сроки («Инженер будет у вас через 10 минут, если не решится сразу предложим другой номер рядом»).

Благодарим: поблагодарить за сигнал и, при необходимости, сделать небольшой жест доброй воли.

Важно, чтобы «компенсации» не подменяли решение проблемы: сначала устраняется причина, затем уже обсуждаются дополнительные знаки внимания. И обязательно фиксируется, почему произошёл сбой, чтобы не повторять его снова.

Одиннадцатый принцип, ***этика*** и ***честность.*** Никакие KPI не оправдывают обман и давление. Под этикой в сервисе понимают простые правила:

- платные услуги должны быть обозначены прозрачно;

− если апгрейда или возможности нет нужно сказать честно, без ложных обещаний;

− недопустимы манипуляции с отзывами, навязывание услуг и сокрытие информации.

Этическая культура защищает и сотрудников. Должны быть понятные правила по чаевым и подаркам, взаимодействию с партнёрами, нулевая терпимость к дискриминации и домогательствам. Тогда сотрудник знает: если он корректно отказал гостю, который требует нарушить закон или безопасность, руководство поддержит его.

Двенадцатый принцип, ***устойчивость и уважение к месту.*** Современные гости всё чаще обращают внимание, как отель относится к воде, энергии, отходам и местному сообществу. Поэтому культура обслуживания включает экологичные практики тактично и корректно:

− предложение повторного использования полотенец;

− раздельный сбор отходов там, где это возможно;

− уборка «по запросу» и экономичные режимы;

− поддержка местных производителей и локальных инициатив.

Это не только про «зелёные» знаки и сертификаты. Это про ответственность, уважение к городу и гордость сотрудников за место, в котором они работают.

Культура обслуживания — это одна команда, одна сцена, один язык. На сцене — улыбка и спокойствие, а за сценой — дисциплина, взаимовыручка и честность. Международная среда добавляет к этому гибкость: уважать разные обычаи, говорить на понятном языке, учитывать религиозные и диетические требования, помогать людям с особыми потребностями. Всё это складывается в простую формулу: уважать человека, беречь его время, хранить его данные и держать свои обещания. Когда это становится привычкой каждого от директора до стажёра, отель приобретает ту самую «сервисную репутацию», которую невозможно скопировать декором или рекламой. Это и есть культура обслуживания, тихая, последовательная и ежедневно подтверждаемая делом.

20.2. Межкультурная коммуникация и работа с иностранными гостями

Межкультурная коммуникация в гостинице — это не перечень «особых жестов» для разных стран. Это способность выстроить общение так, чтобы гость, оказавшийся в незнакомой культурной и языковой среде, чувствовал себя спокойно, понятым и уважаемым.

В практическом смысле это включает три взаимосвязанных элемента. Во-первых, позицию уважения: сотрудник воспринимает гостя прежде всего как человека, а уже затем объясняет правила и ограничения, выбирая форму, которая снижает напряжение, а не усиливает его. Во-вторых,

использование понятного и бережного языка — как словесного, так и невербального: простые формулировки, спокойный тон, короткие инструкции, корректные жесты и внимание к дистанции и мимике. Во-третьих, организационную поддержку со стороны отеля: наличие процедур, языковых подсказок, обучающих материалов и ресурсов (например, переводческой помощи), которые позволяют сотруднику действовать уверенно и правильно даже в условиях высокой нагрузки или спорной ситуации.

Начинается всё с обращения. Иностранному гостю труднее «считывать» нюансы, поэтому вежливое называние по имени и фамилии, подтверждение произношения («Правильно ли я произношу Ваше имя?»), короткое представление себя («Меня зовут …, я помогу с заселением») снижают напряжение. Дальше простота речи, короткие фразы, конкретные глаголы, отсутствие жаргона и идиом, паузы, чтобы гость успел осмыслить. Полезный приём «перефраз с подтверждением»: «Правильно ли я понял: Вам нужен ранний завтрак в 6:00 и такси в аэропорт к 6:30?». Это работает лучше, чем повторный вопрос «Вы уверены?», потому что демонстрирует участие и ответственность.

Невербальная часть часто важнее слов. Дистанция, прямой взгляд, улыбка, тактильные контакты всё это читается по-разному. Безопасная база для международной среды: сохранять комфортную личную дистанцию, не прикасаться без необходимости, не указывать пальцем (лучше ладонью), держать доброжелательный нейтральный взгляд и спокойный темп речи. Если гостю требуется больше формальности, он это покажет, если больше тепла тоже. Главное не навязывать стиль общения. Вежливое молчание, когда гость подбирает слова, такая же помощь, как и быстрый ответ.

Язык — это ещё и визуальная среда. Указатели, пиктограммы, QR-коды с краткими инструкциями на нескольких языках, разобранные по шагам процессы (как подключиться к Wi-Fi, как пользоваться прачечной, как продлить ключ) уменьшают число вопросов на стойке. Там, где есть мобильное приложение, важно предложить гостю цифровой пульт: чат, заказ услуги, карта отеля, расписание ресторанов, всё на его языке. При этом любые «критические» коммуникации (оплата, депозиты, условия отмены, правила безопасности) стоит дублировать письменной памяткой, человек лучше ориентируется, когда может вернуться к тексту.

Межкультурная чувствительность проявляется в мелочах по всему гостевому пути. В письме перед приездом уточните ограничения и пожелания: диета (халяль/кошер/вегетарианство/аллергии), религиозные практики (тишина, коврик для молитвы, указатель направления, время поста), особенности здоровья и мобильности, состав семьи и возраст детей, ожидания по постельным принадлежностям (жёсткость матраса, дополнительные подушки). При заезде предупредите о депозите и

возможных холдах на карте простым языком: сколько, на какой срок, когда «разморозится». Не все системы оплаты знакомы всем гостям, предлагая альтернативу (UnionPay, JCB, Apple/Google Pay), вы снимаете барьеры ещё на входе.

В номере «универсальная дружелюбность» создаётся набором понятных вещей: адаптер для розеток, чайник и вода, краткая бумажная или цифровая памятка с как связаться, как заказать, что включено, что в окрестности, и всё это на языке гостя. Если отель работает с потоками из конкретных стран, разумно держать на складе несколько комплектов локальных удобств (например, дополнительные тапочки/халаты меньших размеров, зубные наборы, миски и ложки для детей, небольшие термосы, в странах, где это уместно, биде/ручной душ в санузлах).

F&B — традиционная зона «культурных недоразумений», но именно здесь проще всего показать внимание. Чёткая маркировка блюд (в том числе пиктограммами: без свинины/говядины, без алкоголя, без орехов, острое/не острое, постное/веган), несколько универсальных опций на завтрак (рис/каша, молочные и немолочные напитки, хлеб без добавок, свежие овощи и фрукты), гибкость по времени завтрака для ранних вылетов или постящихся всё это экономит время и убирает десятки лишних вопросов. Если кухня готова работать с особыми запросами (кошер/халяль), важно прозрачно объяснить формат, где готовится, как упаковано, есть ли отдельная посуда и зона, какие сроки подачи. Лаконичная честность лучше, чем обещания без выполнения.

Сложные ситуации в отеле часто возникают не из-за «плохих гостей», а из-за пересечения правил и ожиданий. Например, гость просит привести в номер дополнительного посетителя «всего на пару часов», а политика отеля требует регистрации всех посетителей. В таких случаях важно не спорить о принципах, а объяснить смысл правила. Более корректная формулировка: «Регистрация нужна для вашей безопасности и безопасности других гостей. Мы быстро оформим посетителя и выдадим гостевой пропуск на несколько часов. Если для вас важно, мы обеспечим конфиденциальность визита». Тогда гость слышит уважение и заботу, а не запрет.

Похожая логика работает и при позднем прибытии. Вместо короткого «ранний заезд невозможен» лучше предложить несколько реальных вариантов: воспользоваться душем и гардеробной, оставить багаж на хранение, прийти на завтрак со скидкой, получить уведомление в приложении, как только номер будет готов. Такой «разветвлённый сценарий» снижает раздражение, потому что человек получает решение, даже если идеальный вариант недоступен.

В конфликтных ситуациях культурные ожидания могут усиливать эмоции: кому-то нужна чёткая прямота («скажите, да или нет»), а кому-то

более дипломатичный стиль («давайте посмотрим, что возможно»). Универсальный способ снизить напряжение дать гостю выбор из понятных опций и сразу зафиксировать ближайший шаг со сроком. Например, «Мы можем сделать так: А) перенести уборку на 18:00; Б) поменять номер в течение 15 минут; В) предложить более тихий номер завтра, если вам удобно переехать».

При этом важно избегать оценочных фраз («вы слишком требовательны», «так у нас не принято») и тем более ссылок на «культуру гостя». Лучше опираться на нейтральную формулу: «В нашем отеле принято …, и для вас мы можем предложить …».

Работа с эмоциями на разных языках требует простых инструментов. Набор вежливых «мостиков»: «Я вас услышал(а)», «Позвольте уточнить деталь», «Сделаю это лично», «Вернусь к вам через … минут», «Спасибо, что сообщили, это помогает нам улучшаться». Эти фразы легко перевести и выучить, они спасают, когда словарный запас иссяк. Полезны и «скрипты-подсказки» на карточках у стойки — несколько строк на трёх-четырёх самых частых языках гостей (приветствие, извинение, просьба подождать, подтверждение действия). Это не заменяет живого языка, но поддерживает сотрудника в стресс-момент.

Технологии перевода в отеле полезны, но они не решают всё автоматически. Встроенный перевод в чат-приложении, планшет с переводчиком на стойке, двуязычные шаблоны писем — это хорошие инструменты, и ими стоит пользоваться, чтобы быстрее понять запрос гостя и дать понятный ответ.

Однако в вопросах, которые имеют юридическое или финансовое значение, полагаться только на автоперевод нельзя. Всё важное — счёт, депозит, условия бронирования, штрафы, правила отмены лучше дополнительно оформить простым письменным текстом, а если остаются сомнения, подключить коллегу, который уверенно владеет нужным языком. Так снижается риск недопонимания и конфликтов.

Отдельная деталь — обращение по имени. Корректнее заранее попросить гостя указать предпочтительное имя для обращения и зафиксировать его в профиле, чем пытаться с первого раза идеально произнести сложное имя и ошибиться. Это уважительнее и для гостя, и для сотрудника.

Межкультурная коммуникация в отеле — это не индивидуальный талант отдельных сотрудников, а работа команды и правильно настроенной системы. Если отель заранее продумал языковое «покрытие» в пиковые часы (кто встречает группы, кто сопровождает VIP, кто остаётся дежурным англоговорящим ночью), то многие сложные ситуации решаются спокойно и без задержек. На стыках между службами особенно важны чёткие передачи: сотрудник фронт-офиса, принявший запрос на своём языке,

фиксирует его в заявке так, чтобы другие подразделения поняли без потерь, в том числе коротко на английском для хаускипинга и инженерии.

Отдельное внимание требуется работе с группами и турлидерами. Для заранее согласованных заездов (спортсмены, делегации, паломники, школьники) важно заранее проработать узловые сценарии, где и как проходит чек-ин, как выдаются ключи партиями, как маркируются багаж и номера, какие есть слоты на завтрак, как учитываются требования к меню, как соблюдается ночная тишина и какие правила действуют для сопровождающих. Турлидер в этом случае становится союзником отеля, при чётко настроенном канале общения он помогает донести правила группы и защищает персонал от «размытой ответственности», когда каждый перекладывает решение на другого.

Национальные памятки могут помочь как стартовая подсказка, но реальный человек часто не совпадает с «типовым портретом», поэтому правильнее начинать с вопроса «как вам удобнее», а не с фразы «у вас принято». Нельзя делать выводы по внешности, акценту или паспорту, уместно избегать шуток о политике и религии, нельзя фотографировать гостей без явного согласия и обсуждать их в публичных зонах на любом языке. Уважение здесь универсальный язык, который считывается мгновенно и работает лучше любой памятки.

Межкультурная компетентность формируется не разовым тренингом, а регулярной практикой. Короткие занятия перед сменой, разбор «вчерашних случаев», ролевые игры (например, как объяснить депозит гостю с ограниченным знанием языка), обмен приёмами между службами быстро создают устойчивые привычки. Хорошо помогает и микро-набор фраз на основных языках заезжающих стран: приветствие, благодарность, извинение, «одну минуту», «я уточню», «ваш номер готов». Даже несколько простых фраз, сказанных спокойно и с улыбкой, снижают тревожность гостя и делают отель более дружелюбным.

В религиозные праздники и национальные каникулы меняются ритмы гостей: кому-то нужен ранний завтрак до рассвета, кому-то поздний выезд, кому-то тишина и конфиденциальность. Если отель планирует ресурсы с оглядкой на такие пики и предлагает понятные решения вроде «завтрак с собой», продлённых часов ресторана или «тихого коридора», то острые углы снимаются заранее. Полезно учитывать и различия в ожиданиях пунктуальности: задача отеля не «перевоспитать» гостя, а выстроить процессы так, чтобы ни одна сторона не оказалась в проигрыше.

Если всё же происходит недопонимание, помогает универсальная формула восстановления: признать факт («кажется, мы не совсем поняли друг друга»), снять напряжение («давайте уточним важные моменты»), предложить выбор из реальных вариантов и назвать срок ближайшего действия, а в конце поблагодарить за терпение. Такой стиль сохраняет

достоинство гостя и не ставит сотрудника в позицию защиты. И наконец, межкультурная работа невозможна без справедливости внутри коллектива: предсказуемые смены, прозрачная оценка, защита от грубости и дискриминации, право на «стоп» при агрессивном поведении и поддержка руководителя формируют уважение внутри команды, а значит, его легче передать гостю. В итоге межкультурная коммуникация становится искусством делать сложное простым: спрашивать, слушать, ясно объяснять и давать выбор, чтобы гость уезжал с ощущением заботы о нём как о человеке, а не как о «представителе страны».

20.3. Поведение и профессиональная этика сотрудников сервиса

Профессиональная этика в международной гостинице основа сервиса, устойчивые правила и привычки, которые защищают достоинство гостя, репутацию бренда и безопасность всех участников. Этика важнее любых скриптов: когда ситуация нестандартная и «готового сценария» нет, именно этические принципы подсказывают корректное решение. В международной среде это особенно заметно, культуры могут отличаться, но человеческие ценности остаются общими. К базовым нормам относятся уважение к человеку, честность, ответственность за слово и действие, справедливость и беспристрастность, забота о безопасности, конфиденциальность и самообладание. Из этих принципов вытекают конкретные правила поведения, деловой этикет и требования к внешнему виду.

Этика начинается с отношения к человеку. Гостя нельзя оценивать по внешности, акценту, статусу, вероисповеданию, возрасту, состоянию здоровья и другим личным признакам. Общение строится уважительно, обращение на «Вы», использование имени в той форме, которую предпочитает сам гость, нейтральные формулировки без «ярлыков» и шуток на чувствительные темы.

Честность — основа доверия. Сотрудник не обещает то, чего не может выполнить, не скрывает доплаты, не «приукрашивает» условия и не списывает услуги без согласия. Если произошла ошибка, это повод укрепить доверие: признать факт, извиниться без оправданий, предложить понятное исправление и, при необходимости, небольшой жест доброй воли в рамках политики. Важно фиксировать не только сам случай, но и причину, чтобы исключить повторение.

Ответственность в отеле означает позицию «я беру запрос в работу», а не «это не моя зона». Сотрудник принимает обращение, корректно оформляет заявку, сообщает гостю, что и когда будет сделано, контролирует срок и предупреждает о возможной задержке заранее, предлагая альтернативу.

Справедливость и беспристрастность защищают от двойных стандартов. В очереди нельзя продвигать «своих», в конфликте важно

слушать обе стороны, а решение принимать на основе правил отеля и закона, а не эмоций. Даже VIP-гость не может получать то, что нарушает безопасность, правовые нормы или права других гостей.

Профессиональная этика включает умение держать границы. Персонал может быть дружелюбным, но не фамильярным. Нельзя использовать личные номера и мессенджеры для неслужебного общения, нельзя принимать приглашения на ужин, нельзя заходить в номер по личным причинам. Если гость настаивает, сотрудник отвечает корректно и уверенно: «Наши правила не позволяют, это сделано для вашей безопасности и моей», после чего переводит общение в официальный канал или подключает менеджера.

Вопрос подарков и чаевых регулируется политикой, сотрудник не просит, не торгуется и не намекает. Разрешённые небольшие благодарности принимаются сдержанно и при необходимости декларируются. От дорогих подарков отказываются мягко, с благодарностью и ссылкой на правила. Любые предложения «вознаграждения» за обход процедур (ранний заезд без доступности, раскрытие данных, игнорирование правил) требуют вежливого отказа и уведомления руководителя.

Конфиденциальность обязательная норма. Данные в PMS используются только для сервиса, нельзя пересылать паспорта, ваучеры и выписки в личные мессенджеры или хранить их на личных устройствах. Доступ в номер возможен только по регламенту: стук, представление, пауза и ожидание ответа. Табличка DND («не беспокоить») соблюдается строго, исключения возможны только по процедурам безопасности и в чрезвычайных ситуациях.

Безопасность и нулевая толерантность к насилию и домогательствам — отдельный стандарт. Сотрудник обязан остановить обслуживание и немедленно подключить безопасность или менеджера, если есть угроза жизни, здоровью, достоинству или закону: агрессия, домогательства, дискриминационные высказывания, попытки вовлечь в незаконные действия. Здесь действует «право на стоп»: отель защищает сотрудника, который отказал в опасной или незаконной просьбе (например, впустить третьих лиц без регистрации или выдать данные другого гостя). Инциденты фиксируются нейтрально и по фактам, без эмоциональных оценок.

Профессиональная коммуникация означает ясную речь и дисциплину обещаний. По телефону сотрудник представляется, говорит чётко, фиксирует данные и перезванивает в обещанное время. В чате отвечает кратко и понятно, без жаргона, важное подтверждает письменно. При личном контакте важно не перебивать, резюмировать договорённость («подтверждаю: поздний выезд до 16:00, доплата …») и в конфликте

держаться без сарказма и споров «кто прав», предлагая варианты решения и сроки.

Этикет сервиса проявляется в мелочах. Встречая гостя, сотрудник действует уважительно и по стандарту бренда: предлагает помощь, показывает направление открытой ладонью, а не пальцем, при необходимости придерживает дверь. В ресторане счёт подают деликатно, не проговаривая сумму вслух, варианты оплаты объясняют спокойно, без давления. В хаускипинге тележку размещают так, чтобы не перекрывать коридор, а вход в номер выполняют по протоколу (стук, представление, пауза). Вежливость включает уважение ко времени: пунктуальность, своевременная передача смены и полная информация для коллег.

В F&B этика связана с безопасностью. Возрастные ограничения при продаже алкоголя соблюдаются корректно, признаки сильного опьянения требуют отказа в подаче с предложением воды и альтернатив. Аллергии и диетические ограничения уточняются и обязательно передаются на кухню, маркировка аллергенов и раздельный инвентарь — это не формальность, а защита здоровья. По запросам халяль/кошер важно не «имитировать соответствие», а честно объяснять, что действительно возможно и что нет.

Дресс-код и внешний вид язык бренда и фактор доверия. Униформа должна быть чистой, выглаженной и по размеру, обувь закрытой, ухоженной и удобной, бейдж на месте. Волосы аккуратно уложены, длинные собраны, аромат лёгкий или отсутствует, украшения минимальны и безопасны. Гаджеты не должны быть в руках в момент контакта с гостем. Тату и пирсинг регулируются политикой бренда и локальным контекстом. Средства индивидуальной защиты в рабочих зонах (перчатки, маски, фартук, защитная обувь) — знак профессионализма. Дресс-код учитывает сезонность и условия локации: тёплая униформа для уличных постов, дождевики, защита от солнца, в религиозно чувствительных зонах соблюдение местных норм без дискриминации персонала.

Цифровой и социальный этикет означает, что смартфон на смене используется только по работе. Запросы гостей не пересылают в личные чаты, не делают скриншоты для себя. Фото рабочих инцидентов допускаются только в служебные системы. В соцсетях сотрудник не обсуждает гостей и не раскрывает внутреннюю информацию, участие в бренд-амбассадорстве возможно только по правилам компании.

Комплаенс и конфликт интересов требуют прозрачности. Нельзя рекомендовать «своих» поставщиков за вознаграждение, любые связи с подрядчиками декларируются. Касса, скидки, возвраты и закрытие счёта выполняются строго по процедурам. Давление «мы напишем отзыв» не меняет фактов, вежливость сохраняется всегда, но закон и политика первичны.

Этика включает заботу о профессиональной устойчивости. Недосып и выгорание повышают риск ошибок и конфликтов. Перерывы, ротация на тяжёлых постах, доступ к поддержке (HR, психологическая помощь при наличии программы), обучение деэскалации — это инвестиции в безопасность и стабильность сервиса. Чем спокойнее и защищённее чувствует себя персонал, тем увереннее и мягче он взаимодействует с гостями.

Чтобы принципы стали повседневностью, отелю нужны практичные инструменты: короткие чек-листы входа в номер, телефонных ответов, выдачи счёта, правил DND/Privacy, протоколов утери вещей и обращения с ценностями, сценарии корректного отказа и алгоритмы эскалации. Ежедневные «пятиминутки» закрепляют привычки: один реальный кейс, одна микро-тема этики (например, как корректно отказаться от подарка), одна сезонная деталь дресс-кода.

Завершающий элемент — моральная смелость. Здоровая культура не требует от сотрудника быть «удобным любой ценой». Она поддерживает его, когда он говорит «нет» опасной просьбе, «стоп» — хамству и «проверим» — сомнительному платежу. Гость ощущает спокойствие и честность команды, и именно это превращает сервис в доверие. Профессиональная этика, этикет и дресс-код — не про формальности, а про безопасность, достоинство и предсказуемость — три причины, по которым гости возвращаются в международные отели снова и снова. В конфликте между гостями персонал ориентируется на закон и защиту более уязвимой стороны, а не на то, кто громче. Выдача дубликата ключа допускается только после подтверждения личности и права доступа. Возврат забытых вещей организуется по процедуре «lost&found» с документированием, чтобы исключить ошибки и злоупотребления. Запросы полиции и иных органов принимаются исключительно на основании законных документов и через уполномоченного руководителя. Персонал не вправе «передавать сведения по дружбе». Системы видеонаблюдения используются для безопасности, а не для вмешательства в частную жизнь, доступ к архивам ограничен ответственными лицами.

При доставке в номер сотрудник действует деликатно, сохраняет профессиональную дистанцию, не заглядывает внутрь, говорит минимум необходимого и не навязывает разговор. При работе со знаменитостями и делегациями особенно важны нейтральность и сдержанность: исключается «фанатское» поведение, запретны селфи и просьбы об автографах в рабочее время. Если гость просит анонимности и это допускается политикой, работа с данными в PMS организуется аккуратно и с ограничением доступа по принципу «только по мере необходимости». Любые удержания, холды, списания, изменения тарифов и платные опции должны быть объяснены заранее и подтверждены понятным способом. Мини-бар и мини-маркет не

должны превращаться в сюрпризы в счёте, спорные позиции решаются в пользу гостя, если система учёта не даёт однозначных доказательств. При технических работах (проверка пожарной системы, отключения воды, шумные ремонтные операции) гостя предупреждают заблаговременно и предлагают альтернативы, перенос, переселение или компенсацию в рамках политики. Если в общественных зонах ведётся фото- или видеосъёмка, должны быть информирующие таблички, при съёмках, где видны лица гостей, требуется отдельное согласие. В работе с детскими группами требования повышаются, доступ в номера только у сопровождающих, а в чувствительных процедурах действует правило «двух взрослых» и строгая фиксация действий.

Уважение прав гостя включает и право быть услышанным. Каналы обратной связи — QR-анкеты, карточки в номере, чат, e-mail должны быть реально работающими. Каждое обращение получает ответ в разумный срок, а действия фиксируются так, чтобы гость понимал, что именно сделано. В сложных случаях требуется быстрая эскалация к дежурному менеджеру без перекидывания между подразделениями. Ответы на публичные отзывы строятся по фактам, без пассивной агрессии и перекладывания ответственности, признание ошибки там, где она есть, и благодарность за сигнал, часть культуры качества.

Для системного управления удобно рассматривать гостевой путь как последовательность: предзаезд, прибытие, проживание в номере, питание, досуг, ночной отдых, выезд. На каждом этапе отель формулирует простые обещания (понятная информация, быстрый старт, чистота, честный счёт, тишина и безопасность, корректный выезд) и имеет протокол безопасности на случай сбоя: альтернативы, сроки и полномочия сотрудников. Если к этому добавляется принцип «приватность по умолчанию» — минимум данных, доступ только по необходимости, спокойная интонация, отсутствие лишних вопросов, впечатление гостя становится устойчивым: даже при проблеме он видит профессиональную команду, которая уважает его время, достоинство и право выбора.

Итоговая логика проста, лучший комплимент отелю не «красиво», а «было спокойно и удобно». Такой эффект достигается честным отношением и пятью ежедневными привычками персонала: не скрывать, не навязывать, не тянуть время, держать слово и беречь частную жизнь гостя. Когда эти привычки становятся нормой, качество обслуживания перестаёт зависеть от личности отдельного сотрудника и превращается в стабильное свойство всей организации независимо от страны, языка и ситуации.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Чем культура обслуживания отличается от набора скриптов и как она влияет на решения в нестандартных ситуациях?

2. Какие элементы предзаездной коммуникации сильнее всего снижают тревожность гостя?

3. Приведите примеры конфликтов на этапе заезда.

4. Как работать с межкультурными различиями?

5. Опишите алгоритм сервисного восстановления и приведите пример.

6. Какие минимальные стандарты конфиденциальности обязательны на стойке регистрации и в общих зонах?

7. В чём разница между вежливостью и профессиональной этикой?

8. Что включает «инклюзия и доступность» в повседневных операциях отеля?

9. Как правильно и прозрачно объяснить депозит, холд и спорные списания?

10. Какие метрики качества, кроме отзывов, стоит отслеживать?

ГЛАВА XXI. ОПЫТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЧНЫХ СЕТЕЙ

Ключевые слова: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления гостиничных сетей Marriott International, Jin Jiang International, Hilton Worldwide, InterContinental Hotels Group, Wyndham Hotels & Resorts, Accor Group, Choice Hotels International, H World Group, Hyatt Hotels Corporation, BWH Hotel Group, Sonesta International Hotels Corporation.

21.1. Marriott International: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления

История компании и этапы развития. Marriott International относится к числу крупнейших и наиболее влиятельных гостиничных корпораций мира. Компания начала свою деятельность в Вашингтоне (округ Колумбия) в мае 1927 г. как франшиза A&W Root Beer, с теми же ключевыми ценностями, что и сегодня. Основатели Дж. Уиллард и Элис Шитс Марриотты создали для людей возможность утолять жажду во время жаркого, душного лета в Вашингтоне. Позднее компания, получившая название Hot Shoppes, начинает предлагать также еду и развивает другие направления бизнеса.

Спустя тридцать лет после основания Hot Shoppes, Inc. руководство компании открывает мотель Twin Bridges в Арлингтоне (штат Вирджиния), положив таким образом начало деятельности в гостиничном бизнесе. Сын Дж. Уилларда и Элис Марриоттов, Билл Марриотт-младший, становится во главе нового направления компании, отвечая за открытие новых отелей.

1977 год стал знаменательным. Компания отметила 50-летие и заложила фундамент здания для новой штаб-квартиры.

В 1989 году в Польше открылся 500-й отель компании – Варшава Марриотт. Это был первый в Восточной Европе отель, управляемый западной компанией, и самый высокий отель в Варшаве.

В 2007 году компания Marriott International объявила о начале сотрудничества с отельером Яном Шрагером, в результате чего появляется бренд роскошных бутик-отелей EDITION Hotels. Первый из них открылся в Вайкики (Гавайи) в 2010 году. Предвестником новой эпохи, отсчитываемой с 2016 года, было приобретение компании Starwood Hotels & Resorts Worldwide, в результате чего Marriott стала крупнейшей в мире гостиничной сетью.[80]

Следующим важным шагом стало усиление позиций в сегменте midscale. 1 мая 2023 года Marriott завершила сделку по приобретению портфеля бренда City Express и запустила направление City Express by

[80] https://www.marriott.com/ru/about/culture-and-values/history.mi

Marriott как новый бренд группы. Это решение укрепило присутствие компании в странах Карибского бассейна и Латинской Америки и подтвердило стратегию работы сразу в нескольких ценовых сегментах.

Параллельно Marriott развивает смежные форматы, расширяющие сценарии путешествий и возможности программы лояльности Marriott Bonvoy. К таким направлениям относятся Homes & Villas by Marriott Bonvoy (курируемые дома для отдыха), Apartments by Marriott Bonvoy (апартаменты, ориентированные на более длительное проживание), а также The Ritz-Carlton Yacht Collection, представляющая премиальный продукт на стыке гостиничного сервиса и круизного отдыха.

Портфель брендов и сегментация. Архитектура брендов компании Marriott International регулярно пересматривается в соответствии с изменениями спроса, конкурентной среды и моделей потребления гостиничных услуг. В корпоративных материалах бренды сгруппированы по пяти основным направлениям: высший сегмент, повышенный комфорт, стандартизированные гостиницы, длительное проживание и коллекционные форматы. Дополнительно в экосистему включены смежные продукты — дома и виллы под управлением компании, апартаментные форматы, резиденции и яхтенные путешествия. Такая система облегчает выбор для гостя и одновременно позволяет компании управлять портфелем как многоуровневой моделью ценности для различных сценариев поездок.[81]

В высшем сегменте сосредоточены наиболее престижные и статусные марки компании. К этой категории Marriott относит The Ritz-Carlton, St. Regis, W Hotels, The Luxury Collection, EDITION и JW Marriott. По состоянию на конец 2024 года сеть The Ritz-Carlton насчитывала 123 объекта и 32 082 номера, St. Regis — 63 объекта и 13 467 номеров, W Hotels — 73 объекта и 21 453 номера. Эти показатели отражают специфику верхнего сегмента: сравнительно меньшее число объектов сочетается здесь с высокой имиджевой ценностью и значительным влиянием на восприятие всей группы брендов.

Группа повышенного комфорта объединяет крупные гостиницы полного цикла обслуживания и часть коллекционных форматов, рассчитанных на более индивидуализированный опыт при сохранении единых корпоративных стандартов. В официальной отчётности Marriott указывает, что на конец 2024 года бренд Marriott Hotels включал 602 объекта и 213 838 номеров, Sheraton — 431 объект и 150 640 номеров, Westin — 247 объектов и 89 287 номеров, а Autograph Collection — 332 объекта и 70 498 номеров. Именно эта часть портфеля образует одну из

[81] https://www.marriott.com/brands.mi

основных опор глобального присутствия компании в сегменте полноформатного гостиничного обслуживания.

Сегмент стандартизированных гостиниц в системе Marriott ориентирован прежде всего на функциональность, предсказуемость качества и операционную эффективность. В него входят такие бренды, как Courtyard, Four Points, SpringHill Suites, Fairfield, AC Hotels, Aloft, Moxy, Protea Hotels и другие. В последние годы компания усиливает данный блок за счёт новых решений среднего сегмента, включая City Express by Marriott, а также за счёт переосмысления формата Four Points Flex by Sheraton, который отражает стремление Marriott предложить более адаптивную и экономически эффективную модель размещения.

Особое стратегическое значение имеет направление длительного проживания. Оно ориентировано на гостей, которые находятся в поездке продолжительное время и нуждаются не просто в гостиничном номере, а в более удобной и приближённой к домашней среде. В этот блок входят Residence Inn, TownePlace Suites, Element, Marriott Executive Apartments и StudioRes. Компания также расширяет предложение за пределы классического отеля через дома и виллы под брендом Marriott Bonvoy, а также апартаменты Marriott Bonvoy. Таким образом, Marriott охватывает не только краткосрочное размещение, но и более продолжительные формы проживания, связанные с длительными командировками, семейными переездами и смешением деловых и личных поездок.

Коллекционные бренды занимают в портфеле компании особое место, поскольку позволяют объединять независимые гостиницы в общую сетевую систему без утраты их индивидуального характера. К ним относятся Autograph Collection, Tribute Portfolio и Design Hotels. В такой модели Marriott предоставляет доступ к глобальным каналам продаж, маркетинговой поддержке и программе лояльности, сохраняя при этом своеобразие каждого объекта. Этот подход даёт компании возможность расширять присутствие в сегменте самобытных гостиниц, а владельцам использовать преимущества международной платформы без полной стандартизации гостиничного продукта.[82]

Логика сегментации Marriott направлена на удержание гостя внутри одной экосистемы на протяжении разных типов поездок и разных этапов жизненного цикла потребления. Компания предлагает широкий диапазон форматов, от массовых и функциональных гостиниц до роскошных объектов и длительного проживания, но объединяет их едиными принципами качества, продаж, цифрового взаимодействия и лояльности. Благодаря этому портфель Marriott представляет собой не набор разрозненных марок, а целостную многоуровневую систему.

[82] Там же.

Модели франчайзинга и управления. Marriott International исторически развивает сеть по модели, основанной на минимизации прямого владения недвижимостью. Основной рост компании обеспечивается не покупкой зданий, а заключением договоров на управление гостиницами, соглашений коммерческой концессии, лицензирования и иных договорных форм. По итогам 2024 года в системе Marriott насчитывался 9361 объект, из которых только 51 находился в собственности или аренде компании, 1981 работал по договорам управления, а 7192 по договорам коммерческой концессии, лицензирования и сходным схемам. Это показывает, что базой расширения Marriott выступают бренд, контракты и корпоративная платформа, а не имущественное владение гостиничными активами.[83]

В модели управления собственник сохраняет право собственности на объект, а Marriott принимает на себя функции операционного ведения гостиницы. Обычно такая схема включает базовое управленческое вознаграждение и дополнительное стимулирующее вознаграждение, связанное с результатами деятельности гостиницы. Подобная конструкция позволяет увязать интересы сторон: собственник заинтересован в устойчивой доходности и сохранении стоимости актива, а оператор в росте эффективности, качестве сервиса, грамотном управлении доходами и поддержании стандартов. В официальных материалах Marriott подчёркивается, что её управленческая платформа охватывает более 2100 гостиниц по всему миру, что делает компанию одним из наиболее опытных международных операторов с точки зрения масштабируемого управления.[84]

Модель коммерческой концессии выступает второй ключевой формой развития сети. В этом случае собственник или привлечённый им оператор ведёт гостиницу самостоятельно, однако получает право использовать бренд Marriott, её стандарты, системы бронирования, маркетинговую инфраструктуру и программу лояльности. Порядок присоединения к системе, финансовые обязательства, требования к проекту и операционные нормы раскрываются в специальном документе о предоставлении франшизы. Следовательно, Marriott масштабирует сеть, опираясь не только на силу бренда, но и на формализованную институциональную систему контроля за качеством и условиями вхождения партнёров.

[83] Там же.
[84] hotel-development.marriott.com

Таблица 21.1.

Сводная таблица: бренды, сегменты и типовые договорные модели Marriott[85]

Бренд	Сегмент	Типовые модели	Комментарий
The Ritz-Carlton	Luxury	M / Fr	Классический luxury-бренд, глобальная география
St. Regis	Luxury	M / Fr	Верхний люкс, ограниченный портфель
JW Marriott	Luxury	M / Fr	Флагман Marriott в luxury-логике
W Hotels	Distinctive Luxury	M / Fr	Lifestyle-люкс
EDITION	Distinctive Luxury	M / Fr	Бутик-люкс, часто по управленческой модели
The Luxury Collection	Distinctive Luxury	M / Fr	Коллекционные люксовые отели
Bulgari Hotels & Resorts	Distinctive Luxury	M / Lic	Специфика бренд-партнёрства/лицензирования
Marriott Hotels	Classic Premium	M / Fr	Крупнейший «классический» премиальный бренд
Sheraton	Classic Premium	M / Fr	Широкая сеть (в т.ч. наследие Starwood)
Westin	Distinctive Premium	M / Fr	Upper-upscale, wellness-фокус
Renaissance	Distinctive Premium	M / Fr	Lifestyle-премиум
Le Méridien	Distinctive Premium	M / Fr	Глобальный премиум-бренд
Autograph Collection	Premium (Collection)	M / Fr	Коллекционный формат для независимых объектов
AC Hotels	Distinctive Select	M / Fr	Минимализм, европейский стиль
Aloft	Distinctive Select	M / Fr	Lifestyle-формат
Moxy	Distinctive Select	M / Fr	Бюджетный lifestyle
Element (by Westin)	Extended Stay (Select)	M / Fr	Кухни в номерах, «зелёный» акцент
Protea Hotels	Classic Select	M / Fr	Сильная позиция в Африке

[85] hotel-development.marriott.com, news.marriott.com

City Express by Marriott	Midscale	Fr / M	Расширение midscale (особенно Лат. Америка)
Four Points Flex by Sheraton	Midscale (conversion)	Fr	Конверсионная midscale-модель
Tribute Portfolio	Premium (Collection)	M / Fr	Гибкая коллекционная модель
Delta Hotels	Classic Premium	M / Fr	Сильнее представлен в Сев. Америке и Европе
Gaylord Hotels	Classic Premium	M / Fr	Конвеншн-курорты (узкая специализация)
Design Hotels	Premium (Collection)	Lic / M	Аффилиация/платформа; не всегда единый режим участия
Marriott Executive Apartments	Longer Stays (Premium)	M	Апартаменты под управлением
Apartments by Marriott Bonvoy	Longer Stays (Premium)	M / Fr	Апартаменты как расширение экосистемы
Courtyard	Classic Select	M / Fr	Массовый select-бренд, глобальная сеть
Fairfield	Classic Select	M / Fr	Сильная франчайз-база
SpringHill Suites	Classic Select	M / Fr	Сьют-формат
Four Points	Classic Select	M / Fr	Оптимизированный select
TownePlace Suites	Extended Stay (Select)	M / Fr	Экономичный extended stay
Residence Inn	Extended Stay (Select)	M / Fr	Длительное проживание
StudioRes by Marriott	Midscale Extended Stay	Fr / M	Новый midscale extended stay (старт открытий в 2025)

**Условные обозначения:*
M — контракт управления
Fr — франчайзинг
Lic — лицензирование/партнёрская модель.

Помимо управления и коммерческой концессии компания использует лицензионные и партнёрские формы сотрудничества. Они особенно заметны в коллекционных брендах и в смежных продуктах, где для Marriott важнее расширение экосистемы, чем полный набор операционных обязательств. В таких схемах компания получает платежи за использование бренда, доступ к платформам продаж и участие в программе лояльности, одновременно увеличивая охват спроса без существенного роста

капитальных вложений. Это позволяет рассматривать Marriott не только как гостиничного оператора, но и как глобальную платформу организации и монетизации гостиничного спроса.

Стратегическая устойчивость данной модели обеспечивается тремя взаимосвязанными элементами. Первый, широкая матрица брендов, охватывающая различные уровни цены, сервиса и длительности проживания. Второй, единая коммерческая и технологическая инфраструктура, к которой подключаются как управляемые гостиницы, так и объекты, работающие по договорам коммерческой концессии. Третий, масштабируемая управленческая экспертиза, позволяющая поддерживать сопоставимое качество обслуживания в разных странах и рыночных условиях. В совокупности именно это делает Marriott одной из наиболее устойчивых и гибких международных гостиничных систем современности.

21.2. Jin Jiang International: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления

История компании и этапы развития. Jin Jiang International представляет собой крупный гостиничный холдинг китайского происхождения, развитие которого строится по модели многоуровневой системы гостеприимства. В рамках этой системы сочетаются национальные гостиничные бренды Китая, международные портфели, сформированные через дочерние структуры, а также собственная цифровая инфраструктура и масштабная программа лояльности. В материалах Louvre Hotels Group, входящей в периметр Jin Jiang, группа характеризуется как один из крупнейших игроков мировой гостиничной индустрии: под её контролем находится более 10 000 отелей и курортов, свыше 1 млн номеров в 120 странах и регионах, а число участников программы лояльности превышает 150 млн.[86]

Современный масштаб Jin Jiang сложился не одномоментно, а в результате последовательной стратегии, в которой сочетаются внутренний рост на китайском рынке, международная экспансия через сделки и интеграция активов на общей организационно-технологической основе. В корпоративных материалах Louvre Hotels Group подчёркивается, что Jin Jiang International выросла как многопрофильная группа с тремя ключевыми направлениями деятельности — гостиничным управлением и инвестициями, туристскими услугами, а также транспортно-логистическим бизнесом. Там же отмечается, что в контуре группы присутствуют несколько публичных компаний, что отражает диверсифицированную модель корпоративного управления.

[86] jinjianghotels.sh.cn

Одной из ключевых вех интернационализации стало приобретение Louvre Hotels Group. В материалах самой Louvre Hotels Group прямо указывается, что сегодня она является частью Jin Jiang International и выступает важнейшим европейским направлением развития группы. По официальной информации, этот портфель включает более 1 750 отелей категорий от одной до пяти звёзд в 70 странах мира. Внутри него сохранены и развиваются исторически сложившиеся бренды, такие как Golden Tulip, Royal Tulip, Campanile, Kyriad и Première Classe. Тем самым Jin Jiang не просто вышла на европейский рынок, но и получила развитую платформу для международного масштабирования в различных ценовых категориях.[87]

Следующий важный этап связан с цифровизацией. В официальных материалах WeHotel указывается, что данная платформа была создана в феврале 2017 года как глобальная интернет-платформа бронирования и членства в гостиничной системе Jin Jiang. В материалах Louvre Hotels Group WeHotel также описывается как часть модели «один центр и три платформы», где наряду с инновационным центром и централизованными закупочными и финансовыми решениями она выступает механизмом объединения гостиничных ресурсов, членства и цифровых сервисов. Это означает, что цифровой контур в модели Jin Jiang выполняет не вспомогательную, а системообразующую функцию, связывая гостиничный портфель, спрос и лояльность в единую экосистему.[88]

Ещё одной важнейшей вехой стало включение Radisson Hotel Group в периметр Jin Jiang. По данным Radisson Hotel Group, с 2018 года эта группа является частью Jin Jiang International. На официальной странице глобального присутствия Radisson указывается, что сегодня её международная сеть насчитывает более 1 520 отелей и свыше 245 890 номеров в эксплуатации и на стадии развития. Для Jin Jiang это означало получение ещё одного сильного международного гостиничного контура, особенно значимого в регионах Европы, Ближнего Востока, Африки и Азиатско-Тихоокеанского пространства.

Портфель брендов и логика сегментации. Портфель Jin Jiang целесообразно рассматривать как гибридную матрицу, в которой объединены национальные бренды, международные дочерние портфели и единая цифровая оболочка. Первый уровень этой архитектуры составляют китайские бренды под управлением Jin Jiang Hotels, охватывающие широкий диапазон категорий — от роскошных и гостиниц повышенного комфорта до среднего и экономичного сегментов. Второй уровень представлен Louvre Hotels Group, чья брендовая система охватывает гостиницы от одной до пяти звёзд и даёт группе устойчивое присутствие в Европе, Азии, Африке, на Ближнем Востоке и в Латинской Америке.

[87] louvrehotels.com
[88] https://en.bestwehotel.com/aboutUs

Третий международный уровень образует Radisson Hotel Group с её многоуровневым набором брендов, ориентированных на различные категории спроса. В совокупности такая конструкция позволяет Jin Jiang одновременно сохранять сильную позицию на внутреннем рынке Китая и развивать глобальное присутствие за его пределами.

Особое место в этой архитектуре занимает WeHotel. Она выступает цифровой оболочкой всей системы, поддерживает членство, онлайн-сервисы и интеграцию продуктов внутри группы. В логике Jin Jiang цифровая инфраструктура не является вторичным дополнением к гостиничному бизнесу, а выполняет функцию объединяющего механизма, позволяющего удерживать клиента внутри одной системы при разных сценариях поездок и потребления услуг. Именно через цифровую платформу группа получает возможность унифицировать сервисные процессы, усиливать программу лояльности и повышать связанность разнородного брендового портфеля.[89]

В более широком смысле пример Jin Jiang показывает, что современный глобальный гостиничный игрок формируется не только через накопление брендов, но и через выстраивание сложной архитектуры управления. Группа сочетает органическое развитие на внутреннем рынке, международные сделки, приобретение крупных гостиничных платформ и построение собственной цифровой среды. В отличие от традиционной западной модели, где цифровые решения нередко надстраиваются поверх уже сложившейся сети, в случае Jin Jiang заметен более сильный акцент на технологической самостоятельности и интеграции портфеля через собственный цифровой контур. Этот подход усиливает управляемость крупной международной структуры и создаёт дополнительные преимущества в области спроса, продаж и лояльности.[90]

Модели франчайзинга и управления. Глобальная стратегия Jin Jiang International строится на смешанной договорной модели. В зависимости от страны, бренда и сегмента группа сочетает прямую эксплуатацию отдельных объектов, договоры управления и модели коммерческой концессии либо лицензирования. В общей логике развития можно проследить закономерность: чем выше категория гостиницы и чем сложнее её сервисный продукт, тем чаще используется управленческая модель; чем массовее сегмент, тем выше роль коммерческой концессии как инструмента быстрого роста. Такой подход позволяет гибко подбирать форму присутствия под специфику конкретного рынка и характеристики гостиничного бренда[91].

[89] https://en.bestwehotel.com/aboutUs
[90] https://corporate.louvrehotels.com
[91] там же.

Для китайского направления важнейшее значение имеет публичная компания Shanghai Jin Jiang International Hotels, которая развивает ключевые бренды на внутреннем рынке. В материалах Jin Jiang и связанных с ней корпоративных ресурсов подчёркивается двухопорная логика: с одной стороны, это прямое ведение гостиниц, находящихся в собственности или долгосрочной аренде, с другой — подключение независимых владельцев к брендам, стандартам и каналам продаж группы. Существенной особенностью является наличие общей инфраструктуры поддержки, выраженной в модели «один центр и три платформы», где цифровая платформа, централизованные закупки и финансово-сервисные решения помогают партнёрам включаться в единую систему. Таким образом, для Jin Jiang важен не только выбор договорной формы, но и наличие масштабируемой внутренней инфраструктуры, обслуживающей разные типы гостиничных отношений.[92]

Европейский и близкий к нему международный контур группы представлен Louvre Hotels Group. В её коммуникациях для инвесторов и партнёров заметна ориентация на коммерческую концессию как наиболее эффективный механизм расширения для массовых брендов и широкой географии. Одновременно наличие в портфеле гостиниц более высокого уровня предполагает использование управленческих решений и усиленной операционной поддержки там, где цена ошибок в области сервиса и соблюдения стандартов значительно выше. При масштабе более 1 750 отелей в 70 странах такая модель позволяет Louvre Hotels Group одновременно поддерживать гибкость расширения и сохранять управляемость качества в различных сегментах.[93]

Третий международный контур образует Radisson Hotel Group, которая также опирается на сочетание управления и коммерческой концессии. На официальной странице группы подчёркивается, что её развитие связано с международным охватом, стандартизацией брендов и работой с владельцами и инвесторами. Это означает, что Radisson внутри Jin Jiang выполняет роль глобальной платформы, где бренд, коммерческая поддержка, каналы продаж и консультации по развитию гостиниц становятся ключевыми инструментами масштабирования без необходимости прямого владения всеми объектами.[94]

[92] там же.
[93] Там же.
[94] About us | Radisson Hotel Group

Таблица 21.2.

Сводная таблица: бренды, сегменты и типовые договорные модели Jin Jiang[95]

Бренд/кластер	**Сегмент**	**Типовые модели**	**Комментарий**
Китайский портфель Jin Jiang Hotels (в целом)	Все сегменты	Dir + Fr	В китайском контуре обычно выделяют прямую эксплуатацию (собственность/аренда) и франчайзинг как основные опоры.
J Hotel / флагманские объекты	Luxury / Upper-Upscale	Dir / M	Флагманские отели чаще требуют более жёсткого контроля стандартов и сервиса.
Metropolo, Lavande, Jinjiang Inn	Upper-midscale / Midscale / Economy	Fr + M	Массовые форматы проще тиражировать через партнёров и франчайзи.
Louvre Hotels Group (LHG)	1–5* (от economy до luxury)	Fr + M (по брендам/странам)	LHG активно обращается к девелоперам и владельцам, продвигая франчайзинговые форматы и операционное ноу-хау. ()
Campanile / Kyriad / Première Classe	Midscale / Budget	Fr	Масштабирование в массовых сегментах чаще строится через франчайзинг.
Golden Tulip / Royal Tulip (типология)	Upscale / Upper-upscale	M / Fr	В верхних сегментах чаще требуется усиленное управление и контроль стандартов.
Radisson Hotel Group (RHG)	Luxury → Midscale	M + Fr	RHG продвигает сотрудничество с владельцами через девелоперские программы и портфель брендов.
Radisson Collection / Radisson Blu	Luxury / Upper-upscale	M + Fr	Для более «дорогих» брендов владельцам часто нужен операторский контур и стандарты исполнения.

[95] https://www.cre8ir.com/static/pdf/02006/2007/ltn20070423059.pdf, louvrehotels.com

Park Inn / Prize	Midscale / Economy-select	Fr + M	Для midscale/economy выше доля франчайзинговых решений.

**Условные обозначения:*

Dir — прямая эксплуатация (собственность/аренда).

В целом Jin Jiang демонстрирует модель гостиничного холдинга, в которой рост обеспечивается не только через расширение номерного фонда, но и через соединение брендов, договорных механизмов и цифровой среды. Её система сочетает национальное ядро в Китае, международные дочерние платформы и собственную технологическую инфраструктуру. Благодаря этому группа выступает не просто совокупностью разрозненных гостиничных сетей, а интегрированной экосистемой, где управление, коммерческая концессия, цифровые сервисы и программа лояльности работают как взаимосвязанные элементы глобального развития.

21.3. Hilton Worldwide: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления

История компании и этапы развития. История Hilton начинается в 1919 году, когда Конрад Хилтон приобрёл свой первый объект размещения Mobley Hotel в городе Сиско, штат Техас. Именно с этого момента было положено начало будущей гостиничной сети, которая впоследствии превратилась в одного из крупнейших международных операторов. Уже в 1925 году был открыт первый отель, работавший непосредственно под именем Hilton, что стало важным шагом в формировании единого бренда и стандартизированного подхода к обслуживанию гостей. В дальнейшем компания последовательно расширялась на внутреннем рынке США, а затем вышла и на международный уровень. Сегодня Hilton сама подчёркивает своё более чем столетнее наследие и связывает корпоративную идентичность с миссией «наполнять мир теплом и светом гостеприимства». [96]

В современный период Hilton Worldwide Holdings Inc. развивается как один из крупнейших глобальных гостиничных операторов, опирающийся преимущественно на модель роста с минимальной долей владения недвижимостью. В корпоративных материалах компания характеризует себя как ведущую международную гостиничную группу с 26 брендами, более чем 9 100 объектами, свыше 1,3 млн номеров и присутствием в 143 странах и территориях. При этом годовая отчётность за 2024 год показывает более строгую картину на конец отчётного периода: сеть Hilton

[96] https://www.hilton.com

продолжала расширяться через договорные формы, а не через значительное наращивание собственных активов. Это позволяет рассматривать Hilton прежде всего как платформенного оператора, чья конкурентоспособность строится на брендах, стандартах, технологиях, каналах продаж и программе лояльности, а не на прямом владении зданиями.[97]

В последние годы в стратегии Hilton особенно заметно усиление позиций в наиболее быстрорастущих и доходных сегментах рынка. В 2024 году компания объявила о приобретении бренда Graduate Hotels, прямо связав этот шаг с ускорением роста в категории гостиниц с ярко выраженной концепцией и локальной идентичностью. В том же году Hilton приобрела контрольный пакет Sydell Group для развития бренда NoMad Hotels, ориентированного на более высокий сегмент и на сочетание роскоши с индивидуализированным опытом пребывания. Эти действия показывают, что компания стремится укреплять позиции не только в традиционных форматах делового и массового размещения, но и в сегментах, где особенно востребованы атмосфера, уникальность и эмоциональная ценность гостиничного продукта.

Параллельно Hilton развивает и новые ниши спроса. Компания усиливает позиции в более доступных категориях за счёт бренда Spark by Hilton, а также расширяет присутствие в сегменте длительного проживания через LivSmart Studios by Hilton. Кроме того, в 2024 году Hilton запустила эксклюзивное партнёрство с Small Luxury Hotels of the World, что позволило включить в экосистему Hilton значительный массив независимых бутик-отелей высокого уровня. В этом же году было начато партнёрство с AutoCamp, открывшее для Hilton новое направление размещения, связанное с более нестандартными и природно-ориентированными форматами отдыха. Таким образом, современная стратегия Hilton строится не только на расширении номерного фонда, но и на последовательном охвате новых сценариев путешествий. [98]

Практический результат данной стратегии хорошо проявился в динамике 2024 года. По итогам года Hilton сообщила, что увеличила сеть на 973 гостиницы и почти на 100 тыс. номеров, а общий рост системы составил около 7,3%. Одновременно на 31 декабря 2024 года портфель проектов в развитии достиг 3 578 гостиниц, или примерно 498,6 тыс. номеров, в 118 странах и территориях. Эти показатели свидетельствуют о высокой скорости масштабирования и подтверждают, что основой расширения выступает именно договорная модель развития, опирающаяся на бренд и платформу Hilton.[99]

[97] Там же.
[98] https://stories.hilton.com
[99] Там же.

Портфель брендов и сегментация. Портфель Hilton целесообразно рассматривать не как простой перечень марок, а как инструмент сегментации спроса и удержания клиента внутри единой экосистемы. Компания выстраивает бренды по логике разных потребностей и сценариев поездок: от объектов высшего класса до более доступных гостиниц, от классических полноформатных отелей до форматов длительного проживания и партнёрских моделей. Такая архитектура позволяет одновременно работать с разными группами гостей и предлагать владельцам и девелоперам понятные варианты позиционирования.

В верхнем сегменте Hilton сосредоточены бренды, ориентированные на высокий уровень сервиса, статусность и индивидуализированный опыт. К ним относятся Waldorf Astoria, Conrad, LXR, а также NoMad, усиливший премиальное направление после сделки 2024 года. Дополнительное расширение этого контура произошло благодаря партнёрству с Small Luxury Hotels of the World, которое позволило Hilton существенно увеличить присутствие в сегменте независимых бутик-отелей высокого класса. Тем самым компания укрепила верхнюю часть портфеля не только за счёт собственных брендов, но и через выборочную интеграцию внешних гостиничных продуктов.

Следующий уровень образуют бренды, ориентированные на современный городской спрос, локальную атмосферу и более гибкие форматы пребывания. К этой части портфеля относятся Canopy, Motto, Tempo и Graduate Hotels. Их значение состоит в том, что они позволяют Hilton конкурировать в сегменте гостиниц с более ярко выраженной концепцией, где для клиента важны не только стандарт и удобство, но и дизайнерская среда, связь с местом и индивидуальный характер объекта. Для компании это особенно важно в условиях усиления спроса на гостиницы, предлагающие не просто размещение, а уникальный опыт пребывания.

Классическое ядро Hilton составляют полноформатные гостиничные бренды, рассчитанные на широкий круг деловых и туристских поездок. Сюда относятся Hilton Hotels & Resorts, DoubleTree и ряд других марок, обеспечивающих компании стабильное присутствие в традиционном сегменте полного обслуживания. Параллельно Hilton использует и коллекционные форматы, прежде всего Curio Collection и Tapestry Collection, которые дают возможность независимым гостиницам сохранять собственную индивидуальность, но при этом входить в систему Hilton, пользоваться её каналами продаж и участвовать в программе лояльности. Таким образом, компания сочетает высокую степень стандартизации с более гибкими формами интеграции самобытных объектов.

Особо значимым направлением выступает сегмент длительного проживания и гостиниц с номерным фондом повышенной

функциональности. В него входят Embassy Suites, Homewood Suites, Home2 Suites и LivSmart Studios. Эти бренды ориентированы на более продолжительное пребывание, при котором для гостя важны не только традиционные гостиничные услуги, но и бытовой комфорт, дополнительное пространство и более домашняя логика обслуживания. Одновременно Hilton развивает и более доступные стандартизированные решения, включая Spark by Hilton, что позволяет закрывать спрос в нижней части ценового диапазона. В результате портфель компании охватывает широкий круг сценариев — от короткой поездки до длительного проживания.

Сегментация Hilton подчинена единой задаче: удерживать гостя внутри одной системы, предлагая ему разные уровни сервиса, цены и форматы проживания при сохранении единой коммерческой и лояльностной инфраструктуры. Благодаря этому брендовый портфель Hilton функционирует как целостная система, в которой разные марки не конкурируют между собой напрямую, а дополняют друг друга в рамках общей стратегии роста. [100]

Модели франчайзинга и управления. Hilton строит бизнес на основе модели, при которой основное расширение обеспечивается не через прямое владение недвижимостью, а через договоры управления, коммерческой концессии и иные договорные формы. В годовой отчётности за 2024 год компания прямо показывает, что подавляющая часть сети относится к управляемым, франчайзинговым и лицензированным объектам. По состоянию на 30 сентября 2024 года в управленческом и франчайзинговом сегменте Hilton находились 820 управляемых и 7 431 франчайзинговый либо лицензированный объект, тогда как в сегменте собственности оставалось лишь 50 гостиниц. Это подтверждает, что стратегическое ядро Hilton составляют контракты и брендовая платформа, а не имущественное владение.

В модели управления собственник финансирует объект и сохраняет права на актив, а Hilton берёт на себя операционное ведение гостиницы. Такая схема обычно предполагает базовое вознаграждение за управление и дополнительную стимулирующую часть, зависящую от результатов деятельности объекта. Подобная конструкция позволяет увязать интересы инвестора и оператора: чем эффективнее работает гостиница, тем выше выгода для обеих сторон. Управленческие договоры особенно востребованы там, где необходим жёсткий контроль над качеством сервиса, брендовыми стандартами и сложной операционной моделью, то есть прежде всего в верхних сегментах, в полноформатных гостиницах и в объектах со значительной инфраструктурой. Основанием для такой логики

[100] https://stories.hilton.com

служит сама структура бизнеса Hilton, где основная стоимость создаётся через операционную экспертизу, коммерцию и управление спросом.

Франчайзинговая модель используется тогда, когда для Hilton особенно важны скорость масштабирования, повторяемость стандарта и широкое географическое покрытие. В этом случае собственник или локальный оператор ведёт гостиницу самостоятельно, однако получает право работать под брендом Hilton, использовать её стандарты, системы бронирования, маркетинговую инфраструктуру и программу Hilton Honors. Такая модель особенно характерна для более стандартизированных и массовых форматов, где эффект масштаба достигается быстрее за счёт тиражируемости продукта. Для поддержания единого качества Hilton использует входные требования к объекту, программы обновления и контроль соблюдения стандартов, что позволяет сочетать быстрый рост с сохранением узнаваемости бренда.

Отдельное значение имеют и партнёрские конструкции, через которые Hilton расширяет предложение без полного операционного контроля над объектами. Партнёрства с Small Luxury Hotels of the World и AutoCamp являются показательными примерами такой логики. В обоих случаях компания не просто добавляет новые точки размещения, а интегрирует их в собственную коммерческую и лояльностную систему, позволяя гостям бронировать, накапливать и использовать баллы в привычном контуре Hilton Honors. Тем самым Hilton усиливает ценность своей экосистемы без необходимости строить или напрямую управлять каждым новым форматом размещения.

Сильная сторона Hilton заключается не только в силе бренда, но и в развитой коммерческой инфраструктуре. Программа Hilton Honors, по данным корпоративных материалов, охватывает более 243 млн участников и служит важнейшим источником прямого спроса, повторных бронирований и коммерческой синергии внутри портфеля. Для собственника подключение к Hilton означает доступ не только к имени бренда, но и к масштабной системе продаж, цифровым инструментам, аналитике и лояльности. Именно это делает договорную модель Hilton особенно привлекательной для партнёров и одновременно обеспечивает компании устойчивость в условиях цикличности мирового гостиничного рынка.

В целом Hilton демонстрирует характерную для современной международной гостиничной индустрии логику развития: рост через бренды, контракты, технологии и лояльностную экосистему при минимизации капиталоёмкости.

Таблица 21.3.

Сводная таблица: бренды, сегменты и типовые договорные модели Hilton[101]

Бренд/кластер	**Сегмент**	**Типовые модели**	**Комментарий**
Waldorf Astoria, Conrad, LXR, Signia, NoMad	Luxury / Upper-Upscale	M / Fr	В премиальном сегменте чаще используется управление (M), особенно для комплекс-ных/«сложных» объектов (Stories From Hilton).
Canopy, Tempo, Motto, Graduate	Lifestyle	M / Fr	Модель зависит от рынка и формата бренда; встречаются и управление, и франчайзинг (Stories From Hilton).
Hilton Hotels & Resorts, DoubleTree	Full-service (ядро сети)	M / Fr	«Ядро» сети: широко применяются обе схемы — management и franchise (Stories From Hilton).
Curio Collection, Tapestry Collection	Collections (независимые под «зонтиком»)	Fr / M (часто Fr)	Коллекции чаще развиваются через франчайзинг, сохраняя индивидуальность отеля при стандартах бренда (Stories From Hilton).
Embassy Suites, Homewood, Home2, LivSmart Studios	Suites / Extended stay	Fr / M	Для extended stay типичны обе модели; выбор зависит от девелопера и операционных требований (Stories From Hilton).
Hampton, Hilton Garden Inn, Tru, Spark	Focused service / Premium economy	Fr / M (часто Fr)	В select/focused service наиболее распространён франчайзинг из-за стандартизированного продукта и масштабируемости (Stories From Hilton).
SLH, AutoCamp	Партнёрские форматы	Lic / партнёрство	Не классические бренды сети: интеграция через лицензирование/партнёрство (Stories From Hilton).

[101] там же.

Исторически компания выросла из классической гостиничной сети, однако на современном этапе её конкурентное преимущество определяется уже не размером собственности на недвижимость, а способностью управлять глобальным спросом, стандартизировать сервис и масштабировать портфель через управленческие, франчайзинговые и партнёрские механизмы.

21.4. InterContinental Hotels Group: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления

История компании и этапы развития. Истоки InterContinental Hotels Group восходят к 1777 году, когда в Великобритании Уильям Басс открыл пивоваренное предприятие Bass. Именно с этой даты компания ведёт свою историческую линию. Однако гостиничный профиль бизнеса сформировался значительно позже: в 1988 году Bass приобрела Holiday Inn International, за исключением североамериканского направления, что стало первым крупным шагом группы в индустрию гостеприимства. В 1990 году компания получила полный контроль над Holiday Inn, а в последующие годы всё сильнее смещала стратегический фокус от пивоварения к гостиничному бизнесу.

Отдельно необходимо различать историю самой корпорации IHG и историю входящих в неё брендов. Бренд InterContinental был создан в 1946 году по инициативе основателя Pan American Airways Хуана Триппа как международная гостиничная марка высокого класса. Holiday Inn, в свою очередь, вырос из американского дорожного гостиничного формата и со временем превратился в одну из самых узнаваемых марок массового сегмента. Таким образом, IHG не возникла сразу как единая гостиничная корпорация: сначала развивались отдельные бренды, а затем они были собраны в общую корпоративную систему.[102]

Современная InterContinental Hotels Group plc оформилась в 2003 году, когда Six Continents plc была разделена на две самостоятельные компании, и гостиничный и безалкогольный бизнес был выделен в отдельную публичную структуру под названием InterContinental Hotels Group. Именно этот момент корректно считать началом нынешней IHG как самостоятельного глобального гостиничного оператора. После этого развитие компании строилось уже не вокруг наследия Bass как промышленной группы, а вокруг расширения гостиничного портфеля, роста международной сети и укрепления договорной модели бизнеса.

В последующие годы IHG последовательно формировала многоуровневую систему брендов, рассчитанную на разные категории спроса. Компания усиливала позиции как в верхнем сегменте, так и в более

[102] История компании Intercontinental Hotels Group

массовых и функциональных форматах. Одновременно возрастало значение так называемых конверсионных брендов, позволяющих быстрее присоединять к системе уже действующие гостиницы без строительства с нуля. Важной вехой последних лет стало развитие партнёрских и союзных форматов. В 2022 году IHG объявила о стратегическом альянсе с Iberostar Beachfront Resorts, благодаря которому усилила присутствие в курортном направлении без необходимости владеть соответствующими активами напрямую. В феврале 2025 года компания также приобрела Ruby Hotels как свой двадцатый бренд, а интеграция действующих объектов Ruby в систему IHG была запланирована на период с 2025 года до 31 марта 2026 года. Это отражает курс IHG на ускоренный рост за счёт конверсий и усиление городского предложения в сегменте современного стильного размещения.[103]

Портфель брендов и сегментация. Портфель брендов IHG относится к числу наиболее диверсифицированных в мировой индустрии гостеприимства. На официальной брендовой витрине компания группирует марки по пяти крупным направлениям: роскошь и стиль жизни, повышенный комфорт, базовые форматы, гостиницы с апартаментным и длительным проживанием, а также эксклюзивные партнёрства. Такая архитектура позволяет не просто перечислять бренды, а выстраивать их как систему, охватывающую разные сценарии поездок, бюджеты и ожидания гостей. Одновременно она облегчает выбор для инвесторов и девелоперов, поскольку сразу показывает предполагаемый уровень сервиса, экономику проекта и место бренда внутри общей системы.

К блоку роскоши и образа жизни IHG относит InterContinental, Regent, Six Senses, Kimpton, Hotel Indigo и Vignette Collection. По официальным материалам туда же включается и Ruby, которая после сделки 2025 года заняла место в верхней части городского стильного предложения. Эта группа ориентирована на гостей, для которых особенно важны впечатления, дизайн, индивидуальность объекта, локальная идентичность и высокий уровень персонализации. Здесь сосредоточены как классические бренды высшей категории, так и более современные форматы, в которых ценность создаётся не только сервисом, но и атмосферой пребывания.

К блоку повышенного комфорта IHG относит Crowne Plaza, voco, HUALUXE и EVEN Hotels. Их основная роль состоит в обслуживании делового, событийного и массового премиального спроса. В этой части портфеля компания делает ставку на сочетание предсказуемого качества, развитой инфраструктуры и удобства для работы, встреч и краткосрочного отдыха. Особенно важны здесь бренды, пригодные для конверсии

[103] Там же.

существующих гостиниц, поскольку это позволяет IHG быстро расширяться без чрезмерных капитальных затрат.

Блок базовых форматов охватывает наиболее массовый спрос, где для гостя ключевыми являются функциональность, понятный набор услуг, скорость обслуживания и разумный уровень цены. Сюда входят Holiday Inn, Holiday Inn Express, Holiday Inn Resort, Holiday Inn – the niu, avid hotels и Garner. Именно этот сегмент обеспечивает компании широкий рыночный охват и высокую воспроизводимость стандарта. Здесь бренды IHG работают как основа повседневного спроса — в деловых поездках, краткосрочном отдыхе, транзитном размещении и семейных путешествиях.

Отдельное стратегическое значение имеет блок апартаментных и длительных форматов проживания, включающий Atwell Suites, Staybridge Suites, Candlewood Suites и Holiday Inn Club Vacations. В этих форматах гостиничный продукт проектируется под более продолжительное пребывание: гостю требуются дополнительное пространство, бытовое удобство и элементы домашней инфраструктуры. Именно поэтому эта группа обслуживает не только классические гостиничные поездки, но и длительные командировки, временный переезд, семейное проживание и курортный отдых в апартаментной логике.

Наконец, эксклюзивные партнёрства позволяют IHG расширять предложение за пределы собственных брендов, не разрушая общей экосистемы. На официальной витрине в этот блок включён Iberostar Beachfront Resorts. Такая модель особенно важна для курортного и прибрежного сегмента: партнёр сохраняет собственную операционную самостоятельность, а IHG усиливает своё предложение за счёт подключения объекта к каналам продаж и программе лояльности. В результате брендовая сегментация IHG выступает не списком названий, а механизмом управления спросом, внутри которого гость может перемещаться между разными уровнями цены, сервиса и формата проживания, оставаясь в пределах одной системы.[104]

Модели франчайзинга и управления. InterContinental Hotels Group является одним из наиболее показательных примеров гостиничной компании, работающей по облегчённой по капиталу модели. В годовом отчёте за 2024 год IHG прямо характеризует свой бизнес как основанный на комиссионных доходах, преимущественно франчайзинговый и ориентированный на гибкость, масштаб и долгосрочные отношения с владельцами гостиниц. Это означает, что основная ценность для компании создаётся не через владение недвижимостью, а через бренды, стандарты, технологии, коммерческие каналы и систему лояльности.

[104] https://www.ihg.com/content/us/en/about/brands

По состоянию на конец 2024 года в сети IHG насчитывалось 6 629 открытых гостиниц и 987 125 номеров. Из них 5 596 гостиниц и 718 217 номеров относились к франчайзинговому контуру, 1 017 гостиниц и 264 872 номера работали по управленческой модели, а в собственности, аренде или смешанном операционном контуре оставалось лишь 16 гостиниц и 4 036 номеров. Иными словами, примерно три четверти номерного фонда группы приходилось на франчайзинговую модель, а почти всё остальное на управление, доля собственных и арендованных активов оставалась минимальной. Такая структура подтверждает, что рост IHG обеспечивается прежде всего через договорные механизмы, а не через владение зданиями.

В управленческой модели собственник сохраняет право собственности на объект, а IHG принимает на себя операционное ведение гостиницы. Экономика таких соглашений обычно строится как сочетание базового вознаграждения и переменной части, зависящей от финансового результата гостиницы. Эта схема особенно востребована там, где критичны контроль качества, единообразие сервиса и сложная инфраструктура объекта. Поэтому управление чаще применяется в более высоких сегментах, а также в полноформатных гостиницах, курортных объектах и проектах со значительной событийной, ресторанной или корпоративной составляющей. В рамках данного подпункта важно подчеркнуть именно операционную роль IHG, а не брендовый охват портфеля, чтобы не дублировать предыдущий раздел.

В франчайзинговой модели гостиница остаётся под контролем собственника или его управляющей команды, однако работает под брендом IHG и по стандартам сети. Компания предоставляет право использования бренда, доступ к системам бронирования, маркетинговой инфраструктуре, технологическим решениям и программе лояльности. Такая форма особенно эффективна в более массовых и стандартизированных форматах, где важны высокая тиражируемость продукта, быстрый рост сети и понятная операционная модель. Следовательно, франчайзинг в системе IHG выступает главным инструментом масштабирования, тогда как управление главным инструментом контроля качества в более сложных категориях.

Помимо этих двух базовых форм IHG использует партнёрские и союзные схемы, позволяющие расширять присутствие в отдельных нишах без приобретения активов и без полного операционного контроля. Примером служит сотрудничество с Iberostar Beachfront Resorts, где объекты остаются в собственности и под операционным управлением партнёра, но получают доступ к коммерческой инфраструктуре и программе лояльности IHG. В этом случае задача компании заключается не в непосредственном управлении гостиницей, а в усилении спроса, продаж и узнаваемости за счёт включения партнёра в общую экосистему. Тем

самым этот подпункт раскрывает именно договорную гибкость модели IHG, а не повторяет характеристику её брендов.

Таблица 21.4.

Сводная таблица: бренды, сегменты, типовые договорные модели IHG[105]

Бренд	Сегмент	Типовые договорные модели	Комментарий
Six Senses	Luxury / Wellness	M	Люксовый wellness, выборочная интеграция в IHG One Rewards
Regent Hotels & Resorts	Luxury	M / Fr	Люксовые городские и курортные отели
InterContinental Hotels & Resorts	Luxury	M / Fr	Глобальный флагман IHG
Vignette Collection	Luxury/Lifestyle (Collection)	Fr / M	Коллекционный формат с гибкой идентичностью
Kimpton Hotels & Restaurants	Luxury/Lifestyle (Boutique)	M / Fr	Бутик-опыт и сильная F&B-концепция
Hotel Indigo	Lifestyle / Boutique	Fr / M	Дизайн и локальная идентичность
Crowne Plaza Hotels & Resorts	Upper-Upscale / Premium	M / Fr	Бизнес и MICE-фокус
HUALUXE Hotels & Resorts	Upper-Upscale (Китай)	M / Fr	Бренд, ориентированный на китайские культурные ожидания
voco hotels	Upscale / Conversion-friendly	Fr / M	Гибкая конверсионная марка
EVEN Hotels	Upscale / Wellness	Fr / M	Wellness-акцент (сон/фитнес/питание)
Ruby Hotels	Lifestyle (Lean Luxury)	Fr / партнёрское развитие	20-й бренд IHG (сделка 2025); интеграция в систему IHG
Holiday Inn	Essentials (Full-service)	Fr / M	Исторический массовый бренд
Holiday Inn Express	Essentials (Limited-service)	Fr / M	Ключевой бренд select-service

[105]IHG — Our Brands page

Garner by IHG	Midscale (Conversion)	Fr	Конверсионная марка, бесплатный горячий завтрак
avid hotels	Economy	Fr	Бюджетная линейка; высокая стандартизация
Atwell Suites	Upper-midscale (All-suites)	Fr / M	Новый all-suites бренд IHG
Staybridge Suites	Extended stay (Upper-midscale)	Fr / M	Кухни в номерах, длительное проживание
Candlewood Suites	Extended stay (Midscale)	Fr / M	Длительное проживание, value-фокус
Holiday Inn Club Vacations	Vacation ownership (Resorts)	Lic / партнёрство	Курортные апартаменты, отдельный партнёр-оператор
Iberostar Beachfront Resorts	Beachfront resorts / All-inclusive	Lic / стратегический альянс	Iberostar сохраняет 100% собственность, интеграция с IHG One Rewards

Отдельного внимания заслуживает IHG One Rewards и развитие прямых каналов бронирования. В логике IHG программа лояльности выступает не просто маркетинговым дополнением, а коммерческой опорой всей системы. Она помогает удерживать гостя внутри одной экосистемы, стимулирует повторные поездки, усиливает прямые продажи и снижает зависимость от внешних посредников. Для владельцев гостиниц это означает более предсказуемый поток бронирований и доступ к глобальному спросу, а для самой группы — укрепление договорной модели роста, где бренд, дистрибуция, цифровые каналы и лояльность работают как единый механизм масштабирования.[106]

21.5. Wyndham Hotels & Resorts: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления

История компании и этапы развития. История бренда Wyndham начинается в 1981 году в Далласе, штат Техас, когда Траммелл Кроу основал Wyndham Hotel Corporation. В открытых источниках по истории бренда и корпоративной биографии компании этот этап связывается с созданием первого отеля Wyndham и формированием марки, ориентированной на более высокий уровень комфорта и обслуживания. Само название Wyndham также объясняется стремлением придать бренду более изысканное и запоминающееся звучание.

[106] ihgplc.com.

В 1980-е годы Wyndham быстро расширялась на территории США, усиливая своё присутствие в сегменте качественного гостиничного размещения. На этом этапе бренд укреплял репутацию надёжной гостиничной марки, ориентированной как на деловых путешественников, так и на гостей, ожидающих повышенного уровня сервиса. Именно этот период заложил основу для дальнейшего масштабирования и превращения Wyndham из отдельного гостиничного бренда в более крупную корпоративную систему.

В 1990-е годы развитие Wyndham вступило в новый этап. Компания активнее использовала сделки, франчайзинговые механизмы и присоединение гостиничных активов, что позволило ей расти значительно быстрее, чем при модели прямого финансирования каждого нового объекта. В 1996 году Wyndham Hotels вышла на Нью-Йоркскую фондовую биржу, и этот шаг стал важной вехой институционального укрепления бренда. Публичный статус усилил возможности компании по расширению портфеля и укреплению национального присутствия, а также создал основу для последующего выхода на международные рынки.

Конец 1990-х и начало 2000-х годов сопровождались обновлением позиционирования бренда. Wyndham стремилась адаптировать предложение одновременно под деловой и досуговый спрос, усиливая современный облик марки и внедряя новые технологические решения, включая развитие электронных каналов бронирования. Этот этап важен прежде всего как переход от классической гостиничной марки к более широкой системе гостеприимства, способной работать в нескольких сегментах рынка.

В начале 2000-х годов корпоративная эволюция привела к дальнейшей диверсификации. В 2006 году была создана Wyndham Worldwide Corporation, объединившая гостиничное направление, бизнес по таймшеру и сопутствующие форматы туристского размещения. Тем самым бренд Wyndham оказался встроен в более крупную многоотраслевую систему, ориентированную на разные категории путешественников — от более высоких сегментов до массового спроса. Это решение стало важным шагом в институциональном оформлении всей группы и подготовило основу для более позднего выделения гостиничного бизнеса в самостоятельную публичную компанию.

Современный корпоративный контур Wyndham Hotels & Resorts окончательно сформировался после отделения гостиничного бизнеса от Wyndham Worldwide. В результате этой реорганизации гостиничное направление стало самостоятельной публичной компанией,

сосредоточенной на франчайзинге, управлении и развитии брендовой платформы.[107]

Портфель брендов и сегментация. По состоянию на 31 декабря 2024 года сеть включала около 9 300 аффилированных гостиниц, примерно 903 тыс. номеров, присутствие более чем в 95 странах и 25 брендов. Современная Wyndham сочетает историческое наследие бренда, возникшего в 1981 году, с моделью глобальной гостиничной платформы, ориентированной на быстрый рост через партнёрские механизмы.

Портфель Wyndham Hotels & Resorts целесообразно рассматривать как многоуровневую систему, в которой бренды распределены по шести укрупнённым сегментам: бренды высокой категории, повышенного комфорта, концептуального размещения, среднего сегмента, экономичного сегмента и длительного проживания (distinctive, upscale, lifestyle, midscale, value и extended stay).

Верхнюю часть портфеля формируют бренды высокой категории и повышенного комфорта, включая Registry Collection Hotels, Wyndham Grand, Dolce Hotels & Resorts by Wyndham и основной бренд Wyndham. Эти марки позволяют компании присутствовать в сегментах, где важны полноформатный сервис, событийная инфраструктура, более высокий уровень комфорта и сильное имиджевое позиционирование. При этом данный блок не является главным источником масштаба сети, а выполняет прежде всего функцию расширения ценового диапазона и усиления верхнего уровня портфеля.

Остальные сегменты концептуальные бренды, средний сегмент, экономичное размещение и длительное проживание, обеспечивают более широкий рыночный охват. Здесь сосредоточены как марки с более яркой городской или курортной индивидуальностью, так и массовые бренды, рассчитанные на повседневный спрос, транзитное размещение, деловые поездки, доступный отдых и длительное проживание. Именно такая многоуровневая архитектура позволяет Wyndham удерживать гостя внутри одной экосистемы в различных сценариях поездки — от краткосрочного размещения до продолжительного проживания и курортного отдыха.[108]

Модели франчайзинга и управления. Бизнес-модель Wyndham Hotels & Resorts строится прежде всего на франчайзинге и в меньшей степени на управленческих контрактах. Здесь ключевым является не происхождение компании, а механизм её современного расширения. Wyndham делает ставку не на массовое владение недвижимостью, а на предоставление партнёрам бренда, стандартов качества, систем бронирования, маркетинговой поддержки, технологической

[107] Corporate Information | Wyndham Hotels & Resorts
[108] Wyndham Unveils an Upper Midscale All-Inclusive Resort Brand – Wyndham Alltra – through New Strategic Alliance with Playa Hotels & Resorts - WHG Corporate

инфраструктуры и программы лояльности. Именно поэтому компания рассматривается как крупнейшая в мире гостиничная франчайзинговая система по числу объектов.

Главной формой роста остаётся франчайзинг, при котором собственник самостоятельно управляет гостиницей, но работает под брендом Wyndham и в рамках стандартов сети. Такая модель обеспечивает высокую масштабируемость, ограничивает капиталоёмкость бизнеса и делает возможным быстрое расширение в экономичном и среднем сегментах, где особенно важны узнаваемость марки и повторяемость сервиса. Управленческие договоры сохраняются, но играют более ограниченную роль и чаще применяются там, где собственнику требуется не только бренд, но и более активная операционная поддержка.

Особое значение в современной модели Wyndham имеет программа лояльности Wyndham Rewards. По данным корпоративной отчётности за 2024 год, она охватывала около 114 млн участников, а компания отдельно подчёркивала растущую долю таких клиентов в структуре заселений, особенно в США. Данный элемент раскрывает уже не происхождение сети и не форму договоров, а механизм удержания спроса внутри единой системы.

Таблица 21.5.

Сводная таблица: бренды, сегменты, типовые договорные модели Wyndham Hotels & Resorts[109]

Бренд	Сегмент	Типовые модели	Комментарий
Registry Collection Hotels	Distinctive / Luxury soft-brand (в т.ч. all-inclusive)	Fr / Lic	Гибкий soft-brand, альянсы в верхнем сегменте
Wyndham Grand	Upper-upscale full-service	Fr / M	Флагманский формат в верхнем сегменте
Dolce Hotels & Resorts	Upscale / MICE	Fr / M	Сильная специализация на мероприятиях
Wyndham	Upscale full-service	Fr / M	Универсальный апскейл-бренд
Vienna House by Wyndham	Upper-midscale / Upscale	Fr / M	Европейский городской портфель
TRYP by Wyndham	Lifestyle (city)	Fr / M	Городской лайфстайл
Esplendor by Wyndham	Lifestyle / Upper-midscale	Fr	Сильные позиции в Латинской Америке

[109] Brand page

Dazzler by Wyndham	Lifestyle / Upper-midscale	Fr	Современные городские форматы
Trademark Collection by Wyndham	Upper-midscale / Upscale (soft-brand)	Fr	Гибкое присоединение независимых отелей
Wyndham Alltra	Upper-midscale (all-inclusive)	Lic	Курортный формат через альянс
La Quinta by Wyndham	Midscale (select-service)	Fr	Массовый транзитный/деловой спрос
Wingate by Wyndham	Midscale (select-service)	Fr	Бизнес-фокус
Wyndham Garden	Midscale / Upper-midscale	Fr / M	Гибкая модель по рынкам
AmericInn by Wyndham	Midscale	Fr	Сильная региональная сеть в США
Ramada by Wyndham	Midscale	Fr / M	Широкая международная сеть
Baymont by Wyndham	Midscale	Fr	Дорожный/семейный сегмент
Microtel by Wyndham	Economy / select-service	Fr	Высокая стандартизация и эффективность
Days Inn by Wyndham	Economy	Fr	Массовый бюджетный формат
Super 8 by Wyndham	Economy	Fr	Один из крупнейших эконом-брендов
Howard Johnson by Wyndham	Economy	Fr	Узнаваемый бренд в США и ряде рынков
Travelodge by Wyndham	Economy	Fr	Бюджетные городские/транзитные локации
ECHO Suites Extended Stay by Wyndham	Economy extended stay (new-build)	Fr	Прототипная модель для девелопмента
Hawthorn Extended Stay by Wyndham	Midscale extended stay	Fr / M	Часто используется в дуал-брендинге
WaterWalk Extended Stay by Wyndham	Upscale extended stay	Lic	Партнёрская модель (с 2024 г.)

Для владельцев гостиниц участие в Wyndham означает доступ к глобальной клиентской базе и более предсказуемому потоку бронирований.

Для самой компании программа лояльности служит связующим элементом всей системы: она усиливает прямые продажи, поддерживает повторный спрос и повышает коммерческую ценность брендовой платформы. Тем самым Wyndham демонстрирует, как массовая многоуровневая сеть может сочетать высокий масштаб, партнёрскую модель роста и устойчивую экосистему потребительского спроса.[110]

21.6. Accor Group: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления

История компании и этапы развития. Accor — одна из наиболее опытных европейских гостиничных групп, и её развитие хорошо иллюстрирует эволюцию всей отрасли, от тиражируемых стандартов сервиса и расширения географии к управлению многоуровневым портфелем брендов, опоре на партнёрские формы развития и построению единой системы взаимодействия с гостем через лояльность и цифровые каналы.

Отсчёт современной истории группы обычно ведут с 1967 года, когда во Франции был открыт первый Novotel. Далее компания быстро наращивала присутствие в Европе и на Ближнем Востоке, постепенно укрепляя позиции в ключевых ценовых сегментах. В 1974 году Accor вышла в эконом-класс с брендом Ibis, а годом позже усилила средний сегмент, приобретя сеть Mercure. В 1980 году стратегический фокус расширился на более высокий ценовой уровень: покупка Sofitel стала важным шагом к системному присутствию в премиальном и люксовом размещении. Выход на биржу в 1983 году придал росту дополнительный импульс, после чего компания вошла в период активной диверсификации, сочетая развитие брендов, международные сделки и технологические изменения в каналах продаж.

В 2000-е годы заметно усилилась цифровая составляющая: развитие онлайн-бронирования и собственных платформ стало для группы не только инструментом продаж, но и способом управлять спросом и отношениями с клиентами. В 2011 году Accor провела обновление и унификацию семейства Ibis, закрепив понятную архитектуру бренда в массовом сегменте. Параллельно расширялись форматы и «коллекционные» концепции, отражающие спрос на индивидуальность и локальную идентичность при сохранении управляемого качества. В корпоративной хронике Accor эти этапы описываются как переход от «просто гостиничного бизнеса» к расширенному пониманию гостеприимства, когда компания предлагает не только номер, но и комплексный опыт, усиленный сервисами, партнёрствами и экосистемой лояльности.

[110] Там же.

Ключевой поворот в стратегии связан с отделением капиталоёмкой части, связанной с владением недвижимостью. В 2018 году Accor завершила продажу контрольного пакета в AccorInvest консорциуму долгосрочных инвесторов, закрепив ориентацию на модель, где основная ценность создаётся через бренды, стандарты, управление и франчайзинг, а доля собственных или арендованных активов минимизируется. Такое решение повысило гибкость развития: сеть может быстрее масштабироваться и концентрироваться на операционной эффективности, маркетинге и управлении качеством.

Следующий этап организационной эволюции усиление управляемости портфеля через разделение бизнеса на две крупные операционные линии: Luxury & Lifestyle и Premium, Midscale & Economy. Проводившаяся поэтапно с 2023 года, эта конфигурация закрепила более чёткую специализацию команд, ускорила развитие брендов в разных сегментах и повысила прозрачность логики управления для партнёров и рынка, при сохранении общей глобальной платформы как «связующего слоя» для коммерческих и цифровых процессов.[111]

Портфель брендов и сегментация. По итогам 2024 года группа Accor управляла сетью более чем из 5,6 тыс. отелей (свыше 850 тыс. номеров) в более чем 110 странах. Такая масштабность держится не на одном главном бренде, а на системе разных марок, каждая из которых рассчитана на свой уровень цены и ожиданий гостей. Поэтому портфель Accor логично рассматривать как две большие части: верхний сегмент (люксовые и имиджевые бренды, а также современные концепции с акцентом на впечатления) и массовые сегменты, которые дают основной объём сети.

В верхнем сегменте находятся бренды, где важны статус, индивидуальный сервис и уникальность объекта. Это прежде всего исторически сильные люксовые марки (например, Raffles, Fairmont, Sofitel), а также форматы, которые объединяют непохожие друг на друга отели под общей системой стандартов и продаж. Рядом развивается группа более современных брендов, где сильнее роль дизайна, ресторанов и общественных пространств (например, 25hours, Mama Shelter, The Hoxton, Mondrian, SLS, SO/). Для учебного анализа важно понимать, что эти бренды работают не столько за счёт количества, сколько за счёт имиджа, более высокой цены и способности привлекать гостей, ориентированных на качественный опыт.

Основной каркас сети формируют массовые сегменты: премиальный, средний и доступный. Здесь важнее предсказуемость сервиса, понятный набор услуг и широкая география. В премиальной группе (например, Pullman, Swissôtel, Mövenpick) сильны деловые поездки и курортный спрос.

[111] group.accor.com

В среднем сегменте ключевыми для Accor остаются Novotel и Mercure — это практичные, широко представленные бренды. В доступном сегменте ведущую роль играет семейство ibis (ibis, ibis Styles, ibis budget и др.), которое обеспечивает группе большой охват и устойчивый спрос в городах и возле транспортных узлов.[112]

Связующим элементом всей системы выступает программа лояльности ALL – Accor, она помогает удерживать гостя внутри группы, потому что человек может выбрать другой бренд Accor под новый бюджет или цель поездки, не выпадая из привычных правил бронирования и бонусов. В итоге мультибрендовая структура Accor — это не просто перечень названий, а инструмент управления спросом: верхние бренды укрепляют позиционирование и «тянут» цену, а массовые сегменты дают объём, географию и стабильность.

Модели франчайзинга и управления. После продажи контроля в AccorInvest группа окончательно закрепила «asset-light» модель: внутри периметра Accor около 3% номерного фонда относится к собственным или арендованным активам, а примерно 97% сети работает по договорам управления и франчайзинга. Такая конструкция снижает потребность в крупных инвестициях в недвижимость и повышает отдачу на вложенный капитал. При этом ключевые компетенции группы остаются «в голове» компании: развитие брендов, организация продаж и дистрибуции, стандарты сервиса, операционная экспертиза и поддержка партнёров.

Управленческая структура Accor устроена так, чтобы разные части портфеля развивались по своей логике. Блок premium, midscale & economy управляется по регионам Европа и Северная Африка, Ближний Восток, Африка и Азиатско-Тихоокеанский регион, Америки, Китай, и ориентирован на расширение сети через партнёров, обновление продуктовых решений и унификацию операционных подходов. Блок luxury & lifestyle, наоборот, организован вокруг брендов, отдельные кластеры формируются вокруг Raffles и Fairmont, вокруг линии Sofitel/MGallery/Emblems, вокруг платформы Ennismore, а также выделяется самостоятельный контур Orient Express. Для этой части портфеля важнее не масштаб любой ценой, а сила идентичности, качество локаций и опытная составляющая продукта (дизайн, гастрономия, события).[113]

В модели франчайзинга Accor предоставляет партнёру право работать под брендом и подключает его к корпоративной платформе: продажам и маркетингу, программе лояльности ALL, стандартам и инструкциям, обучению и аудиту качества. В среднем по сети около 45% объектов

[112] Там же.
[113] group.accor.com

работают как франчайзинговые, особенно часто это встречается в доступном и среднем сегментах, а также в части премиальных брендов там, где сильны местные операторы и рынки уже созрели для стандартизированных сетевых форматов.

В модели управления объектом операционная команда Accor ведёт гостиницу от имени собственника и отвечает за выполнение согласованных показателей. Владелец при этом получает доступ к корпоративным инструментам управления ценой и доходностью, к закупочной системе и ИТ-решениям, к экспертизе по питанию и напиткам, а также к глобальным продажам и корпоративным соглашениям. Такая форма чаще используется в верхних ценовых уровнях и в lifestyle-портфеле, где продукт сложнее, а требования к сервису, концепции и гастрономии обычно выше.

Коммерческим ядром всей экосистемы выступает ALL – Accor Live Limitless, объединяющая бренды и форматы сети. Для гостя это удобные прямые каналы бронирования и единая система привилегий, для владельца доступ к большой аудитории и более сильной поддержке продаж, включая партнёрства с авиакомпаниями и другими компаниями. В 2025 году база ALL превышает 100 млн участников. В корпоративном сегменте Accor опирается на глобальную команду продаж и специальные решения для разных типов клиентов, от крупных компаний до люксовых агентств.[114]

Независимо от того, управляется отель или работает по франчайзингу, Accor предлагает партнёрам единый «пакет поддержки»: централизованные закупки, корпоративные ИТ-сервисы и круглосуточную поддержку, инструменты управления ценовой политикой и продвижением, а также техническое сопровождение проектов обновления и реконструкции. В учебной логике это важно: группа зарабатывает не за счёт владения зданиями, а за счёт того, что делает работу отеля более эффективной и коммерчески устойчивой.

Регионально Европа и Северная Африка остаются исторической базой Accor, здесь сосредоточено свыше 3 100 отелей и наиболее плотная сеть. В качестве зоны активного будущего роста выделяются Ближний Восток, Африка и Азиатско-Тихоокеанский регион; отдельно подчёркивается стратегическая роль Большого Китая, где развитие обычно идёт в тесной связке с местными партнёрами. В Америках группа действует более выборочно, концентрируясь на точках, где портфель и формат дают наилучший эффект.

[114] Там же.

Таблица- 21.6.

Сводная таблица: бренды, сегменты, типовые договорные модели Accor Group[115]

Бренд	Сегмент	Типовые модели	Комментарий
Raffles	Luxury	M / Fr	Исторические роскошные отели Accor
Orient Express	Ultra-Luxury	M / Lic	Новый проект в стиле легендарного поезда
Fairmont	Luxury	M / Fr	Отели люкс по всему миру, включая курорты и города-иконы
Sofitel Legend	Luxury heritage	M / Fr	Самые престижные отели Sofitel
Sofitel	Luxury	M / Fr	Французский стиль и атмосфера люкса
MGallery	Upper-upscale (Collection)	Fr / M	Коллекция дизайнерских отелей
Emblems Collection	Luxury (Collection)	Fr / M	Бутик-коллекция класса люкс
Banyan Tree	Luxury / Wellness	Lic / партнёрство	Курорты для отдыха и оздоровления
Faena	Luxury lifestyle	Lic / партнёрство	Роскошные lifestyle-отели
25hours	Lifestyle	Fr / M	Креативные городские дизайн-отели
Delano	Luxury lifestyle	Fr / M	Символ стильной роскоши
Hyde	Lifestyle	Fr / M	Отели с атмосферой музыки и событий
JO&JOE	Lifestyle / Economy	Fr / M	Хостелы и отели «открытого дома»
Mama Shelter	Lifestyle	Fr / M	Отели с акцентом на рестораны и общение
Mondrian	Luxury lifestyle	Fr / M	Дизайнерские отели с известным брендом
Morgans Originals	Lifestyle	Fr / M	Наследие культовой сети Morgans
SLS	Luxury lifestyle	Fr / M	Роскошные отели с сильной ресторанной концепцией

115 Accor — Brands

SO	Luxury lifestyle	M / Fr	Модные стильные отели
The Hoxton	Lifestyle	Fr / M	«Соседские» отели, близкие к местной жизни
Rixos	All-Inclusive lifestyle	M / Fr	Курорты «всё включено» (особенно Турция и Ближний Восток)
Pullman	Upper-upscale	M / Fr	Международные бизнес- и lifestyle-отели
Swissôtel	Upscale	M / Fr	Отели высокого уровня по всему миру
Mövenpick	Upscale	M / Fr	Отели с упором на рестораны и отдых для семей
Mantis	Premium / Experiential	M / Fr	Бутик-отели в уникальной природе
Art Series	Premium boutique	M / Fr	Австралийские арт-отели
Grand Mercure	Upscale	M / Fr	Отели с отражением местной культуры
Peppers	Upscale	M / Fr	Отели Австралии и Новой Зеландии
The Sebel	Premium serviced apartments	Fr / M	Апарт-отели и резиденции
Novotel	Midscale	M / Fr	Один из главных брендов среднего сегмента
Mercure	Midscale	Fr / M	Популярны в Европе и Латинской Америке
Handwritten Collection	Midscale / Upper-midscale (Collection)	Fr / M	Гибкая коллекция отелей
TRIBE	Midscale lifestyle	Fr / M	Дизайнерские отели среднего класса
Adagio	Midscale extended stay	M / Fr	Апарт-отели для длительного проживания
Mantra	Midscale	Fr / M	Австралия и Новая Зеландия
ibis	Economy	Fr / M	Крупнейшая сеть эконом-отелей в Европе
ibis Styles	Economy (design-led)	Fr / M	Экономичные отели с дизайнерским стилем
Ibis budget	Economy / Budget	Fr / M	Бюджетная линейка сети ibis
BreakFree	Economy	Fr / M	Экономичные отели Австралии и Новой Зеландии

greet	Economy / Sustainable	Fr / M	Эконом-отели с акцентом на экологичность
hotelF1	Budget	Fr / M	Очень дешёвые отели во Франции

Пример Accor показывает, что современная международная гостиничная компания — это не только сеть брендов, но и мощная экосистема с программой лояльности, цифровыми решениями и глобальной коммерческой платформой. Благодаря этому Accor может одновременно быть сильным игроком в люксе и массовом сегменте, а также быстро адаптироваться к изменениям спроса в разных странах.

21.7. Choice Hotels International: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления

История компании и этапы развития. Истоки Choice Hotels восходят к 1939 году, когда семь владельцев небольших мотелей во Флориде объединились в кооператив Quality Courts United. Эта структура стала одним из первых примеров объединения независимых гостиниц в США на основе единых стандартов обслуживания и взаимных рекомендаций для гостей. В 1963 году организация была преобразована в коммерческую корпорацию Quality Courts Motels, Inc., а в 1972 году получила новое название — Quality Inns International, что отражало расширение географии деятельности и выход за рамки первоначального формата.

В 1980–1990-е годы компания перешла от простой сети взаимосвязанных гостиниц к более современной централизованной системе. В этот период были укреплены ключевые бренды, развиты централизованные каналы бронирования, внедрены новые стандарты обслуживания и технологические решения, а сама компания последовательно усиливала позиции в массовом гостиничном сегменте. В 1996 году гостиничный бизнес был выделен в самостоятельную публичную компанию Choice Hotels International. В том же десятилетии были запущены MainStay Suites для длительного проживания и программа лояльности Choice Privileges, что обозначило переход к более сложной многоформатной модели развития.

Следующий этап связан с расширением брендовой архитектуры и укреплением позиций в новых рыночных нишах. В 2008 году компания вывела Ascend Hotel Collection — одно из ранних решений в области так называемого мягкого присоединения независимых гостиниц к международной системе продаж и лояльности. В 2018 году Choice приобрела WoodSpring Suites примерно за 231 млн долларов, существенно усилив позиции в сегменте длительного проживания. В августе 2022 года

компания завершила покупку Radisson Hotels Americas, добавив девять брендов и около 67 тыс. номеров в США, Канаде, Латинской Америке и Карибском регионе. В декабре 2023 года Choice выступила с предложением о покупке Wyndham Hotels & Resorts, однако 11 марта 2024 года официально прекратила эту попытку и вернулась к самостоятельной стратегии развития.[116]

Портфель брендов и сегментация. На конец 2024 года Choice Hotels International объединяла более 7 500 гостиниц, свыше 650 тыс. номеров, 22 бренда и присутствие в 46 странах и территориях. В 2024 году компания открыла 407 новых гостиниц, что на 21% превышало показатель предыдущего года. Эти данные свидетельствуют не только о количественном росте, но и об устойчивости франчайзинговой модели Choice.

Современная структура брендов компании строится вокруг четырёх крупных направлений: более высокий комфорт и стиль, отдых и повседневные поездки среднего сегмента, длительное проживание и простое доступное размещение. Такая сегментация позволяет соотносить каждый бренд с конкретным типом спроса, уровнем цены и форматом поездки. Иными словами, Choice выстраивает портфель не как перечень названий, а как систему, в которой каждый бренд обслуживает определённую аудиторию и определённый сценарий потребления.

Верхний слой портфеля охватывает более комфортные и полноформатные гостиницы, а также коллекционные бренды, рассчитанные на гостей, которым важны расширенный набор услуг, более высокий уровень сервиса и индивидуальный характер объекта. Средний сегмент включает наиболее массовые бренды, ориентированные на предсказуемость качества, удобство размещения и широкий рыночный охват. Экономичная часть портфеля обеспечивает присутствие в наиболее чувствительных к цене категориях спроса. В свою очередь, бренды длительного проживания формируют самостоятельное стратегическое направление, связанное с долгосрочными поездками, временным переездом и проживанием, приближённым по логике к повседневной жизни, а не только к краткосрочному визиту.

В результате такая архитектура позволяет компании одновременно работать в разных ценовых и функциональных нишах, удерживая гостя внутри одной системы на разных этапах его поездок. Для инвесторов и франчайзи это также упрощает выбор продукта, поскольку каждый бренд изначально связан с определённой моделью спроса, экономикой проекта и стандартом эксплуатации. [117]

[116] Choice Hotels Launches Exchange Offer to Acquire All Outstanding Shares of Wyndham Hotels & Resorts
[117] Choice Hotels International, Inc. - Investor Relations

Модели франчайзинга и управления. Choice Hotels развивает сеть по облегчённой по капиталу модели, при которой основной доход формируется не за счёт владения недвижимостью, а за счёт франчайзинговых платежей, роялти, сборов за маркетинг, бронирование и сопутствующие централизованные услуги. Иначе говоря, компания продаёт партнёрам не здания, а доступ к бренду, системам продаж, стандартам, цифровой инфраструктуре и коммерческой поддержке. Именно поэтому Choice относится к числу крупнейших гостиничных франчайзоров мира.

Главной формой роста остаётся франчайзинг. В этой схеме независимый владелец управляет гостиницей самостоятельно, но работает под брендом Choice и по её стандартам. Взамен он получает доступ к централизованной системе бронирования, маркетинговым программам, обучению персонала, технологическим решениям, инструментам управления доходами и контролю качества. Такая модель особенно эффективна в массовых сегментах, где важны быстрый рост сети, узнаваемость бренда и повторяемость продукта.

Наряду с франчайзингом у компании сохраняется небольшой блок собственных и управляемых гостиниц. Их наличие, как правило, объясняется несколькими причинами: необходимостью поддерживать показательные объекты для демонстрации стандартов, временным удержанием активов после сделок, а также постепенным переводом независимых гостиниц в сетевой контур. Однако этот блок не определяет бизнес-модель Choice, а играет вспомогательную роль. Основой дохода и масштабирования остаётся именно партнёрская система с независимыми владельцами.

Существенной частью ценностного предложения Choice для франчайзи выступает централизованный набор сервисов. Он включает переговорную силу сети в отношениях с поставщиками и посредниками, управление доходами, цифровую дистрибуцию, технологическую поддержку, обучение и контроль качества. Дополнительно компания развивает обновлённые проектные решения для новых гостиниц, что позволяет снижать капитальные затраты владельцев и тем самым делать присоединение к сети более привлекательным. В этом заключается одна из причин высокой устойчивости франчайзинговой базы.

Особое место в модели Choice Hotels занимает программа Choice Privileges. Она служит не просто дополнительным бонусом для гостей, а полноценным инструментом удержания спроса внутри сети. Накопление баллов, обмен на бесплатные ночи и партнёрские вознаграждения стимулируют гостей чаще выбирать именно гостиницы Choice и бронировать напрямую, а не через внешние посреднические каналы. Для владельцев это означает более предсказуемый спрос и лучшую

коммерческую устойчивость, а для компании усиление прямых продаж и укрепление всей системы франчайзинга.

К числу важнейших стратегических приоритетов компании относится сегмент длительного проживания. В 2024 году Choice открыла 61 гостиницу этого типа и в октябре достигла рубежа в 500 действующих объектов длительного проживания. Такой темп подтверждает, что именно данный сегмент стал одним из главных источников роста. Он обеспечивает компании устойчивый спрос со стороны гостей, находящихся в длительных командировках, переездах, проектной занятости или иных формах продолжительного проживания.

Стратегия Choice Hotels строится на сочетании четырёх направлений: лидерства в сегменте длительного проживания, укрепления более высоких категорий размещения, снижения капитальных затрат для партнёров и развития без чрезмерной зависимости от крупных поглощений. После интеграции Radisson Hotels Americas компания усилила верхние уровни портфеля и международное присутствие, но при этом сохранила франчайзинговую дисциплину как основу своей модели. Таким образом, Choice Hotels демонстрирует пример того, как крупная международная сеть может сочетать масштаб, стандартизацию, партнёрский рост и устойчивую клиентскую экосистему без перехода к капиталоёмкому владению гостиничной недвижимостью. [118]

Таблица- 21.7.

Сводная таблица: бренды, сегменты, типовые договорные модели Choice Hotels International [119]

Бренд	Сегмент	Типовые модели	Примечание
Cambria® Hotels	Upscale select-service	Fr / M	Для деловых и смешанных поездок («работа + отдых»).
Ascend Hotel Collection®	Upscale (soft-brand)	Fr	Бутик- и исторические отели в сети.
Radisson Blu®	Upper-upscale	Fr / M / Lic	Премиальные отели, в Америке принадлежат Choice.
Radisson Collection®	Luxury / Upper-upscale	Fr / M / Lic	Люксовая линейка, в Америке управляется Choice.
Radisson®	Upscale	Fr / M / Lic	Отели повышенного уровня, права в Америке у Choice.

[118] *Cambria® Hotels by Choice Hotels – Official Site*
[119] *там же.*

Radisson RED®	Upscale lifestyle	Fr / M / Lic	Молодёжные lifestyle-отели, права в Америке у Choice.
Radisson Individuals®	Upscale (soft-brand)	Fr / Lic	Независимые upscale-отели под брендом Choice в Америке.
Park Inn® by Radisson	Upper-midscale	Fr / M / Lic	Практичные отели среднего уровня; права у Choice в Америке.
Park Plaza®	Upper-upscale	Fr / M / Lic	Отели высокого уровня; права у Choice в Америке.
Country Inn & Suites® by Radisson	Upper-midscale	Fr / M / Lic	Уютные семейные отели; права у Choice в Америке.
Comfort® (Inn / Suites)	Upper-midscale	Fr	Один из основных брендов Choice в США.
Quality Inn®	Midscale	Fr	Классический средний сегмент.
Sleep Inn®	Midscale	Fr	Дизайнерский и практичный формат.
Clarion®	Midscale full-service	Fr / M	Подходит для конференций и ресторанного сервиса.
Clarion Pointe®	Midscale select-service	Fr	Более доступная версия Clarion.
WoodSpring Suites®	Economy extended-stay	Fr	Экономичный формат для долгого проживания.
MainStay Suites®	Midscale extended-stay	Fr	Extended-stay среднего уровня, номера с кухнями.
Suburban Studios®	Economy extended-stay	Fr	Бюджетный extended-stay.
Everhome Suites®	Midscale extended-stay	Fr	Современный extended-stay среднего сегмента.
Econo Lodge®	Economy	Fr	Классический бюджетный отель для автотуристов.
Rodeway Inn®	Economy	Fr	Простые недорогие дорожные отели.

Модель Choice Hotels показывает, как франчайзинг может быть основой устойчивого бизнеса. Компания не вкладывает огромные средства

в здания, а зарабатывает на силе бренда и масштабной инфраструктуре. Владельцы отелей получают поддержку и экономию, а гости стандартизированный сервис и бонусы через систему лояльности.

21.8. H World Group: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления

История компании и этапы развития. H World Group, ранее известная как Huazhu, представляет собой китайскую гостиничную группу, которая выросла за счёт стандартизации гостиничного продукта, технологичной модели продаж и последовательного расширения линейки брендов — от доступного размещения до более высокого ценового уровня. Начальный этап развития связан с Шанхаем, в 2005 году компания вывела на рынок бренд Hanting, сделав ставку на единые стандарты, масштабируемые операционные процедуры и быстрый рост сети в крупных и средних городах Китая. Следующим важным шагом стало усиление среднего сегмента: в 2010 году был запущен JI Hotel, который стал одним из ключевых брендов средней ценовой категории и позволил компании точнее охватывать разные сценарии спроса, короткие деловые поездки, транзитное размещение и городской отдых.

Во второй половине 2010-х годов группа ускорила развитие в более дизайнерски ориентированных форматах. В 2017 году H World договорилась о приобретении Orange Hotel Group, включая бренды Orange и Crystal Orange, что усилило позиции компании в верхнем среднем сегменте и расширило аудиторию за пределы базового экономичного размещения. Важнейшей вехой интернационализации стала сделка с Deutsche Hospitality: о её заключении было объявлено в конце 2019 года, а закрытие состоялось 2 января 2020 года. В результате в международный контур группы вошли такие бренды, как Steigenberger, IntercityHotel, Jaz, MAXX и Zleep, что обеспечило H World заметное присутствие за пределами Китая, прежде всего в Европе.

В 2022 году компания закрепила новую международную идентичность, официально перейдя к названию H World Group Limited. В 2024 году зарубежное направление было дополнительно структурировано: Deutsche Hospitality была переименована в H World International, чтобы объединить международные бренды под единым стратегическим контуром.

Развитие H World можно описать как двухконтурную модель. С одной стороны, Китай остаётся основной зоной роста, где доминируют массовые и средние бренды, высокая стандартизация и цифровые продажи. С другой стороны, международное направление усиливает присутствие компании в Европе и сопредельных регионах за счёт брендов, пришедших через

Deutsche Hospitality, и за счёт постепенной унификации коммерческих и лояльностных инструментов.[120]

Портфель брендов и сегментация. По состоянию на 31 декабря 2024 года мировая сеть H World включала 11 147 гостиниц и 1 088 218 номеров. В разных официальных сообщениях компании фигурируют 18 и 19 стран присутствия; это расхождение связано с различием в формулировках релизов, но в любом случае речь идёт о крупной международной системе с китайским ядром и европейским внешним контуром.

Брендовую систему H World целесообразно рассматривать как многоуровневую матрицу. В Китае компания развивает собственную линейку марок, охватывающую экономичный, средний и более высокий сегменты. К наиболее массовым относятся Hanting, Hi Inn, Elan и Ni Hao; к среднему сегменту — JI Hotel, Starway и Orange Hotel; к более дизайнерским и повышенным категориям — Crystal Orange, Manxin, Madison, Joya, Blossom House и CitiGO. На международном направлении группа опирается на бренды Steigenberger Hotels & Resorts, Steigenberger Icon, IntercityHotel, MAXX, Jaz in the City и Zleep Hotels. Таким образом, портфель H World охватывает широкий диапазон, от доступного городского размещения до гостиниц более высокого класса, курортных и бутик-форматов.

Отдельное значение имеет сотрудничество с Accor. В 2016 году Huazhu и Accor заключили стратегическое партнёрство, в рамках которого Huazhu получила исключительные права мастер-франчайзи на бренды Mercure, ibis и ibis Styles в материковом Китае, на Тайване и в Монголии, а также права на совместное развитие Grand Mercure и Novotel в Большом Китае. В последующих отчётах H World подтверждала наличие этих прав. В 2023 году группа завершила продажу своей доли в Accor, однако само операционное партнёрство продолжилось. Это важно, поскольку H World расширяет внутренний рынок не только через собственные бренды, но и через лицензионное развитие международных марок в Китае.

С точки зрения клиентской экосистемы большую роль играют программы лояльности. По данным H World, программа H Rewards превысила 150 млн участников уже к 2022 году, а в 2023 году в отчётах компании упоминалось более 228 млн участников. В 2025 году компания сообщала уже о 288 млн участников по состоянию на конец июня. Для международного направления используется H Rewards как единая программа накопления и использования баллов в зарубежных брендах. Такая система усиливает прямые продажи и удерживает клиента внутри единой сети.[121]

[120] https://www.hworld.com
[121] https://ir.hworld.com

Модели франчайзинга и управления. H World использует три основные формы работы с гостиницами. Первая, собственность или аренда, когда гостиница находится в собственности либо аренде группы и управляется ею напрямую. Вторая, гибридная модель, широко известная у компании как manachise: юридически объект работает по франчайзинговой схеме, но в гостинице присутствует управляющий от H World, который контролирует операционную деятельность. Третья, классическая франшиза, при которой владелец сам управляет гостиницей, используя бренд, стандарты и систему бронирования H World. Такая структура позволяет компании гибко подбирать форму присутствия в зависимости от сегмента и уровня сложности гостиничного продукта.

По состоянию на конец сентября 2024 года лишь 9% гостиниц в основном китайском контуре H World находились в формате прямой собственности или аренды, тогда как 91% работали по гибридной франчайзинговой модели и классической франшизе. В релизе за третий квартал 2024 года компания прямо указывала такую пропорцию. Это подтверждает, что H World последовательно снижает долю собственного участия в недвижимости и сосредотачивается на расширении брендов, единой системы управления и коммерческой инфраструктуры.

В бюджетном и среднем сегментах китайского рынка у H World особенно заметна роль гибридной модели, поскольку она позволяет удерживать качество, стандарты обслуживания и контроль доходности при очень большом масштабе сети. В более высоких сегментах обычно применяется смешанный подход: часть объектов сохраняется в собственности или аренде для демонстрации бренда и поддержания стандартов, а часть развивается через договорные формы. На международном направлении, включая бренды Steigenberger и IntercityHotel, чаще используются внешнее управление и франчайзинг в партнёрстве с местными девелоперами и владельцами. Эта логика делает H World примером гостиничной группы, которая сочетает китайскую высокостандартизированную модель роста с международной договорной экспансией.

Существенную роль в модели развития H World Group играет система лояльности, которая связывает бренды компании в единую коммерческую экосистему. На внутреннем рынке Китая данную функцию выполняет цифровая платформа H World App, обеспечивающая прямые бронирования, накопление бонусов и повторные продажи. В международном контуре аналогичную роль играет программа H Rewards, объединяющая зарубежные бренды группы и позволяющая гостям использовать единый аккаунт и балльную систему в разных гостиницах. Тем самым программа лояльности выступает не только маркетинговым инструментом, но и

механизмом удержания спроса, усиления прямых продаж и снижения зависимости от внешних посредников.

Таблица- 21.8.

Сводная таблица: бренды, сегменты, типовые договорные модели H World[122]

Бренд	Сегмент	Типовые модели	Комментарий
Hanting	Economy (массовый стандарт)	Manachise/ Fr/Mgmt	Основной и самый массовый эконом-бренд сети.
Hi Inn	Economy	Manachise / Fr	Очень простой и стандартизированный эконом-формат.
Elan	Economy	Manachise / Fr	Доступный экономичный бренд.
JI Hotel	Midscale	Manachise / Fr / Mgmt	Средний сегмент, современный и универсальный.
Starway	Midscale	Manachise / Fr	Средний сегмент, часто для конверсий независимых отелей.
Orange Hotel	Midscale (design-led)	Manachise / Fr	Бренд среднего сегмента с акцентом на дизайн.
Crystal Orange	Upper-midscale (design)	Manachise / Fr / Mgmt	Более дорогая и дизайнерская версия Orange.
Manxin	Upper-midscale boutique	Manachise / Mgmt / Fr	Бутик-отели и lifestyle-формат.
Joya	Upscale	Mgmt / Manachise / Fr	Отели повышенного уровня в городах и на курортах.
Blossom House	Upscale boutique / resort	Mgmt / Manachise / Fr	Бутик-курорты и отели для отдыха.
Ibis (Китай)	Economy (master franchise)	Lic / Manachise / Fr	Совместный проект с Accor в Китае.
Ibis Styles (Китай)	Economy / Design	Lic / Manachise / Fr	Дизайнерский формат ibis в Китае (с Accor).
Mercure (Китай)	Midscale	Lic / Manachise / Fr	Совместное развитие с Accor в Китае.

[122] https://www.hworld.com

Grand Mercure (Китай)	Upscale	Lic / Mgmt / Fr	Upscale-отели совместно с Accor в Китае.
Novotel (Китай)	Midscale / Upscale	Lic / Mgmt / Fr	Совместное развитие Novotel в Китае с Accor.
Steigenberger Icons	Luxury (flagship)	Mgmt / Fr	Коллекция самых престижных флагманов Steigenberger.
Steigenberger Hotels & Resorts	Upper-upscale / Luxury	Mgmt / Fr	Классические курортные и городские отели высокого уровня.
IntercityHotel	Upper-midscale (transport hubs)	Mgmt / Fr	Отели рядом с вокзалами, аэропортами и узловыми точками.
Jaz in the City	Lifestyle / Upscale	Mgmt / Fr	Молодёжные lifestyle-отели с акцентом на музыку и события.
MAXX by Deutsche Hospitality	Upscale	Mgmt / Fr	Upscale-бренд, удобный для конверсий.
Zleep Hotels	Economy select-service	Fr / Mgmt	Бюджетные скандинавские отели в стиле минимализма.

22.9. Hyatt Hotels Corporation: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления

История компании и её развитие. Компания Hyatt ведёт свою историю с 1957 года, когда Джей Притцкер приобрёл мотель Hyatt House рядом с международным аэропортом Лос-Анджелеса. В последующее десятилетие Джей Притцкер и его брат Дональд Притцкер превратили этот объект в основу быстро растущей североамериканской гостиничной и управленческой компании. В 1968 году было создано отдельное международное подразделение Hyatt International, а в 2004 году основные гостиничные активы семьи Притцкер были консолидированы в единую структуру, впоследствии ставшую Hyatt Hotels Corporation. В 2009 году компания вышла на биржу, что завершило важный этап её институционального оформления как глобального гостиничного оператора.[123]

В 2000-е годы Hyatt усилила позиции в сегментах гостиниц ограниченного сервиса и длительного проживания. Этому способствовали приобретения AmeriSuites и Summerfield Suites, на базе которых были

[123] *https://about.hyatt.com*

развёрнуты бренды Hyatt Place и Hyatt House. При этом переименование Hyatt House в 2011 году имело не только маркетинговое, но и символическое значение, поскольку отсылало к названию первого объекта сети. Уже на этом этапе было видно стремление компании не просто расширять сеть, а формировать более чёткую многоформатную архитектуру брендов, охватывающую разные категории спроса.

Начиная с 2017 года Hyatt последовательно изменила стратегическую модель развития, постепенно снижая зависимость от прямого владения недвижимостью. Вместо накопления гостиничных активов компания сосредоточилась на расширении брендов, управленческих платформ, франчайзинговых отношений и программы лояльности. Такой подход соответствует модели, при которой основная ценность создаётся не через собственность на здания, а через бренд, стандарты, коммерческие каналы, цифровые решения и глобальную клиентскую базу. В корпоративной отчётности Hyatt прямо использует показатель доли доходов, формируемых управлением, франчайзингом и дистрибуцией, как индикатор движения к более лёгкой по капиталу модели бизнеса.

Практическим выражением этой трансформации стала программа продажи активов. К середине 2024 года Hyatt сообщала о получении около 1,5 млрд долларов валовой выручки от чистой продажи недвижимости и подтверждала намерение довести этот показатель до 2 млрд долларов к концу 2024 года. Уже в итогах за 2024 год компания заявила о новой цели: после объявления сделки по Playa Hotels & Resorts обеспечить не менее 2 млрд долларов поступлений от продажи активов к концу 2027 года, рассчитывая при этом довести долю доходов по облегчённой модели до более чем 90% на условно сопоставимой основе. Следовательно, продажа недвижимости для Hyatt выступает не разовой мерой, а системным инструментом перераспределения капитала в пользу более масштабируемых источников роста.

Именно на этой основе в 2017–2025 годах Hyatt реализовала наиболее активную фазу своего внешнего расширения. Одним из первых значимых шагов стало приобретение Miraval Group в январе 2017 года. Эта сделка позволила компании войти в сегмент курортов, ориентированных на оздоровление, осознанность и восстановление, тем самым расширив традиционное гостиничное предложение за пределы обычного проживания. Для Hyatt это означало укрепление в премиальном направлении, связанном не только с комфортом, но и с более широкой концепцией благополучия гостя.

Следующим поворотным этапом стало приобретение Two Roads Hospitality в 2018 году. После закрытия сделки в портфель Hyatt вошли Alila, Destination, Joie de Vivre, Thompson и tommie. Это существенно усилило позиции компании в сегменте гостиниц с выраженной концепцией,

локальной идентичностью и повышенной эмоциональной ценностью пребывания. Если ранние бренды Hyatt были в большей степени связаны с классическим гостиничным сервисом, то после сделки с Two Roads компания заметно расширила присутствие в нишах, где важны дизайн, уникальность объекта и более индивидуализированный опыт гостя.

Наиболее масштабной в финансовом и стратегическом отношении стала покупка Apple Leisure Group, завершённая в ноябре 2021 года. Hyatt прямо охарактеризовала её как крупнейшее приобретение в своей истории. Сделка значительно укрепила позиции компании на рынке роскошных курортов, работающих по системе «всё включено», и обеспечила ей более сильное присутствие в Америке и Европе. В структуру Hyatt вошли бренды Secrets, Dreams, Breathless, Zoëtry, Alua и Sunscape, что позволило компании сформировать более мощную курортную платформу и заметно диверсифицировать портфель за счёт высокого leisure-спроса. Одновременно компания подтвердила расширенную программу продажи активов, увязав рост в новых сегментах с общей стратегией перераспределения капитала.

Дальнейшее усиление в сегменте гостиниц с ярко выраженной концепцией произошло в 2023–2024 годах. В феврале 2023 года Hyatt завершила приобретение Dream Hotel Group, включив в портфель бренды Dream Hotels, The Chatwal и Unscripted Hotels. Затем, 1 октября 2024 года, компания завершила покупку Standard International, в результате чего к её системе присоединились The Standard и Bunkhouse Hotels. Особое значение этой сделки состояло в том, что приобретённый портфель изначально имел полностью облегчённую по капиталу структуру и включал управленческие, франчайзинговые и лицензионные контракты. Тем самым Hyatt не просто расширяла присутствие в lifestyle-направлении, но делала это в логике собственной новой бизнес-модели.

В европейском направлении важную роль сыграло сотрудничество с Lindner Hotels AG. Ещё в 2022 году было объявлено, что более 30 гостиниц в семи странах Европы войдут в брендовый контур Hyatt и будут интегрированы в World of Hyatt. Позже, поэтапно, объекты Lindner Hotels & Resorts и me and all hotels стали подключаться к платформе Hyatt, а во втором квартале 2024 года компания отдельно сообщила о приобретении самого бренда me and all hotels. Это позволило Hyatt не только укрепить позиции в Европе, но и расширить присутствие в городском сегменте, ориентированном на современного мобильного потребителя.

Параллельно Hyatt развивала и региональные партнёрские форматы. В Китае компания совместно с BTG Homeinns продвигает бренд UrCove, ориентированный на деловых путешественников среднего уровня; к концу 2024 года Hyatt уже указывала открытие девяти новых объектов UrCove только в четвёртом квартале. В Японии Hyatt формирует новое направление

через проект ATONA, реализуемый совместно с Kiraku и ориентированный на современные рёканы — традиционные японские гостиницы с локальной культурной спецификой. Эти примеры показывают, что компания сочетает глобальную стандартизацию с адаптацией к региональным моделям спроса.

Существенным событием конца 2024 года стало создание стратегического совместного предприятия с Grupo Piñero. По официальным данным Hyatt, сделка, закрытая 27 декабря 2024 года, принесла в портфель 22 курорта общим объёмом около 12 тыс. номеров, включая 21 объект под брендом Bahia Principe Hotels & Resorts и один курорт Cayo Levantado Resort. Эти активы вошли в курортное направление Hyatt и усилили позиции компании на рынках Карибского бассейна и Европы. Уже в январе 2025 года компания подчёркивала, что данный шаг увеличил её номерной фонд в сегменте «всё включено» примерно на 30%.

Наряду с приобретениями Hyatt запускала и новые собственные продукты. В 2023 году компания анонсировала Hyatt Studios как бренд длительного проживания среднего уровня, ориентированный на быстрый выход на рынок через партнёрскую модель с девелоперами. Первый отель Hyatt Studios официально открылся 15 апреля 2025 года в Мобиле, штат Алабама. Кроме того, Hyatt развивала сотрудничество с платформой Mr & Mrs Smith, связанной с бутик- и роскошными независимыми объектами, усиливая тем самым доступ к уникальным гостиницам и расширяя возможности World of Hyatt.

К началу 2025 года результаты этой стратегии стали особенно заметны в масштабах самой сети. По состоянию на 31 декабря 2024 года программа World of Hyatt достигла примерно 54 млн участников, а заключённый портфель управленческих и франчайзинговых контрактов составил около 720 гостиниц, или примерно 138 тыс. номеров. Во втором полугодии 2024 года Hyatt также сообщала, что её портфель превышал 1 350 объектов в 78 странах, а последующее расширение за счёт сделок четвёртого квартала ещё больше усилило глобальный охват. Всё это позволяет рассматривать Hyatt как одного из наиболее динамично развивающихся международных операторов в верхних сегментах гостиничного рынка.

Портфель брендов и сегментация. Логическим итогом описанной трансформации стало то, что в 2024–2025 годах Hyatt усилила фокус на портфельном управлении брендами и официально сгруппировала их в четыре коллекции: Timeless, Boundless, Independent и Inclusive. Эта архитектура важна не только как маркетинговый инструмент, но и как механизм стратегической навигации по портфелю: она показывает, к какой категории относится бренд, какие ожидания формируются у гостя и какой формат развития предлагается инвестору или владельцу объекта.

В коллекцию Timeless Hyatt включает бренды, отражающие традиционную основу компании и её классический подход к гостиничному

продукту. По официальным материалам сюда относятся Park Hyatt, Grand Hyatt, Hyatt Regency, Hyatt, Hyatt Residence Club, Hyatt Place, Hyatt House и UrCove. В фактической логике развития сюда же органично примыкает Hyatt Studios как новый бренд длительного проживания среднего уровня. Эта группа охватывает широкий спектр форматов: от гостиниц высокого класса с полным набором услуг до более практичных решений для краткосрочного и длительного проживания. Для Hyatt данная коллекция выполняет функцию базового ядра, на котором строится узнаваемость бренда и стабильность операционных стандартов.

Коллекция Boundless объединяет бренды, для которых решающими являются концепция, дизайнерская выразительность, связь с локальной средой и эмоциональная насыщенность опыта пребывания. В официальных материалах Hyatt к этой группе относит Miraval, Alila, Andaz, Thompson Hotels, Hyatt Centric и Caption by Hyatt; после последующих сделок здесь же фактически усиливаются позиции за счёт Dream Hotels, The Standard и Bunkhouse. Именно в этой части портфеля наиболее заметно смещение Hyatt от традиционного гостиничного предложения к более гибким и культурно насыщенным форматам, ориентированным на современного городского гостя и потребителя впечатлений.

Коллекция Independent предназначена для объектов, которые сохраняют собственную индивидуальность, но используют глобальные преимущества Hyatt в сфере продаж, маркетинга, цифровых решений и лояльности. Официально в неё входят The Unbound Collection by Hyatt, Destination by Hyatt и JdV by Hyatt. Сотрудничество с Lindner Hotels и интеграция me and all hotels усилили европейское измерение этого направления, показав, что компания может расширять сеть не только за счёт полного брендирования, но и за счёт более гибких форм присоединения самобытных объектов и региональных сетей.

Коллекция Inclusive объединяет курорты, работающие по системе «всё включено». В официальных источниках Hyatt относит к ней Hyatt Ziva, Hyatt Zilara, Zoëtry Wellness & Spa Resorts, Secrets Resorts & Spas, Breathless Resorts & Spas, Dreams Resorts & Spas, Hyatt Vivid Hotels & Resorts, Alua Hotels & Resorts и Sunscape Resorts & Spas. Усиление этой платформы стало прямым результатом приобретения Apple Leisure Group, а затем и расширения через совместное предприятие с Grupo Piñero. В результате Hyatt сформировала одно из наиболее заметных предложений в быстрорастущем сегменте комплексного курортного отдыха.

В совокупности четыре коллекции охватывают практически весь спектр современного гостиничного рынка: от массовых форматов с ограниченным набором услуг и объектов длительного проживания до премиальных курортов, оздоровительных комплексов и гостиниц с высокой степенью концептуальной уникальности. Для компании это

означает не просто расширение ассортимента брендов, а построение целостной экосистемы, внутри которой разные сегменты связаны общей коммерческой платформой и общей программой лояльности. Именно поэтому World of Hyatt выступает не дополнительным сервисом, а связующим каркасом всей структуры.

Модели франчайзинга и управления. Современная бизнес-модель Hyatt строится на том, что масштабирование сети обеспечивается прежде всего не за счёт владения зданиями, а через контракты управления, франчайзинга, лицензирования и связанные с ними комиссионные потоки. В корпоративной отчётности компания подчёркивает рост значения сегментов management and franchising и distribution, а также фиксирует постепенное снижение роли owned and leased как базы расширения. Это означает, что Hyatt концентрируется на тех элементах, которые легче масштабируются на глобальном рынке: стандартах, бренде, коммерческой системе, цифровой инфраструктуре, обучении и программе лояльности.

В модели управления собственник сохраняет право собственности на объект, тогда как Hyatt берёт на себя операционное ведение гостиницы. Сюда входят формирование коммерческой стратегии, контроль стандартов сервиса, обучение персонала, управление доходностью, обеспечение качества и подключение к международным каналам продаж. Такая модель особенно востребована в верхних сегментах рынка, где необходим более жёсткий контроль исполнения бренда и где гостиничный продукт отличается высокой сложностью: это относится к курортам, объектам с сильной ресторанной и событийной составляющей, а также к гостиницам, ориентированным на уникальный опыт пребывания. Логика недавних сделок Hyatt показывает, что именно управление остаётся ключевым инструментом развития в наиболее чувствительных к качеству сегментах.

Франчайзинговая модель используется там, где для Hyatt особенно важны скорость расширения, повторяемость стандарта и тиражируемость продукта. В таких форматах собственник или выбранный им оператор ведёт гостиницу самостоятельно, а Hyatt предоставляет бренд, стандарты, маркетинговую поддержку, подключение к системам бронирования и участие в World of Hyatt. На практике этот подход особенно эффективен в более стандартизированных категориях, включая часть городских гостиниц и форматы длительного проживания. Именно поэтому значительная часть роста сети обеспечивается заключёнными управленческими или франчайзинговыми договорами, а размер паплайна компания оценивает именно по этим контрактам.

Дополнительно Hyatt использует лицензионные и партнёрские конструкции, позволяющие расширять предложение без высокой капиталоёмкости. Примерами здесь выступают сотрудничество с Lindner Hotels, развитие UrCove в Китае, создание платформы с Grupo Piñero и

сделки, ориентированные на расширение lifestyle- и all-inclusive-направлений через договорные формы контроля. Даже в случаях, когда Hyatt на короткий период приобретает активы, её стратегия обычно предполагает последующую продажу недвижимости с сохранением долгосрочного управленческого или франчайзингового участия. Такой механизм хорошо иллюстрирует общую модель компании: контроль над брендом и денежными потоками важнее контроля над зданиями как таковыми.

Hyatt демонстрирует характерную для современной международной гостиничной сети логику развития: переход от капиталоёмкой модели к системе, основанной на брендах, контрактах и платформенных преимуществах. Исторически компания выросла из традиционного гостиничного бизнеса, однако в последние годы её эволюция определяется уже не расширением имущественного комплекса, а последовательным наращиванием брендового портфеля, управленческого присутствия и глобальной лояльностной экосистемы. Именно это позволило Hyatt укрепить позиции в luxury-, lifestyle-, wellness-, extended-stay- и all-inclusive-сегментах и одновременно сохранить высокую гибкость в международном росте.[124]

Таблица- 21.9.

Сводная таблица: бренды, сегменты, типовые договорные модели Hyatt Hotels Corporation[125]

Бренд	Сегмент	Типовая модель	Комментарии
Park Hyatt	Ultra-Luxury	M / Fr	Иконические городские и курортные отели
Grand Hyatt	Luxury	M / Fr	Крупные full-service флаги
Hyatt Regency	Upper-upscale	M / Fr	Деловые и MICE-центры
Hyatt	Full-service (select markets)	M / Fr	Универсальный full-service
Hyatt Place	Select-service (upper-midscale)	Fr / M	Быстрый масштаб в США/EMEA
Hyatt House	Extended-stay (upper-midscale)	Fr / M	Апартаментный формат
Hyatt Studios	Upper-midscale extended-stay	Fr / M	Новый франчайзинг-дружелюбный бренд
Hyatt Vacation Club	Vacation ownership / timeshare	Lic	Владение отдыхом

[124] Hyatt Newsroom - News Releases

125 *Luxury Hotels & Resorts | Park Hyatt*

UrCove (JV, China)	Upper-midscale (business travel)	M / Fr / Lic	Совместное предприятие с BTG Homeinns
Andaz	Luxury lifestyle	M / Fr	Дизайн/локальные истории
Alila	Luxury lifestyle / wellness	M	Резорты и природные локации
Thompson Hotels	Lifestyle (upper-upscale)	M / Fr	Креативные кварталы, F&B
Hyatt Centric	Upper-upscale lifestyle	M / Fr	Городские центры
Caption by Hyatt	Select-lifestyle (midscale+)	Fr / M	Гибкие общественные зоны
Miraval	Luxury wellness	M	Well-being ритриты
Dream Hotels	Lifestyle (upper-upscale)	M / Fr	Интегрировано в 2023 г.
The Standard / Bunkhouse	Lifestyle / Boutique	M / Fr / Lic	Присоед. через Standard International (2024)
The Unbound Collection by Hyatt	Luxury / Upscale (soft-brand)	Fr / M	Индивидуальные отели/курорты
Destination by Hyatt	Upscale resorts / experiential	Fr / M	Резорты, парки, ретриты
JdV by Hyatt	Upper-midscale / Upscale (soft)	Fr / M	Бутик-портфели, конверсии
me and all hotels (EU)	Lifestyle (conversion)	Fr / M	Приобретённый бренд (2024)
Impression by Secrets	Ultra-Luxury AI	M / Fr	Бутик-люкс «всё включено»
Secrets Resorts & Spas	Luxury AI (adults)	M / Fr	Luxury adults-only
Breathless Resorts & Spas	Upper-upscale AI (adults)	M / Fr	Party/entertainment
Dreams Resorts & Spas	Upper-upscale AI (family)	M / Fr	Семейные курорты
Zoëtry Wellness & Spa Resorts	Luxury wellness AI	M / Fr	Boutique wellness
Alua Hotels & Resorts	Upper-midscale AI (EU)	M / Fr	Европейские курорты

Sunscape Resorts & Spas	Upper-midscale AI (family)	M / Fr	Семейные «всё включено»
Hyatt Ziva	Upper-upscale AI (family)	M / Fr	Семейные курорты Hyatt
Hyatt Zilara	Upper-upscale AI (adults)	M / Fr	Adults-only Hyatt
Bahia Principe (СП)	AI (EU/Caribbean)	Lic / партнёрство	СП с Grupo Piñero

Hyatt реализует стратегию избирательного роста в наиболее перспективных и доходных сегментах мировой гостиничной индустрии. Данная стратегия опирается на четыре взаимосвязанных направления. Во-первых, компания развивает облегчённую по капиталу модель бизнеса, при которой основное внимание уделяется управлению гостиницами и франчайзингу, а доля собственных объектов последовательно сокращается. Во-вторых, Hyatt формирует систему брендовых коллекций, охватывающую широкий спектр рыночных сегментов — от гостиниц для длительного проживания до объектов высшей категории. В-третьих, важным инструментом роста выступают сделки по приобретению компаний и созданию совместных проектов, за счёт которых Hyatt усиливает присутствие в таких направлениях, как концептуальные гостиницы, оздоровительные курорты и объекты формата «всё включено». В-четвёртых, ключевую объединяющую роль играет экосистема World of Hyatt, которая служит механизмом продвижения, удержания клиентов и повышения коммерческой отдачи от гостевого опыта. В совокупности такая модель обеспечивает компании более высокую устойчивость, ускоряет внутренний и внешний рост, снижает нагрузку на баланс и укрепляет конкурентные позиции Hyatt в условиях цикличного развития мирового гостиничного рынка.

21.10. BWH Hotel Group: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления

История компании и этапы развития. История современной сети BWH Hotels начинается в 1946 году, когда калифорнийский отельер Меррил К. Гертин предложил новую для своего времени модель объединения независимых гостиниц. Её суть заключалась в том, что владельцы самостоятельных мотелей и небольших отелей сотрудничали под единым названием Best Western Motels, придерживались согласованных стандартов обслуживания и при этом сохраняли предпринимательскую самостоятельность. В основе системы лежал

механизм взаимных рекомендаций: гостиницы направляли путешественников друг к другу, формируя единое пространство доверия к бренду. Уже в 1960-е годы сеть укрепила позиции на американском рынке, а в 1970-е начала международную экспансию, выйдя в Австралию, Новую Зеландию, Мексику и Европу.

В начале XXI века компания перешла от преимущественно географического роста к более сложной стратегии брендового структурирования. В 2003 году был запущен бренд Best Western Premier, ориентированный прежде всего на европейский и азиатский рынки, а в 2011 году была введена трёхуровневая структура Best Western, включавшая Best Western, Best Western Plus и Best Western Premier. Это позволило сделать предложение более прозрачным для гостей и партнёров и перейти от единого массового бренда к более чёткой внутренней сегментации гостиничного продукта. В дальнейшем компания стала расширять линейку форматов размещения за счёт новых концепций, а с середины 2010-х годов усилила трансформацию через развитие доступных и гибких форматов присоединения объектов к сети.

Стратегическим моментом стало приобретение WorldHotels в 2019 году, после чего более широкая корпоративная конструкция получила оформление как BWH Hotels. Это решение усилило позиции группы в верхнем сегменте рынка и расширило её охват от экономичного размещения до гостиниц высокого и роскошного уровня. В 2022–2023 годах компания также вывела на рынок формат @HOME by Best Western для длительного проживания. В результате BWH Hotels сегодня позиционирует себя как глобальную гостиничную сеть, объединяющую три основные платформы — Best Western Hotels & Resorts, SureStay Hotels и WorldHotels — с примерно 4 300 гостиницами более чем в 100 странах и территориях. В официальных материалах также встречается показатель 18 брендов по всей шкале гостиничных категорий — от экономичного до роскошного размещения.[126]

Портфель брендов и сегментация. Современный портфель BWH Hotels построен как многоуровневая система. Историческим ядром группы остаётся семейство Best Western Hotels & Resorts, включающее классическую трёхуровневую структуру Best Western, Best Western Plus и Best Western Premier. Эта система позволяет разделять гостиницы по уровню сервиса, набору удобств и целевой аудитории. По мере изменения спроса компания дополнила её более современными брендами, включая Vīb, GLō, Aiden и Sadie, а также коллекционными форматами BW Premier Collection и BW Signature Collection, которые позволяют присоединять независимые гостиницы без утраты их индивидуальности. В сегменте

[126] *https://www.bestwestern.com/en_US.html*

длительного проживания используются Executive Residency by Best Western, SureStay Studio и @HOME by Best Western. Таким образом, Best Western Hotels & Resorts внутри группы выполняет функцию основного массового и среднего ядра, которое одновременно сочетает стандартизированные и более гибкие форматы.

Второй платформой внутри группы выступает SureStay Hotels — направление, рассчитанное прежде всего на доступный сегмент и более простую интеграцию независимых объектов в систему BWH Hotels. В него входят SureStay, SureStay Plus, SureStay Studio и SureStay Collection. Эта линейка позволяет гостиницам сравнительно быстро войти в сеть, сохранив определённую гибкость, но одновременно получив доступ к стандартам, коммерческой поддержке и каналам бронирования. Верхний уровень портфеля представлен WorldHotels, где используются четыре коллекции — Luxury, Elite, Distinctive и Crafted. Благодаря этой платформе BWH Hotels уверенно присутствует в сегментах повышенного комфорта и роскоши, не разрушая индивидуальность премиальных объектов. В результате вся архитектура портфеля представляет собой не набор разрозненных брендов, а систему, охватывающую практически все ключевые категории гостиничного рынка.[127]

Модели франчайзинга и управления. С точки зрения модели развития BWH Hotels работает прежде всего как международная франчайзинговая и девелоперская платформа. В официальных материалах для партнёров компания подчёркивает, что предлагает не только право использования бренда, но и комплексную систему поддержки, включающую развитие проекта, доступ к глобальным продажам, технологические решения и коммерческое сопровождение. При этом степень стандартизации зависит от выбранной платформы: в классических брендах Best Western и в линейке SureStay требования к единообразию выражены сильнее, тогда как в коллекционных и более высоких форматах применяется более гибкий подход, позволяющий сохранить индивидуальность объекта. Такая модель делает франчайзинг основным механизмом роста, а элементы прямого управления — вспомогательным инструментом.

Для собственников гостиниц участие в системе BWH Hotels означает доступ к узнаваемому бренду, централизованным каналам бронирования, маркетинговой поддержке, цифровым инструментам и международной клиентской базе. Для самой группы эта конструкция обеспечивает масштабируемость бизнеса при ограниченной капиталоёмкости. Особенно важно, что франчайзинговая модель внутри BWH Hotels не является одинаковой по содержанию: Best Western Hotels & Resorts даёт ядро и

[127] bwhhotels.com

наибольшую узнаваемость, SureStay облегчает вход в сеть в доступных сегментах, а WorldHotels создаёт условия для мягкой интеграции более статусных гостиниц. Именно эта вариативность позволяет группе сочетать широкий географический охват с адаптацией к различным рыночным условиям.

Существенным элементом всей коммерческой архитектуры BWH Hotels выступают программы лояльности. В рамках группы действуют две основные программы — Best Western Rewards и WorldHotels Rewards. Первая ориентирована прежде всего на бренды Best Western Hotels & Resorts и связанные с ними форматы, позволяя гостям накапливать баллы, использовать их для бесплатных ночей и получать специальные тарифы и преимущества. Вторая обслуживает верхний сегмент и бренды WorldHotels, сохраняя более премиальное позиционирование, но одновременно оставаясь частично связанной с общей экосистемой группы. Такая двухконтурная модель позволяет, с одной стороны, сохранить различие между массовым и премиальным предложением, а с другой — выстраивать более широкую клиентскую базу и стимулировать повторные поездки внутри всей сети.

Программы лояльности выполняют для BWH Hotels функцию объединяющего механизма всей группы. По материалам для партнёров, совокупная база участников программ превышает 65 млн человек. Это усиливает прямые продажи, снижает зависимость от внешних посредников и повышает коммерческую ценность франчайзинговой модели как для самой группы, так и для владельцев гостиниц. Таким образом, развитие BWH Hotels можно рассматривать как последовательный переход от ассоциации независимых мотелей, основанной на взаимных рекомендациях, к сложной международной системе, в которой история бренда, многоуровневая архитектура, франчайзинговая модель и программы лояльности образуют единую стратегию роста.[128]

Таблица- 21.10.

Сводная таблица: бренды, сегменты, типовые договорные модели BWH Hotels[129]

Бренд	Сегмент	Модель	Комментарий
Best Western®	Midscale (full/select service)	Fr	Базовый бренд сети
Best Western Plus®	Upper-midscale	Fr	Расширенные удобства

[128] Там же.

129 Там же.

Best Western Premier®	Upscale	Fr	Верхняя часть мидскейла
Executive Residency by Best Western®	Upper-midscale extended-stay	Fr	Апарт-формат, кухни, длительное проживание
GLō®	Midscale (new-build/select)	Fr	Современный дизайн, новое строительство
Vīb®	Upper-midscale / Upscale lifestyle	Fr	Городские бутик-отели
Aiden®	Upscale boutique (conversion)	Fr	Гибкие конверсии, локальная айдентика
Sadie®	Upscale boutique (conversion)	Fr	Выразительный дизайн, бутик
BW Signature Collection®	Upper-midscale (soft-brand)	Lic	Аффилированные независимые отели
BW Premier Collection®	Upscale (soft-brand)	Lic	Коллекция upscale-объектов
HOME/@HOME by BWH	Midscale extended-stay (US)	Fr	Новая платформа длительного проживания (США)
SureStay®	Economy (select)	Fr	Доступная базовая модель
SureStay Plus®	Upper-economy	Fr	Расширенный набор удобств
SureStay Studio®	Economy extended-stay	Fr	Формат длительного проживания, кухни
SureStay Collection®	Economy / Midscale (soft-brand)	Fr / Lic	Коллекция конверсий
WorldHotels Luxury	Luxury (soft-brand)	Lic / M	Курируемая коллекция люкса
WorldHotels Elite	Upper-upscale (soft-brand)	Lic / M	Классические upscale-отели
WorldHotels Distinctive	Upscale (soft-brand)	Lic / M	Индивидуальные объекты
WorldHotels Crafted	Upscale lifestyle (soft-brand)	Lic / M	Дизайн и локальность

Портфель брендов BWH Hotels — это наглядный пример того, как крупная гостиничная группа охватывает все сегменты рынка, от экономичных до люксовых. Такая структура позволяет компании гибко реагировать на запросы разных категорий туристов и инвесторов, обеспечивая устойчивое развитие и конкурентоспособность.

21.11. Sonesta International Hotels Corporation: история развития, портфель брендов и модели франчайзинга и управления

История компании и её развитие. Корни Sonesta уходят в 1937 год, когда А.М.Соннабенд и группа инвесторов приобрели Preston Beach Hotel в штате Массачусетс. Именно этот этап в корпоративных материалах рассматривается как начало будущего бренда. В 1970 году было официально закреплено название Sonesta International Hotels Corporation, что оформило компанию как самостоятельного игрока гостиничного рынка. На раннем этапе Sonesta развивалась как относительно компактная сеть с акцентом на качественное обслуживание и более высокий уровень гостиничного продукта.

В 1980-е годы начался этап интернационализации. Знаковым событием стало открытие в 1982 году Sonesta Cairo Hotel & Casino в Египте, что обозначило выход Sonesta на международный рынок. В конце 1990-х и начале 2000-х годов компания укрепила позиции в Южной Америке, выйдя на рынок Перу, а также развила необычное для гостиничной сети направление круизов по Нилу. Этот шаг отражал стремление Sonesta к диверсификации: компания предлагала не только гостиничное размещение, но и иные формы туристского продукта, связанные с курортным и культурным отдыхом.

Следующий этап был связан с расширением форматов размещения и усилением самостоятельной клиентской экосистемы. В 2012 году Sonesta стала частной компанией и развила бренд Sonesta ES Suites, рассчитанный на длительное проживание. В 2013 году была запущена программа лояльности Sonesta Travel Pass, объединившая гостей в единую систему преимуществ и прямого взаимодействия с брендом. Тем самым компания начала выстраивать не просто набор гостиниц, а более целостную коммерческую платформу.

Ключевой поворот в истории Sonesta произошёл в 2020–2021 годах. Частичный владелец компании, фонд Service Properties Trust, начал масштабную передачу гостиниц под управление Sonesta. Сначала в сентябре 2020 года в портфель были переведены 103 объекта, а затем в декабре 2020 года было объявлено о добавлении ещё 102 гостиниц, большинство из которых сразу были переведены под бренды Sonesta. На этой волне компания запустила Sonesta Select и Sonesta Simply Suites, что позволило ей резко усилить позиции в сегментах гостиниц ограниченного

сервиса и длительного проживания. В феврале 2021 года Sonesta сообщала, что её портфель увеличился примерно на 350% всего за шесть месяцев.

Ещё одним стратегическим шагом стала покупка RLH Corporation, завершённая 17 марта 2021 года. Благодаря этой сделке Sonesta получила примерно 1 200 объектов, более 100 000 номеров и диверсифицированный портфель из 15 брендов. Это не только существенно увеличило масштаб компании, но и создало основу для перехода к новой модели роста, в которой наряду с управлением всё более важную роль стал играть франчайзинг. Именно после этой сделки была сформирована платформа Sonesta Franchising, позволившая компании выйти на новый уровень конкуренции на американском рынке.[130]

Портфель брендов и сегментация. В публичных материалах за 2024–2025 годы Sonesta указывает, что владеет, управляет и/или предоставляет франшизу для более чем 1 100 объектов в девяти странах. Это позволяет рассматривать Sonesta как одну из наиболее динамичных гостиничных компаний США, сумевшую за короткий срок перейти от сравнительно узкой сети к масштабной многоформатной системе.

Современный портфель Sonesta строится по принципу многоуровневой «лестницы ценности», охватывающей разные уровни цены, сервиса и сценарии поездки. В актуальных материалах для франчайзи и партнёров компания показывает бренды от экономичного размещения до верхнего сегмента, а также подчёркивает наличие как классических гостиниц, так и коллекционных форматов и длительного проживания. Такая архитектура позволяет Sonesta работать одновременно с деловыми поездками, семейным отдыхом, транзитным размещением, длительными командировками и более стильными городскими форматами.

В верхнем уровне портфеля находятся The Royal Sonesta, The James, а также коллекционные форматы Classico Collection by Sonesta и MOD Collection by Sonesta. Эти бренды формируют более престижный и имиджевый слой компании, ориентированный на гостей, для которых важны дизайн, атмосфера, гастрономия, событийная инфраструктура и высокий уровень обслуживания. В отличие от более массовых брендов Sonesta, здесь особенно заметна ставка на индивидуальность объекта и на сочетание стандарта сети с локальным характером гостиницы.

Средний и повышенный сегменты представлены такими брендами, как Sonesta Hotels, Resorts & Cruises, Sonesta Select, Sonesta Essential, Sonesta ES Suites и Sonesta Simply Suites. Здесь компания охватывает широкий диапазон спроса: от полноформатных гостиниц и курортов до более практичных решений для деловых, транзитных и длительных поездок. Эта часть портфеля обеспечивает Sonesta более устойчивую экономику,

[130] Sonesta Newsroom

поскольку сочетает массовый спрос с понятным стандартом качества и сравнительно высокой воспроизводимостью продукта.

Экономичный уровень портфеля был существенно усилен после сделки с RLH Corporation. В него входят Red Lion Hotels, Red Lion Inn & Suites, Signature Inn, Americas Best Value Inn и Canadas Best Value Inn. Этот блок важен прежде всего как инструмент географического охвата и быстрого масштабирования, поскольку именно в нижних ценовых сегментах конверсия действующих объектов в сетевой формат обычно происходит быстрее и требует меньших капитальных вложений.

Особую специфику Sonesta придаёт наличие круизного направления под брендом Sonesta Hotels, Resorts & Cruises. Круизы по Нилу, представленные судами Moon Goddess, Sun Goddess и другими, выделяют компанию среди многих американских гостиничных сетей. Это направление расширяет туристское предложение Sonesta за пределы классического гостиничного бизнеса и усиливает её позиции в сфере культурно-курортного отдыха. [131]

Модели франчайзинга и управления. Современная модель Sonesta сочетает управление гостиницами, франчайзинг и более мягкие формы присоединения независимых объектов. До 2020 года компания была в большей степени ориентирована на управление и собственный операционный контур, однако после резкого расширения портфеля и особенно после покупки RLH Corporation франчайзинг стал одним из ключевых инструментов её дальнейшего роста. Запуск Sonesta Franchising в 2021 году институционально закрепил этот переход.

Франчайзинговая модель Sonesta включает предоставление бренда, стандартов, централизованных каналов продаж, маркетинговой поддержки, инструментов управления доходами и закупочной инфраструктуры. Такая конструкция особенно важна для быстрого подключения независимых объектов и для масштабирования в сегментах ограниченного сервиса, длительного проживания и экономичного размещения.

При этом компания активно использует и модель прямого управления, особенно в полноформатных гостиницах, курортах и объектах, связанных с ключевыми владельцами активов. Именно такая схема была критически важна в 2020 году, когда Service Properties Trust передал Sonesta более 200 гостиниц, ранее работавших под другими брендами. В этих случаях Sonesta не ограничивалась предоставлением имени, а брала на себя операционное управление объектами. Таким образом, франчайзинг обеспечивает масштабирование, а управление сохраняет значение там, где необходим более плотный контроль над качеством, инфраструктуры.

[131] https://www.svcreit.com/

Отдельно следует выделить мягкие коллекционные форматы Classico и MOD. Они позволяют независимым гостиницам сохранять локальный характер и визуальную индивидуальность, но при этом подключаться к системе Sonesta — её каналам продаж, маркетингу и программе лояльности. Такая модель особенно удобна для более высоких и стильных объектов, где чрезмерная стандартизация могла бы ослабить саму привлекательность гостиницы.[132]

Существенным связующим элементом всей системы Sonesta выступает программа Sonesta Travel Pass. Она охватывает более 1 100 объектов компании по всему миру и действует как единая лояльностная платформа для всех основных брендов. В официальных материалах программы подчёркивается возможность начисления и использования баллов, получение специальных тарифов, участие в статусной системе и дополнительные преимущества для участников. Также Sonesta предлагает сопоставление статусов с другими гостиничными программами.

С точки зрения стратегии Sonesta Travel Pass выполняет более широкую функцию, чем просто бонусное поощрение. Она связывает между собой разные уровни портфеля — от The Royal Sonesta и The James до Sonesta Select, Sonesta Simply Suites и экономичных брендов, пришедших из RLH. Благодаря этому гость может выбирать различные форматы размещения, оставаясь внутри одной коммерческой экосистемы. Для компании это означает усиление прямых продаж и повторного спроса, а для франчайзи и владельцев — доступ к более достоверной клиентской базе.

Таблица- 21.11.

Сводная таблица: бренды, сегменты, типовые договорные модели Sonesta International Hotels Corporation[133]

Бренд	Сегмент	Модель	Комментарий
The Royal Sonesta	Upper-upscale / Luxury full-service	M / Fr	Флагманские городские и курортные отели
The James Hotels	Luxury lifestyle	M / Fr	Бутик lifestyle с акцентом на F&B и атмосферу
Classico, A Sonesta Collection	Upscale / Upper-upscale (soft-brand)[134]	Soft	Коллекция с классическим стилем

[132] Там же.
[133] Там же.
[134] Soft- аффилированная коллекция.

MOD, A Sonesta Collection	Upscale lifestyle (soft-brand)	Soft	Современная коллекция, конверсии
Sonesta Hotels, Resorts & Cruises	Upscale full-service (вкл. Nile Cruises)	M / Fr	Курорты и круизы по Нилу
Sonesta Select	Upscale select-service	Fr / M	Городские и транзитные локации
Sonesta Essential	Upper-midscale select-service	Fr	Бренд 2023 г., new-build и конверсии
Sonesta ES Suites	Upscale extended-stay	Fr / M	Апарт-формат, кухни
Sonesta Simply Suites	Midscale extended-stay	Fr	Функциональные отели для долгого проживания
Red Lion Hotels	Midscale full/select-service	Fr	Исторический бренд RLH
Red Lion Inn & Suites	Midscale select-service	Fr	Гибкие конверсии
Signature Inn	Affordable boutique (retro-modern)	Fr	Бутик с ретро-модернистской эстетикой
Americas Best Value Inn (ABVI)	Economy / Upper-economy	Fr	Сеть с акцентом на лучшую цену
Canadas Best Value Inn (CBVI)	Economy / Upper-economy (Canada)	Fr	Сеть в Канаде

В целом Sonesta представляет собой показательный пример того, как сравнительно компактная частная гостиничная компания может превратиться в крупную многоформатную сеть за счёт сочетания диверсификации, управления, франчайзинга и грамотного использования внешних рыночных возможностей. Её развитие демонстрирует переход от локального и сравнительно узкого операционного бизнеса к масштабной системе, где бренды, договорные формы роста и программа лояльности работают как взаимосвязанные элементы единой стратегии.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. В чём суть «asset-light» модели и почему крупные сети делают ставку на управление и франчайзинг, а не на собственность?
2. Как устроена «лестница брендов» (Luxury / Premium / Select / Midscale; Classic/Distinctive) и зачем сетям нужна такая сегментация?

3. Какие ключевые этапы развития Marriott International и как это повлияло на портфель брендов?

4. Какие форматы «длительного проживания» и «смежные продукты» развивает Marriott (Residence Inn, StudioRes, Apartments, Homes & Villas, Ritz-Carlton Yacht Collection) и как они удерживают клиента в Bonvoy-экосистеме?

5. Как за счёт Louvre Hotels Group и Radisson Hotel Group Jin Jiang стал глобальным игроком; какую роль играет цифровая платформа WeHotel?

6. Для каких сегментов Jin Jiang чаще выбирает прямую эксплуатацию, а где — франчайзинг/управление?

7. Как устроены франчайзинговые платежи у Hilton (royalty, program-fees, сроки договоров, PIP, QA) и почему lifestyle-бренды повышают ADR/RevPAR?

8. Как IHG структурирует портфель (Luxury & Lifestyle, Premium, Essentials, Suites) и зачем компании конверсионные платформы?

9. Какие метрики и инструменты лояльности (Bonvoy, Honors, IHG One Rewards, System Fund / program-fees) помогают сетям снижать зависимость от OTA?

10. Сопоставьте сильные стороны четырёх сетей (Marriott, Jin Jiang, Hilton, IHG): по портфелю брендов, цифровым платформам, модели контрактов и стратегии роста. Приведите по 2–3 аргумента на каждую.

11. Что такое «стандарты бренда» (комнаты, уборка, завтрак) и почему их должны соблюдать все отели сети?

12. Чем отличается открытие нового отеля под брендом от «конверсии» уже работающего отеля в сеть?

13. Какие риски есть у владельца и у сети при работе по франшизе (по одному примеру для каждого)?

14. Как сеть обучает персонал единым технологиям сервиса (онлайн-курсы, чек-листы, стажировки) и зачем это важно гостю?

15. Приведите пример, как сеть использует отзывы гостей и соцсети для улучшения качества и репутации.

ГЛАВА XXII. САМЫЕ НЕОБЫЧНЫЕ ОТЕЛИ МИРА

Ключевые слова: ледяные отели, снегобетон, «холодная» эксплуатация, сезонные и круглогодичные ледяные объекты, подводные сьюты, акриловые панорамные панели, резервное электропитание, экологический мониторинг морской среды, домики на деревьях, пещерные отели, реставрация природных полостей, «умный номер», мобильный ключ, роботы-доставщики, премиальные сьюты, драйверы цены, круиз как «плавучий отель», структура выручки на борту, береговое электроснабжение, экологические нормы.

22.1. Ледяные отели. Концепция и экологическая архитектура отелей изо льда

Ледяные отели — редкий пример того, как туристский продукт строится буквально из зимы: изо льда и снега, которые каждый сезон заново превращаются в архитектуру, интерьер и искусство, а весной без следа возвращаются в природу. Появившиеся как творческий эксперимент на Севере Европы, они быстро стали символом «экспериментального туризма», где гость платит не только за ночлег, но и за сам опыт проживания в экстремальной, но эстетически выверенной среде. Сегодня такие объекты работают в Швеции, Норвегии, Финляндии, Канаде, Японии и ряде других стран: их объединяет эфемерность (обычно функционируют с декабря по март/апрель), «ручная» художественная сборка и экологическая логика отсутствие капитального фундамента, локальные материалы и мягкое встраивание в ландшафт.

Смысл ледяного отеля прост, создать безопасное и художественное пространство при постоянной «рабочей» температуре около –5…–8 °C, используя лёд и уплотнённый снег как основные конструктивные и декоративные материалы. Эффект достигается не только внешней «сказочностью», но и грамотной инженерией. Свободно несущие формы — арки, купола, своды выбирают не из прихоти, а из расчёта. Так снегобетон (уплотнённый снег) и блоки льда лучше распределяют нагрузки, меньше трещин и «распора», устойчивее геометрия. Элементы делают на месте: снег генерируют и трамбуют по опалубке (часто пневмоопалубке), лёд добывают из ближайшей реки или озера, вырезают витражи, барные стойки, скульптуры, а затем подмораживают стыки. Внутри минимализм, рассеянный свет и главное произведение сезона: авторские сюиты, галереи льда и снежные рельефы, созданные приглашёнными художниками и скульпторами. Ведущие площадки объявляют тему сезона заранее и собирают интернациональные команды мастеров, превращая отель в временный арт-музей, где жить можно буквально «внутри экспозиции».

Классика жанра шведский Icehotel в Юккасъярви. На одной стороне «зимний» отель, который каждый год заново строится изо льда реки Турнеэльвен, на другой революционное решение Icehotel 365, круглогодичный блок площадью порядка 2100 м², где ледяные сюиты доступны и летом. Секрет пассивно-активная оболочка и холодильные контуры, запитанные от возобновляемой энергии: летом южное солнце Лапландии «кормит» солнечные панели, а внутри стабильно держат минус и сохраняют хрупкую красоту льда.[135] С точки зрения инженерной мысли этот проект снял главный барьер: показал, что «ледяной опыт» может существовать вне зимнего сезона без чрезмерного углеродного следа, если архитектура и энергетика спроектированы как единая система.



Рисунок 22.1.- Icehotel в Юккасъярви.

В Северной Америке единственным ледяным отелем остаётся Hôtel de Glace в Квебеке, он открывается каждую зиму с новой темой и скульптурами, а у гостей популярны ледяная часовня, бар и тематические сюиты; сроки работы зависят от погоды, обычно это январь—середина марта[136]. В Норвегии Sorrisniva Igloo Hotel позиционируется как самый северный ледяной отель мира: он ежегодно возводится из природного снега и льда Алты, сопровождается ледяной часовней (свадьбы — визитная карточка) и богатой программой арктических активностей — сафари на снегоходах, упряжки, наблюдение северного сияния. В Финляндии Lapland Hotels SnowVillage — это «снежная деревня», где каждый сезон заново создают номера, бар, рестораны и тематические ледяные залы; объект живёт как дневной аттракцион (посещение выставки льда) и как ночное размещение в снежных сюитах, а расписание работы фиксирует «зимнее

[135] ICEHOTEL 365 - A permanent ice hotel open year-round | ICEHOTEL
[136] Hôtel de Glace (ice hotel) | Village Vacances Valcartier

окно» (конец декабря — начало апреля). В Японии Ice Village курорта Hoshino Resorts TOMAMU — это ночной «городок» из 11 ледяных куполов с бутиковым Ice Hotel, одна «ледяная» спальня (часто по принципу «одна группа в день»), рядом горячие источники и богатая зимняя программа Хоккайдо.

Эксплуатация ледяного отеля — это дисциплина холода. Парадокс в том, что внутри всегда «теплее», чем снаружи в Арктике, но задача оператора — не перегреть**.** Конденсат и «локальные оттайки» главные враги, потому приток тёплого воздуха строго дозируют, а санузлы, SPA и тёплые зоны выводят в отдельные корпуса. Освещение светодиодное, малотепловое; провода и приборы с холодными режимами. Содержание еженедельные «подморозки» и подсыпки, шлифовка льда, уход за светом, противоскользящие настилы, по событийному графику ограничивают загрузку залов, чтобы своды не «намокали» от дыхания и тепла толпы.

Гостевой путь устроен так, чтобы одна «ледяная ночь» стала кульминацией, а соседние ночи гость провёл в тёплом фонде. Перед заселением брифинг: термобельё, слоистая одежда, тёплые шерстяные носки и шапка обязательны. На кровати изо льда всегда есть «тёплая прослойка»: деревянная платформа, матрас, меховые подложки и арктический спальник. Туалеты/душевые в тёплых модулях, доступных круглосуточно. Дальше эмоции: ледяной бар с бокалами из льда, мастер-классы по резьбе, вечерние туры по «арт-свитам», церемонии в ледяной часовне, охота за северным сиянием, упряжки, снегоходы, снегоступинг. Такой «сценарий дня» превращает ночёвку в полноценный опыт дестинации особенно в Норвегии и Лапландии, где отель лишь часть арктического кластера услуг[137].

Экология не «украшение», а ядро ледяного продукта. Эфемерность конструкции означает минимальный ландшафтный след: весной отель буквально растворяется в реке или на полях, не оставляя строительного мусора и «твёрдой» инфраструктуры. Локальность материалов снижает транспортный след: лёд «берут» на месте, снег производят из местного воздуха и воды. Энергия главный вопрос, здесь Icehotel показал эталон: солнечные панели летом питают охлаждение и дают избыток энергии для других зданий комплекса, а зимой «работает» сама Лапландия — стабильный мороз.[138]

Для сезонных объектов расписание главный регулятор устойчивости: ограниченный «зимний коридор» снижает суммарное энергопотребление и позволяет выстраивать экономику короткого, но ёмкого сезона. В социальном измерении ледяные отели создают сезонную занятость

[137] Sorrisniva - Year-Round Premium Arctic Wilderness Destination
[138] ICEHOTEL 365 - A permanent ice hotel open year-round | ICEHOTEL

(строители, художники, техники, гиды), поддерживают ремесло работы со льдом и вовлекают локальные сообщества от поставщиков до креативных индустрий.

Бизнес-модель опирается на дефицит и событийность. Номерного фонда мало, сезон короткий значит, предсказуемая высокая средняя цена и высокая доля дополнительных доходов: дневные туры без ночёвки (особенно в Квебеке), ледяные бары, свадьбы в ледяных часовнях, фотосъёмки, мастер-классы, активные туры. Спросом управляют темы и «легенды» сезона: каждый год новый художественный замысел основа для PR и возвратных визитов.[139]

Премиальный «ледяной» продукт можно добавлять к большому курорту как «якорь эмоций» — так делает Hoshino Resorts TOMAMU: ночной Ice Village живёт как отдельная аттракция, а Ice Hotel как бутиковая вершина опыта. Для «круглогодичного» льда, наоборот, нужна капитальная энергетическая концепция, пример Icehotel 365 вошёл в профессиональные обзоры как инновация, позволившая круглый год поддерживать минус за счёт летнего солнца Лапландии.[140]

Безопасность регламентируется жёстко. В инженерной части ежедневные осмотры сводов и панелей, контроль конденсата, ограничения по вместимости залов, чёткая эвакуационная логистика с подсветкой и антискользящими покрытиями. В «медицинской» инструктаж по экипировке, рекомендации по длительности «холодной» ночёвки (часто 1 ночь) и оговорённые противопоказания (сердечно-сосудистые и дыхательные риски). В части пожарной безопасности отказ от открытого огня, электрооборудование с низкой тепловой нагрузкой и дублирование энергоконтуров.

С точки зрения уроков управления ледяные отели подтверждают несколько закономерностей:

Во-первых, эфемерная архитектура может быть устойчивой, если она встроена в природный цикл и не оставляет «твёрдых» следов;

Во-вторых, энергия — не враг, а союзник, когда проект мыслится как система: правильная оболочка + ВИЭ + дисциплина эксплуатации;

В-третьих, художественность — не украшение, а экономика: «тема сезона» и ко-авторство художников формируют новостной повод, визуальный контент и возвратность.

Наконец, дестинация выигрывает тогда, когда отель часть маршрута и экосистемы активностей, как в Алте у Sorrisniva или в Лапландии у SnowVillage.

[139] Hôtel de Glace (ice hotel) | Village Vacances Valcartier
[140] ICEHOTEL 365 - A permanent ice hotel open year-round | ICEHOTEL

Итог прост и важен для будущих менеджеров туризма: ледяной отель — это не «красивый трюк», а продуманная система, где материал, форма, энергия и сервис работают вместе. Когда инженерная точность встречается с художественной концепцией и экологической ответственностью, рождается новый тип роскоши — роскошь присутствия в чистой зиме, где сама природа становится и стенами, и декором, и смыслом.

22.2. Подводные и океанские отели. Жизнь под водой: дизайн и технологические решения

Подводные и океанские отели — один из самых ярких примеров того, как современная индустрия гостеприимства превращает само размещение в уникальный опыт. Если ледяные отели демонстрируют работу с «холодной» материей, то «жизнь под водой» — это про тонкий баланс инженерии, безопасности, эмоций и бережного отношения к океану. Первые эксперименты такого рода выросли из океанологических станций и гидротехнических лабораторий, а в туристическую форму они оформились, когда у гостей появилась возможность ночевать в капсулах и сьютах ниже уровня воды и наблюдать морскую жизнь сквозь панорамные акриловые панели. Сегодня этот формат представлен на Мальдивах, в ОАЭ, США, Танзании и ряде других стран, и, хотя объектов немного, каждый из них задаёт высокую планку по технологической надёжности и эмоциональной насыщенности продукта.

Суть подводного отеля проста и сложна одновременно, дать гостю «окно» в океан, сохранив для него привычную среду обитания. Архитектурное решение почти всегда опирается на прозрачные купола и цилиндры из высокопрочного акрила, а также на стальные несущие узлы с антикоррозийной защитой. Инженеры добиваются того, чтобы внутри капсул поддерживалось атмосферное давление и комфортный микроклимат, тогда гостям не требуется акклиматизация или особая физиологическая подготовка, а витрины (панели) можно рассматривать как безопасные «иллюминаторы» в морскую экосистему. Отсюда строгие регламенты к вентиляции, фильтрации, контролю влажности, резервному электропитанию, а также к шлюзам и аварийным выходам. Всё, что связано с огнём и нагревом, проектируется особенно осторожно: открытое пламя исключено, свет малотепловой, все кабельные и аккумуляторные системы дублируются.

В туристском воображении этот жанр давно получил свои «иконы». На Мальдивах резонанс произвёл двухуровневый люкс The Muraka: верхняя часть над водой, а спальня расположена в подводном блоке, где гость

просыпается «на глубине» и наблюдает риф, отделённый лишь толщей акрила.[141]



Рисунок 22.2. Conrad Maldives Rangali Island.

В Дубае подводные сьюты Poseidon и Neptune курорта Atlantis, The Palm встроены в гигантский аквариумную лагуну: это не «открытое море», а контролируемая среда, но панорама морской жизни впечатляет не меньше. Совсем иной характер у Jules' Undersea Lodge во Флориде — это один из самых ранних коммерческих примеров, выросший из подводной исследовательской лаборатории; попасть внутрь можно только, совершив погружение с аквалангом, что превращает пребывание в мини-приключение.[142]

В Танзании The Manta Resort на острове Пемба предлагает «плавающий номер» с подводной спальней: сверху терраса под звёздами, на уровне воды гостиная, а на нижнем уровне иллюминаторы прямо в Индийский океан. В истории жанра важна и идея нереализованного, но амбициозного проекта Poseidon Undersea Resort (Фиджи): хотя курорт не открылся, его концепция сформировала представление о возможной «подводной деревне» с сетью капсул и общественных пространств.

Для гостя «подводное приключение» начинается задолго до заселения — с коммуникации ожиданий. Лучшие операторы подробно объясняют, как устроен номер, чего ждать от акустики и освещения, как работает сервис (часто «дворецкий» 24/7) и где находятся тёплые зоны. В большинстве проектов подводных комнат немного; это сознательный дефицит, поддерживающий эксклюзивность и управляющий нагрузкой на системы и персонал. Гости бронируют раньше обычного, часто бронируют

[141] https://www.conradmaldives.com
[142] https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g34344-d218568-Reviews-Jules_Undersea_Lodge-Key_Largo_Florida_Keys_Florida

ночь под водой с несколькими ночами в наземной (или надводной) части курорта. Важны и сопутствующие активности: дайвинг, снорклинг, фотосессии с морскими биологами, ужины «на двоих» у панорамного окна всё, что усиливает эмоции и оправдывает премиальную цену.

Инженерное решение подводного отеля — это непрерывный контроль состояния «прозрачных» конструкций и всей среды внутри капсулы. Акриловые панели работают в агрессивной солёной среде, испытывают микровибрации и температурные перепады; за ними следят не только визуально, но и с помощью неразрушающих методов контроля. Стальные узлы защищают от коррозии, а все резинотехнические элементы уплотнений меняют по строгому графику. Важный аспект «звуки океана»: многие гости не ожидают, насколько специфична акустика под водой, поэтому архитекторы закладывают звукопоглощающие материалы внутри, сохраняя минимализм. Отдельный пласт задач освещение: слишком яркий внутренний свет ухудшает обзор и может привлекать или отпугивать морских животных, поэтому подсветка тонко регулируется, а фасады «глушат» блики.

Подводный отель строится рядом с живыми экосистемами, а значит, проект начинается с экологической экспертизы: оценка плотности кораллов, миграционных путей, качества воды, фона шума и света. Ответственные девелоперы либо выбирают площадки вне особо ценных участков, либо применяют «плавающие» решения, минимизируя физический контакт с дном. В эксплуатации растёт роль мониторинга: тесты воды, бионаблюдение, ограничения на моторную активность, схемы обращения с отходами. От отдельной повестки энергетической уйти нельзя: системы вентиляции, кондиционирования, жизнеобеспечения и безопасности энергоёмки. Поэтому курорты с подводными объектами всё чаще интегрируют солнечную генерацию, гибридные решения и «умные» сценарии управления нагрузкой, а в стратегическом плане ориентируются на принципы устойчивого прибрежного и морского туризма, сформулированные в рекомендациях ООН и профильных отчётах (High Level Panel for a Sustainable Ocean Economy- Группа высокого уровня по устойчивой экономике океана, UNEP — морской и прибрежный туризм, UN-Habitat — «голубая экономика»).[143]

Параллельно растёт образовательная составляющая: лекции об океане, citizen-science-акции, донорские программы восстановления рифов — это не только имидж, но и реальный вклад в устойчивость.

Экономика подводных отелей — это «экспириенс-люкс» с высокими входными затратами и повышенным OPEX. CAPEX включает

[143] https://www.oceanpanel.org

производство и доставку акриловых модулей, монтаж на месте, интеграцию энерго- и инженерных систем, создание тёплых техзон, сервисных коридоров и шлюзов. OPEX — это команды инженеров и дайверов-техников, профилактика, контроль коррозии и герметичности, страхование, энергопотребление. Маржинальность удерживается за счёт статуса «раз в жизни», небольшой мощности номерного фонда и широкого продуктового микса: проживание, подводные ужины, фотосъёмки, частные туры, яхтинг, SPA, мероприятия. Часто применяется пакетирование: ночь в подводном сьюте + ужин у панорамной панели + приватный снорклинг + трансфер, это повышает средний чек и снимает «трение» с гостевого пути.

Маркетинг в этом жанре работает через «легенду»: «первая подводная резиденция» (The Muraka), «туда можно попасть только через дайвинг» (Jules' Undersea Lodge), «спальня в океане» (The Manta Resort), «жизнь на ладони Аквариума» (Atlantis, The Palm). Эти короткие истории превращаются в PR-якоря и прекрасно живут в визуальных медиа. Официальные сайты и соцсети курортов выстраивают «витрину эмоций»: короткие ролики, таймлапсы, вид из-под воды, истории гостей. Успешным кейсам помогает и медийная экосистема международные издания про архитектуру и путешествия, документальные фильмы, тревел-шоу: они усиливают «вау-эффект» и закрепляют высокую готовность платить за впечатление. С точки зрения управления репутацией важно прозрачно объяснять правила безопасности и экологические обязательства: гостю легче принять регламенты, когда он понимает их смысл.

Безопасность здесь абсолютный приоритет. В проекте закладываются двойные контуры эвакуации, автономные источники питания, «сухие» маршруты выхода и связь с наземным (или надводным) штабом. В эксплуатации действуют ежедневные чек-листы герметичности и микроклимата, периодические инспекции панелей и металлоконструкций, учёт погодных факторов и биологических явлений (например, сезонного «цветения» воды). Медицинские протоколы учитывают ограничение для гостей с сердечно-сосудистыми и респираторными заболеваниями; персонал обучают первой помощи и взаимодействию с береговой охраной/спасателями. Юридическая рамка различается по странам: где-то это регламенты прибрежного строительства, где-то специальные разрешения в морских заповедниках; в любом случае экологическая экспертиза и общественные консультации становятся нормой.

Из практических уроков особенно показательны четыре линии развития. Первая, «гибридность среды»: подводные сьюты в искусственной лагуне (Дубай) дают массированный набор впечатлений без выхода в «дикую» экосистему. Вторая, «подводность как штрих к курорту»: одна-две подводные единицы (Мальдивы) усиливают бренд и формируют premium-якорь, но не доминируют над общей инфраструктурой. Третья,

«исследовательская ДНК»: наследие лабораторий (Флорида) добавляет подлинности и приключенческого характера. Четвёртая, «визионерские концепции»: даже нереализованные (Фиджи) отвечают на запрос мечтателей и подталкивают рынок к инновациям.

В конечном счёте подводные и океанские отели — это не «архитектура ради аттракциона», а пример того, как инженерная точность, операционная дисциплина и экологическая ответственность создают новый тип роскоши — роскошь присутствия. Успех проектов держится на трёх опорах: технологическая надёжность (безопасность и предсказуемость), эмоциональный дизайн (свет, тишина, близость к морской жизни) и честная устойчивость (энергия, экосистемы, участие сообществ). Когда эти опоры сбалансированы, подводное размещение становится не просто дорогой ночёвкой, а сильным образовательным и культурным опытом, тем самым продуктом, за который гость готов платить и к которому он захочет вернуться.

22.3. Отели на деревьях и в пещерах. Форматы обслуживания в природной и исторической среде

Развитие мировой индустрии туризма и гостеприимства показывает, что современный путешественник стремится не только к комфорту и удобству, но и к уникальности впечатлений. В этом контексте особое место занимают отели, созданные в нестандартной природной и культурной среде — на деревьях и в пещерах. Если ледяные и подводные гостиницы отражают достижения инженерной мысли и технологического прогресса, то ***treehouse-*** и ***cave-***отели демонстрируют иной путь: гармоничное сосуществование с природой и историческим наследием, превращение окружающей среды в саму основу гостиничного продукта.

Идея проживания на дереве глубоко укоренена в человеческом воображении и ассоциируется с детской мечтой о «домике на дереве». В туризме эта концепция получила новое развитие, превратившись в полноценные гостиничные комплексы, где деревья выступают не просто частью ландшафта, а конструктивной основой архитектуры. Treehouse-отели сегодня можно встретить в самых разных уголках мира, от северных стран Европы до тропической Латинской Америки и Африки. Наиболее известным примером считается Treehotel в Швеции[144], предлагающий номера необычной формы, зеркальный куб, птичье гнездо, кабину НЛО, подвешенные на высоте нескольких метров и интегрированные в лесную среду. Архитекторы подчёркивают минимальное вмешательство в природу: конструкции опираются на стволы деревьев или подвесные

[144] Treehotel.se - Come and stay in the trees

опоры, не нарушающие их роста, а материалы подбираются экологически чистые — древесина, стекло, металл с защитными покрытиями.



Рисунок 22.3. Treehotel в Швеции.

В Finca Bellavista в Коста-Рике создана целая экодеревня, где десятки домиков на деревьях соединены подвесными мостами, образуя полноценное поселение среди тропического леса. Подобные объекты позиционируются не только как место проживания, но и как образовательный и экологический проект, пропагандирующий устойчивое взаимодействие с природой[145].

Параллельно развивается и другая форма необычного размещения — пещерные отели. В отличие от лёгкой и временной архитектуры на деревьях, cave-hotels базируются на древних формах обитания человека, когда пещеры служили жилищем и защитой. Сегодня такие отели создаются на базе исторических объектов, чаще всего в регионах с богатым культурным наследием. Классическим примером являются гостиницы Каппадокии в Турции, где туристы могут остановиться в восстановленных скальных жилищах, превращённых в комфортные номера. Cappadocia Cave Suites или Gamirasu Cave Hotel известны тем, что сочетают современный комфорт и элементы аутентичной архитектуры — арочные потолки, каменные стены, традиционный декор. В Италии одним из самых известных объектов является Le

[145] https://www.tripadvisor.com/



Рисунок 22.4. Cappadocia Cave Suites в Турции.

Grotte della Civita в городе Матера, где древние пещерные дома, внесённые в список всемирного наследия ЮНЕСКО, адаптированы под гостиничный продукт.[146]

С инженерной точки зрения эти два формата решают противоположные задачи. Treehouse-отели требуют разработки лёгких и безопасных конструкций, которые не повредят деревьям и одновременно выдержат вес гостей и мебели. Используются специальные опоры и подвесные системы, позволяющие распределять нагрузку, а при строительстве тщательно подбираются деревья с достаточной прочностью ствола и корневой системы. Кроме того, такие отели проектируются с учётом сезонных колебаний климата: в северных странах предусматривается утепление, а в тропиках — системы вентиляции и защиты от насекомых.

Пещерные отели, напротив, базируются на естественной прочности скальных массивов. Их преимущество заключается в природной терморегуляции: каменные стены сохраняют прохладу летом и тепло зимой, что снижает энергозатраты на кондиционирование и отопление. Однако они требуют тщательной реставрации и укрепления, особенно если речь идёт о памятниках архитектуры.

Экологическая составляющая этих форматов играет ключевую роль. Treehouse-отели практически не нарушают ландшафт: после демонтажа конструкции деревья продолжают расти, а территория возвращается к естественному состоянию. Пещерные отели, наоборот, становятся частью стратегии сохранения исторического наследия: реконструируя и используя

[146] Там же.

древние жилища, туристическая индустрия обеспечивает их охрану и экономическую жизнеспособность. Оба формата вписываются в концепцию устойчивого туризма, которая поддерживается международными организациями, включая UN TOURISM и UNEP.

С точки зрения экономики treehouse- и cave-отели относятся к сегменту «экспериментального проживания», где цена определяется уникальностью опыта. Ночь в Treehotel в Швеции может стоить от 400 до 1200 евро в зависимости от категории номера и сезона. В Каппадокии пещерные отели охватывают широкий диапазон: от доступных бутик-гостиниц за 50–100 евро до люксовых апартаментов с джакузи и панорамным видом, стоимостью свыше 500 евро за ночь. В обоих случаях спрос обеспечивается не только проживанием, но и дополнительными услугами: экскурсиями по окрестностям, гастрономическими программами, мастер-классами, возможностью проведения свадеб и корпоративных мероприятий.

Маркетинговая стратегия таких объектов строится вокруг уникальности. Treehouse-отели подчеркивают «возврат к детской мечте» и близость к природе, используя образы уюта и романтики. Пещерные гостиницы делают акцент на истории и аутентичности, продвигая идею «жизни в древнем доме с современным комфортом». Важную роль играют цифровые каналы: профессиональные фото и видео из необычных номеров мгновенно расходятся в социальных сетях, создавая эффект «вирусного маркетинга». Кроме того, оба формата активно сотрудничают с медиа и туроператорами, создавая «легенды», которые становятся основой PR-кампаний. Яркими примерами здесь являются Châteaux dans les Arbres во Франции, где деревянные замки на деревьях стали частью брендинга региона, и Le Grotte della Civita, где сам бренд Sextantio[147] использует культурное наследие Матеры как основу коммуникаций.

Особое внимание уделяется безопасности и нормативным требованиям. Для treehouse-отелей важны сертификация прочности конструкций, защита от пожаров и молний, безопасные лестницы и переходы. Для пещерных отелей — соблюдение норм реставрации, обеспечение вентиляции и освещения, защита от повышенной влажности. В некоторых странах введены специальные регламенты по строительству и эксплуатации таких объектов, а также требования к охране культурного наследия (например, в Италии и Турции).

Treehotel в Швеции стал примером успешного синтеза архитектурного дизайна и экологической философии: каждый номер проектируется как арт-объект, а сам отель включён в туристические маршруты по Лапландии, поддерживаемые региональными властями. Finca Bellavista в Коста-Рике показала, как treehouse-концепция может превратиться в устойчивое

[147] https://newsite.iitaly.org/

сообщество: здесь гости становятся частью экодеревни, участвуют в волонтёрских программах и экологических проектах. Cappadocia Cave Suites в Турции доказал, что историческое наследие может быть интегрировано в туристическую экономику, а Le Grotte della Civita в Италии что пещерные дома ЮНЕСКО можно превратить в люксовый продукт без утраты аутентичности.

Таким образом, отели на деревьях и в пещерах являются примером того, как индустрия туризма способна использовать природные и культурные ресурсы для создания уникальных форматов размещения. Эти проекты показывают, что устойчивое развитие возможно тогда, когда гостиница становится частью экосистемы или культурного ландшафта, а не навязанным извне элементом. Они формируют новые сегменты спроса, повышают конкурентоспособность дестинаций и одновременно выполняют образовательную и культурную миссию. Для студентов туризма treehouse- и cave-отели являются наглядным примером сочетания креативности, устойчивости и экономической эффективности.

22.4. Технологичные и футуристические отели

Технологичные и футуристические отели — это не «про железных официантов ради селфи», а про системный сдвиг в том, как создаётся и доставляется гостиничная услуга: от незаметной автоматизации «бэк-офиса» и умных инженерных систем до роботов-доставщиков, бесконтактной идентификации и генеративного ИИ, который подсказывает гостю маршруты и помогает отелю управлять ценой в реальном времени. На практике этот сдвиг идёт по трём линиям.

Первая — «умный номер» и бесшовный гест-джорни: мобильное заселение, ключ в телефоне, голосовое управление и сенсоры, которые подстраивают свет, климат и шторы под присутствие человека. Яркий ранний кейс ARIA в Лас-Вегасе, где уже более десяти лет номерная электроника централизована: панель в комнате управляет светом, шторами, температурой и сервисами, а само предприятие позиционирует себя как один из технологически наиболее продвинутых отелей Стрипа, сам отель подробно описывает эту концепцию «умной комнаты» и мобильного чекин-чекаута в официальном разделе о технологиях. В актуальном пресс-факте отмечены «одни из самых технологичных гостевых» на рынке.[148] Дополняет это линия голосовых интерфейсов: подача команд через голос стала «входной точкой» в массовое управление номером после пилота Wynn Las Vegas с Amazon Echo и Alexa проект запустили ещё в 2016 году

[148] https://aria.mgmresorts.com/

как «первый в мире» полномасштабный перевод всех 4 748 номеров на голосовой контроль света, температуры, ТВ и штор.





Рисунок 22.5. ARIA в Лас-Вегасе.

Вторая линия — роботизация фронт-офиса и сервисов «последней мили». Самый известный «редуцированный до символа» пример YOTEL с его YOBOT в Нью-Йорке, это робот-кладовщик, который самостоятельно принимает и выдаёт багаж из 150 ячеек и стал частью фирменной «смарт-сценографии» бренда[149]. Но повседневная роботизация в отелях идёт не столько через стойку регистрации, сколько через доставку: автономные сервис-боты отвозят в номер воду, полотенца, щётки, снеки, а ночью расходники для хаускипинга. Один из стандартов отрасли платформа Relay Robotics (бывш. Savioke): поставщик прямо декларирует 24/7-режим, среднее время рейса около восьми минут, работу с лифтами и «толпоустойчивую» навигацию[150].



Рисунок 22.6. Робот YOBOT в YOTEL в Нью-Йорке.

[149] YOTEL New York Hotel | Times Square, Midtown, Manhattan Hotel
[150] Relay Delivery Robots for Hotels - Relay Delivery Robots

В Азии и Европе распространены боты Pudu (BellaBot/SwiftBot) отельные кейсы производитель собирает в открытой галерее, а характеристики сенсоров и объезда препятствий публикует на продуктовых страницах[151]. При этом отрасль успела пережить «отрезвление» на хайпе: японская Henn-na Hotel, «первый роботизированный отель», в 2019 году избавилась примерно от половины парка роботов из-за реальных издержек и жалоб гостей случай, который стал классической иллюстрацией принципа «автоматизируй там, где это добавляет ценность, а не шоу». Спустя годы сам формат в Японии эволюционировал, новые устройства используются точечно, в гибридной модели, а интерес к бесконтактным технологиям оживила пандемия, свежие репортажи подчёркивают именно такую прагматику.

Третья линия — ИИ как «мозг» коммерции и персонализации. Самые зрелые внедрения в доход-менеджменте: ML-системы считывают спрос, подсказывают тарифы по сегментам и каналам, предлагают апсейлы в миллисекундном окне принятия решения. Поставщики «большой тройки» в гостиничном RMS прямо описывают, как это работает. Duetto продвигает парадигму Open Pricing (динамика цен по сегментам и каналам с независимой оптимизацией), IDeaS — связку ИИ и ML для прогноза спроса и ценообразования, FLYR — «AI-first» платформу и кейсы сети Ennismore. Эти материалы важны не как реклама, а как первоисточники по архитектуре решений, которые сегодня стоят у тысяч отелей.[152] Живой элемент «на стороне гостя» — чат- и тревел-ассистенты. В 2024 году IHG официально объявила о запуске генеративного планировщика на базе Google Cloud AI, который встраивается в мобильное приложение лояльности — это срез того, как ген-ИИ уже используется как фасад к системе бренда. И на уровне отеля, и на уровне сети такие ассистенты хорошо работают в пару с «железом»: мобильным ключом, киосками и робот-доставкой. CitizenM, один из пионеров «контакт-лайта», системно развивает приложенческий сценарий: бронирование, чекин, мобильный ключ, контроль амбиента и бесконтактный чекаут, что бренд фиксирует в продуктовом описании приложения и пресс-релизах о «тотально контактном» проживании[153].

На стороне идентификации развивались биометрии, пилоты Marriott с Alibaba в Китае в 2018 году показывали, как киоск с распознаванием лица сокращает чекин до минуты, важный пример, потому что он рано обозначил и «плюсы», и вопросы приватности. Ещё один ориентир FlyZoo Hotel от Alibaba в Ханчжоу, где в единую концепцию сведены мобильное управление, доступ по лицу и сервисные роботы. Об этом пишут сам

[151] Тематические исследования – Pudu Robotics
[152] https://ideas.com/hospitality-technology-trends-ai-hotel-revenue-management
[153] Boutique Hotels | affordable luxury hotels | citizenM

Alibaba (Alizila) и технологические партнёры проекта.[154] Но именно этот вектор сегодня сильнее всего упирается в регуляторику и ожидания общества: в ЕС принят AI Act, который жёстко ограничивает высокорисковые и запрещённые практики в биометрии (включая безадресный скрейп изображений), а в Китае в 2025 году вступили в силу «Меры по управлению использованием распознавания лиц», требующие альтернативных способов верификации и информирования гостей — эту связку рисков и правил отраслевые медиа и регуляторы разбирают отдельно; города уже отказывались от «обязаловки» биометрии при заселении. Для отельера это означает, что «футуризм» должен проектироваться сразу с юридическими и этическими ограждениями.[155]

Из операционной практики вырисовываются несколько устойчивых уроков. *Во-первых*, автоматизация должна закрывать конкретный «проблемный» процесс и иметь понятный показатель успеха. Роботы-доставщики выигрышны там, где длительные коридоры, частые мелкие запросы и ночные пики: они освобождают фронт от рутины, сокращают ненужные контакты и стабилизируют SLA. Официальные материалы Relay и Pudu полезны тем, что дают цифры по времени рейса, логике работы с лифтами и навигации в толпе — это база для расчёта ROI и «картирования» маршрутов в здании. *Во-вторых,* «умный номер» ценен не фокусами, а предсказуемостью: один жест/нажатие должны надёжно срабатывать каждый раз. Поэтому зрелые игроки делали ставку на стабильные сценарии (панель/планшет + сценарии света/климата), а голос добавляли как «удобный слой», что хорошо видно в кейсах ARIA и Wynn. *В-третьих,* если автоматизация встречает гостя «у двери», интерфейс обязан быть простым и приватным. Так citizenM сознательно смещает чек-ин в смартфон гостя, где уже установлены привычные права/настройки), а не навязывает биометрию. Это и про UX, и про доверие. *В-четвёртых,* «шоу-роботы» работают, только если за ними стоит хозяйственная логика. История Henn-na напоминание, новизна быстро оборачивается издержками, если бот не вшит в процесс и не имеет понятного плана обслуживания/обновления.

Генеративный ИИ в ближайшие годы останется надстройкой над ML-«двигателем», в доход-менеджменте он уже помогает отелю обсуждать сценарии «человеческим» языком, подготавливать ответы и подсказывать «что-если» без сложных SQL и таблиц.[156] А на стороне гостя ИИ-ассистенты будут объединяться с физическими компонентами сервиса, чат подсказывает маршрут до номера и автоматически вызывает робота с

[154] https://www.alizila.com/introducing-alibabas-flyzoo-future-hotel
[155] https://www.biometricupdate.com/202404/chinas-biometric-data-protection-push-prompts-hospitality-industry
[156] How Generative AI is Impacting Revenue Management for Hotels

водой, мобильный ключ открывает лифт до нужного этажа, голосовой слой включает режим «ночник», не трогая панель. Именно комбинация «софт + железо» даёт ту самую «бесшовность»: YOTEL называет своих роботов «технологичными друзьями» и ставит их рядом с киосками и приложением, а Relay/Pudu показывают, как боты безопасно ездят по переполненным лобби и интегрируются с лифтами по расписанию.

Отдельной строкой идут «футуристические» объекты-витрины, которые собирают в одном месте сразу несколько технологий. Самый цитируемый пример FlyZoo Hotel в Ханчжоу от экосистемы Alibaba: facial-check-in, мобильные платежи, роботы, интеграция с лифтами и инфраструктурой здания — это демонстрация «плотной» цифровизации гостиницы на уровне архитектуры, приложения и «железа».

На другом полюсе — классические мегакурорты Лас-Вегаса, где ставка сделана на «умные» номера и плотную интеграцию с приложениями и PMS/CRM, а роботизация используется точечно как часть общей операционной матрицы. Впрочем, важно помнить, что «футуризм» не равен «биометрии»: регуляторные тренды в ЕС и Китае подталкивают отели к принципу privacy-by-design — гость должен иметь реальную альтернативу биометрии, а обработка чувствительных данных минимизироваться и быть прозрачной.

Что это значит для будущего. *Во-первых*, отель становится «киберфизической системой»: коммерческие решения на ИИ (прогноз спроса, динамическая цена, апсейл) должны быть технологически согласованы с фронт-офисом (мобильный ключ, киоски), инженерией здания (BMS/IoT) и «последней милей» (роботы/логистика внутри объекта). Крупные сети уже официально выносят ген-ИИ в публичные продукты, как IHG с планировщиком на Google Cloud, следовательно, у менеджера завтра спросят не только про сейлз-воронку, но и про «оркестровку» данных и алгоритмов. *Во-вторых*, конкурентное различие будет не в «наличии робота», а в сервис-дизайне: где именно автоматизировать, где оставить «живой» контакт, как спроектировать резервный вариант, если голос не понял, лифт занят, робот «застрял», а киоск не читает документ. Первичное окно для роботизации доставка и ночные мелкие поручения, первичное окно для ИИ это апсейл/кросс-селл и «самообслуживание» гостя в привычном канале (мобильное приложение/чат). *В-третьих*, «тонкая» регуляторика и этика новая гигиена: отельеру придётся жить в мире, где часть практик распознавания лиц ограничена или требует «равноценной альтернативы», а каждое ИИ-приложение проводить через оценку рисков и прозрачности. И здесь важно не только читать закон (AI Act/китайские Меры), но и проектировать продукты так, чтобы гость добровольно выбирал удобство без ощущения «лишнего наблюдения». И наконец, главное: настоящая

«футуристичность» — это не гаджет в лобби, а то, насколько отель умеет гармонизировать путешествие гостя и собственную экономику. Когда приложение ведёт от бронирования до чекаута, робот закрывает рутину, умный номер предсказуемо слушается, а ИИ-«мозг» помогает выставить правильную цену и предложение, технология перестаёт быть аттракционом и становится конкурентным преимуществом. И тогда у футуристического отеля есть будущее.

22.5. Самые дорогие номера и услуги в мире

Самые дорогие в мире номера — это не просто «квадратные метры по космической цене», а демонстрационные площадки гостиничной индустрии, где в одной точке сходятся архитектура, безопасность, приватность, коллекционное искусство, бессонный сервис и право быть «единственным в своём роде». Цена складывается из набора факторов: расположение (центры мировых столиц или знаковые курорты), площадь и планировка (многоуровневые пентхаусы с террасами и бассейнами), инженерия и безопасность (приватные лифты, пуленепробиваемые стеклопакеты, паник-румы), музейный уровень отделки (мрамор редких пород, арт-объекты), а также эксклюзивные сценарии обслуживания, от собственных шеф-команд и батлеров 24/7 до выездных шопинг-сессий и закрытых гастрономических событий. В качестве «точек координат» удобно держать несколько эталонных кейсов. В Лас-Вегасе статус и цену «первой полосы» удерживает Empathy Suite в Palms двухуровневая вилла на 9156 кв. футов, спроектированная Дэмиеном Херстом, с приватным бассейном, баром, медиа-зоной и видами на Стрип. Сам отель указывает тариф $100 000 за ночь (как часть пакетного предложения) и минимум две ночи при бронировании, что делает её одной из самых дорогих штучных площадок в мировой гостиничной практике[157].



Рисунок 22.7. Empathy Suite в Palms — двухуровневая вилла.

[157] https://www.palms.com/stay/sky-villas/the-empathy-suite

Нью-йоркский ориентир — The Mark Penthouse в The Mark Hotel на Манхэттене: двухэтажная резиденция площадью около 10–12 тыс. кв. футов с террасой над Верхним Ист-сайдом, пятерыми спальнями и четырьмя каминами, которую сам отель позиционирует как «вершину современной роскоши», а деловая и лайф-стиль пресса стабильно называет самой дорогой в США с ценником порядка $75 000 за ночь.[158]

В Европе «самая дорогая» — Royal Penthouse Suite в женевском Hotel President Wilson (The Luxury Collection): это целый восьмой этаж с 12 спальнями, приватным лифтом, пуленепробиваемыми окнами и панорамной террасой на Женевское озеро и Монблан. Именно эта комбинация площади, протокольной приватности и инженерии десятилетиями закрепляла за номером репутацию «самого дорогого» в мире с ориентиром около $80 000 за ночь.[159]

Ближневосточная планка роскоши впечатляет масштабом и сценографией. В «небесном» пентхаусе Royal Mansion в дубайском Atlantis The Royal (GA Group) площадь превышает 1000 м², на террасе — собственный инфинити-бассейн, а в интерьере — материалы класса Calacatta и гипер-кастомные сценарии приватности, именно этот продукт профильные издания называют одним из самых дорогих в мире с тарифом порядка $100 000 за ночь.[160]

При этом сверхдорогая ночёвка почти всегда поддержана сверхдорогими сервисами. В Дубае «иконой жеста» давно стали трансферы на Rolls-Royce Phantom у Burj Al Arab Jumeirah, где на официальной странице транспортного отдела опубликованы актуальные ставки за аэропорт и межгорода. В том же отеле spa-меню Talise включает «золотой» массаж и высокобюджетные уходы с указанными тарифами.[161]

В Абу-Даби золотой капучино со съедобной сусалью в Emirates Palace Mandarin Oriental давно стал ритуалом инстаграм-роскоши и фигурирует на официальных и городских страницах как фирменная подача, общее представление об объекте на сайте отеля и у Visit Abu Dhabi, где прямо упомянута 24-каратная посыпка для капучино/бургера.[162]

---

[158] The Mark Penthouse Suite | The Mark Hotel

[159] https://www.marriott.com/en-us/hotels/gvalc-hotel-president-wilson-a-luxury-collection-hotel-geneva/rooms/

[160] https://www.atlantis.com/atlantis-the-royal/stays/signature-penthouse/royal-mansion

[161] https://cd-hospitality.jumeirah.com/-/mediadh/dh/hospitality/jumeirah/hotels/dubai/jumeirah-burj-al-arab/new-website-content/wellbeing/baa/spa/menu/talise-spa-menu_jbaa-2024.pdf?revision=63c9d2fe-0101-4634-81b9-c9bc61ea4e8e.

[162] https://www.mandarinoriental.com



Рисунок 22.8. «Золотой капучино» со съедобной сусалью.

Важно понимать и «мягкую механику» цены. Почти нигде верхние ставки не публикуются в поисковиках бронирования: для пентхаусов и signature-люксов запрос ведут напрямую через отдел продаж, цена «собирается» под даты, приватность, безопасность, состав группы, дополнительные условия (приватный ужин, перекрытие этажей). Поэтому медиа дают примерные суммы ($75 000 за The Mark Penthouse, $80 000 за Royal Penthouse в Женеве, $100 000 за Empathy Suite и Royal Mansion), а отели подтверждают конфигурацию продукта и режим продаж на официальных страницах.

Для эффективного чтения достаточно помнить три правила. *Во-первых*, суперуникальность должна быть считываемой с первого шага: у Empathy Suite — это авторская «галерея» Херста и панорама Стрипа, у The Mark — «парижская» утончённость Жака Гранжа и терраса над Мэдисон-авеню, у Royal Penthouse — протокольная безопасность уровня head-of-state, у Royal Mansion — «театральная» архитектура с приватным пулом и видами на Пальму, у THE MURAKA — сама подводная спальня.

Во-вторых, «номера-иконы» собирают каскад дополнительных расходов: трансферы премиум-класса (Rolls-Royce в Burj Al Arab), «золотые» spa-ритуалы и дегустации, приватный ужин (у The Mark — синергия с Caviar Kaspia для закрытых ужинов), подводные гастро-сцены (Ithaa) и т.д. всё это не «мелочи», а часть экономики люкса.

В-третьих, «цена за ночь» — это всегда история о дефиците (минимум таких объектов в сети/городе), рисках (высокие затраты на охрану, страховки, устойчивость инженерии) и социальной стороне бренда (PR-

эффект, ивенты, коллаборации со звёздами), которые тоже монетизируются. Управленческий вывод прост: продукт этого уровня должен быть уникальным не на бумаге, а в реальном опыте тогда и «самые дорогие в мире» не выглядят случайной, а становятся рабочим инструментом репутации и выручки.

22.6. Круизные лайнеры — как плавучие отели

Круизный лайнер — это «отель-горизонт», автономный, высокоплотный отельный комплекс, который перемещается между дестинациями и совмещает проживание, питание, досуг, транспорт и инфраструктуру города в одном сосуде. В отличие от стационарного отеля, круиз предлагает не «точку назначения», а «путешествие как продукт», где номер (каюта) — лишь одна грань ценности, остальное формируют общественные пространства, гастрономия, театры и аквапарки, а также логистика портов, безопасность и экологическая дисциплина океанского судоходства. На практике это означает, что управляющая команда лайнера объединяет компетенции генерального менеджера отеля, директора ТРЦ, оператора питания на стадионе и капитана судна. Такой гибрид породил особую организацию сервиса, сравнимую с «умным городом»: тысячи гостей, сотни ежедневных событий, десятки F&B-точек, каскад инженерных систем и цифровых интерфейсов, и всё это работает на море, по строгим правилам морского права и международных конвенций.

Чтобы почувствовать «масштаб отеля на воде», достаточно одного примера новейшей генерации. Icon of the Seas у Royal Caribbean — крупнейший в мире пассажирский лайнер: 20 палуб (18 гостевых), 2 805 кают, стандартная вместимость 5 610 гостей (двухместное размещение) и экипаж порядка 2 350 человек, на борту восемь кварталов, каскад бассейнов, водные горки, театр, каток, казино и более сорока заведений питания и развлечений. Такой корабль действительно работает как мультифункциональный отельный кластер — с собственными «улицами», садовыми зонами, концертными площадками и зонами для семей, подростков и гостей club-сегмента. Иконка класса опирается на наработки Oasis-класса (Central Park®, Boardwalk и др.) ещё одного «отельного города» на воде, где квартальная планировка упрощает навигацию, сегментацию спроса и операционную логику размещения и питания.[163]

[163] https://cruisexpress.com.ua/liners/icon-of-the-seas.html



Рисунок 22.9. Пассажирский лайнер Icon of the Seas.

Как и современный отель, лайнер всё активнее оживает цифровыми сервисами и носимыми интерфейсами. На флоте Princess устройство Medallion (MedallionClass) — это персональный ключ-жетон размером с монету, он открывает каюту, упрощает посадку, помогает находить спутников, ускоряет обслуживание в барах и ресторанах. У MSC Cruises приложение MSC for Me связывает расписания, бронирования, навигацию по судну и коммуникацию с сервисом; важная деталь — приложением можно пользоваться без интернет-пакета, через бортовую Wi-Fi-сеть. По сути, это мобильный фронт-офис лайнера, ровно как приложения крупных городских сетей в отелях на суше.[164]

При всей «гостиничности» круиз — это в первую очередь судно, а значит, безопасность и регламенты выше любых маркетинговых идей. После инцидентов прошлого десятилетия Международная морская организация уточнила нормы по инструктажам: с 1 января 2015 года все пассажиры должны пройти обязательную тренировку «muster» (сбор у шлюпок и инструктаж) до отхода судна или непосредственно при отправлении. Для экипажей действуют регулярные противопожарные и аварийные учения. Это та «невидимая» часть сервиса, без которой не бывает гостеприимства на море.[165]

Экология — ещё один слой, который делает круиз ближе к «ответственному» отелю. На судоходстве лежат требования MARPOL Annex VI: контроль выбросов NOx и SOx, содержание серы в топливе, сертификация по IAPP/EIAPP; с 1 января 2023 года заработали метрики энергоэффективности EEXI и CII (сертификация и ежегодный рейтинг углеродной интенсивности), первые рейтинги операторы получили в 2024 году. Это подтолкнуло флот к мерам энергоэффективности и альтернативным видам топлива. Технологическим маркером стала LNG-траектория: Icon of the Seas — первый у Royal Caribbean лайнер на СПГ

[164] Cruise Vacations & Cruise Holidays | MSC Cruises

[165] Требования к учениям пассажиров круизных судов вступают в силу с 1 января 2015 года

(много-топливные двигатели), а AIDAnova у AIDA (Carnival Corp.) — первый в мире круизный лайнер, способный работать на СПГ и в море, и в порту, к LNG-флоту присоединились и другие новостройки. Научно-технические обзоры и пресса, впрочем, справедливо указывают на компромиссы LNG (метановый «слип») и на роль дальнейших решений — берегового электроснабжения, топливных элементов, «зелёного» метанола и водорода. Для стоянок в портах стремительно растёт внедрение «shore power», ЕС закрепил нормативную цель обеспечить терминалы электропитанием к 2030 году, исследования и кейсы в мировых портах показывают значительное сокращение выбросов при подключении судов «к розетке». Для круизной компании это — зеркальный аналог ESG-повестки городских сетей на суше: стандарты, переход на чищее топливо, энергоучёт, сотрудничество с портами.

С точки зрения продуктовой логики круиз — это «all-in-one» гостиница с трёхуровневым чеком. Базовый уровень — *круизный тариф* (каюта и большинство ресторанов/шведских линий, шоу, бассейны, детские клубы); второй — *опции* (спец-рестораны, алкоголь, Wi-Fi, спа, аттракционы, фотография, казино); третий — *береговые экскурсии*. В отличие от городских отелей, здесь доля внебилетной выручки ощутимо выше: по отраслевой аналитике примерный ориентир составляет около 25–35% оборота в виде onboard-spend (у отдельных моделей меньше/больше).

У премиального речное-океанского оператора Viking значительная часть «обязательных» расходов включена в тариф (экскурсии, Wi-Fi, напитки к обедам и ужинам), поэтому доля бортовых трат у него остаётся ниже 7%, тогда как у массовых океанских брендов она приближается к 30%. Для понимания экономики круиза полезны и сводные метрики: по данным CruiseMarketWatch, на 2025 год средние суточные расходы на пассажира оцениваются примерно в $286 (около $193 — билет и $82 — траты «на борту»). Показатели, разумеется, варьируют по брендам и маршрутам[166].

Номерной фонд на лайнере — это «каютный отель»: внутренние (без окон), с окном/иллюминатором, с балконом, мини-сьюты и большие сьюты с батлер-сервисом и собственными лаунжами. В новостройках появляются и семейные «модульные» блоки, и «районы для сьютов» как у Oasis/Icon-класса. Сервисные цепочки повторяют большой городской отель: хаускипинг, мини-бары (в «умном» формате), консьерж, room-service, прачечная, кейтеринг мероприятий. «Верхняя палуба» круиза — это гастрономия и развлечения: от буфетов и «главных ресторанов» до шефских концептов и экспериментальных баров, от театральных постановок и аква-шоу до ледовых арен.

[166] Финансовый крах типичного круизера | Наблюдение за круизным рынком

В операционной карте день-в-день чередуются *морские дни* (всё внимание — на борту, работа как в курортном отеле) и *порт-дни* (фокус на логистике посадки/схода, экскурсиях, контроле возвратов и безопасности). «Turnaround-day» — по сути день выезда/заезда, но в режиме турбо: утром — сход пассажиров и таможня, днём — уборка и смена фондов кают, загрузка провианта и топлива, вечером — новая посадка и обязательная учебная тревога.

Технологическая архитектура современного круиза фактически приравнивает его к smart-отелю. Помимо персональных жетонов/приложений (Medallion, MSC App), новые суда насыщаются датчиками интернета вещей и системами управления энергопотреблением, лифтами и очередями. В фирменных приложениях всё чаще появляются голосовые и визуальные интерфейсы. Для гостя это «бесшовный путь»: электронная посадка, мобильный ключ/жетон, навигация по судну, заказ кофе «по поиску» с доставкой в текущую зону, бронирование шоу и ресторанов, и всё это без пакетного интернета, через локальную сеть. Для оператора более точный yield (динамическое ценообразование и управление загрузкой в реальном времени), цифровое управление потоками и «умная» логистика обслуживания.

Круиз — это не только океанские «мегагорода», но и ривер- и экспедиционные корабли, которые ближе к бутик-отелям. Речной сегмент, например, даёт «гостиничный» опыт в историческом центре городов (Вена, Будапешт, Париж, Лион), а экспедиционный соединяет малые вместимости, научные лекции и высадку на зодиаках к ледникам и фьордам. В последние годы ривер-премиум активно растёт; показателен пример Viking с высокими загрузками и «анти-мейнстрим» политикой (без казино/детей), подтверждённый свежими деловыми публикациями. Такой продукт по ощущениям ближе к городскому luxury-отелю с маршрутной динамикой, чем к тематическому парку на воде.

С точки зрения городов и «внеборта» круиз тесно сцеплен с гостиничным рынком: по данным CLIA, 60% пассажиров остаются на ночь в порту отправления до круиза, а 54% после, и примерно две трети тех, кто ночует, выбирают отели. Это объясняет, почему круиз и городские сети идут в партнёрства на пакетах pre/post-night: «плавучая гостиница» генерирует спрос на «стационарную». В макро-масштабе спрос на круизы уже превысил доковидный: 31,7 млн пассажиров в 2023-м и продолжающийся рост в 2024–2025 годах, в заказах судостроителей сбалансирован набор размеров, от мидсайз до гигантов[167].

Как и у любой гостиницы, у круиза есть «обратная сторона популярности» — экологические и социальные ограничения портовых

[167] State of the Cruise Industry Report 2025.pdf

городов. Жители Лиссабона, Барселоны, Пальмы и других портов добиваются ускоренного внедрения «shore power» и лимитов на стоянки, а судоходные компании массово оснащают флот «плагин-совместимостью». Исследования и обзоры показывают, подключение к береговому электричеству резко снижает выбросы SO_2/NO_x/PM и шум на набережных. Вместе с этим регуляторы и эксперты подталкивают отрасль к следующему шагу — альтернативным видам топлива и снижению метанового следа LNG.

Гостиница на воде будет всё больше походить на «зелёный» городской отель: аудит энергии, ESG-отчётность, совместные проекты с портом и прозрачная коммуникация с сообществом станут такими же привычными, как ревизия мини-баров и отчёты по довольству гостей.

Исходя из вышесказанного делаем выводы: *во-первых*, круиз — это экстремально интегрированный гостиничный продукт, где планировка «кварталами», скрипты сервиса и цифровые слои работают только как единая система. *Во-вторых*, экономика строится на правильном балансе тарифа и onboard-spend: всё, что облегчает покупку на борту (удобный апп, медальон, бесшовная доставка), источник маржи, но он должен быть честным и удобным. *В-третьих*, безопасность и экология не футляр, а ядро: SOLAS-muster, технические учения, MARPOL/Annex VI, EEXI/CII, LNG/shore-power/метанол — это такие же «обязательные» элементы, как пожарные выходы и энергоучёт в хорошем городском отеле. И, *в-четвёртых*, будущее «гостиницы-города на море» в кооперации: с портами, с городскими отелями (ночлег до/после), с гостем (умный путь и прозрачные правила). Тогда плавучий отель действительно остаётся отелем, только с видом на океан, который меняется каждый день.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Почему ледяные отели называют «эфемерной архитектурой» и как это связано с устойчивостью? Приведите 2 аргумента.
2. Какие инженерные решения помогают держать стабильные −5…−8 °C в ледяных номерах?
3. Сравните модели Icehotel (сезонный блок) и Icehotel 365 (круглогодичный). В чём энергетическая «фишка» 365?
4. В чём различие подводного сьюта «в открытой среде» и «в искусственной лагуне» по рискам и эмоциям?
5. Зачем подводным отелям строгие регламенты по вентиляции, резервному питанию и шлюзам? Объясните на примере.
6. Чем гостиницы на дереве и пещерные отели отличаются по инженерии и экологии? Дайте по 2 пункта на каждый формат.
7. Назовите 3 технологии «техно-отеля», которые реально повышают ценность сервиса. Почему именно они?

8. Какие факторы формируют цену «самых дорогих номеров мира» помимо площади? Приведите 3–4 фактора.

9. Почему круизный лайнер сравнивают с «умным городом» и как это влияет на структуру выручки?

10. Какие «зелёные» практики снижают воздействие круизов и отелей на среду (морскую и городскую)?

ТЕСТЫ

1. Международный гостиничный бизнес определяется как:
a) Совокупность малых семейных отелей внутри одной страны
b) Индустрия, ограниченная только услугами размещения
c) Многоуровневая система управления, стандартизации, маркетинга и правового регулирования на транснациональном уровне
d) Любой бизнес, связанный с путешествиями
Правильный ответ: c)
2. Главное отличие международного гостиничного бизнеса от национального — это:
a) Использование только местных кадров
b) Локальный масштаб деятельности
c) Транснациональный характер и работа на нескольких рынках
d) Отсутствие стандартов обслуживания
Правильный ответ: c)
3. Какой элемент НЕ относится к структуре международного гостиничного бизнеса?
a) Международные гостиничные сети
b) Глобальные платформы онлайн-бронирования
c) Национальные органы статистики, не связанные с туризмом
d) Государственные регулирующие органы и международные организации
Правильный ответ: c)
4. Какой критерий в таблице отличий национального и международного гостиничного бизнеса связан с ISO и UN TOURISM?
a) HR-политика
b) Масштаб деятельности
c) Стандарты
d) Маркетинг
Правильный ответ: c)
5. Какой тип клиентов прямо упоминается как целевая аудитория международного гостиничного бизнеса?
a) Только индивидуальные туристы
b) Только корпоративные клиенты
c) Только круизные туристы
d) Индивидуальные туристы, корпоративные клиенты, MICE-группы, цифровые кочевники
Правильный ответ: d)
6. Какую роль играет кросс-культурная коммуникация в международном гостиничном бизнесе?
a) Имеет второстепенное значение

b) Нужна только в люксовых отелях
c) Является важным требованием для работы с мультикультурной клиентской базой
d) Используется только в рекламе
Правильный ответ: c)
7. Что стало ключевым фактором формирования международного гостиничного бизнеса как отрасли во второй половине XX века?
a) Появление хостелов
b) Развитие железных дорог
c) Рост международного туризма и появление сетей Hilton, InterContinental и др.
d) Расширение сельского туризма
Правильный ответ: c)
8. Какая ключевая характеристика международного гостиничного бизнеса указана в учебнике как обязательная?
a) Отсутствие стандартных процедур
b) Полный отказ от цифровых технологий
c) Стандартизация услуг и унификация управления
d) Работа только с местными туроператорами
Правильный ответ: c)
9. Какое высказывание лучше всего отражает современное понимание международного гостиничного бизнеса?
a) Это временное предоставление жилья туристам
b) Это система, работающая исключительно в сфере бюджетного размещения
c) Это высокоорганизованная, стандартизированная и этически ориентированная система в условиях глобальной конкуренции
d) Это единичные независимые отели за рубежом
Правильный ответ: c)
10. Какое из следующих утверждений относится к связям международного гостиничного бизнеса с другими отраслями?
a) Он слабо связан с транспортом и ИТ
b) Он не зависит от правового регулирования
c) Он тесно связан с туризмом, транспортом, ИТ, финансами и правом
d) Он взаимодействует только с местной торговлей
Правильный ответ: c)
11. Какая доля мирового ВВП, по данным WTTC, приходится на туристический сектор (ориентировочно в 2023 г.)?
a) 2–3 %
b) 5 %
c) 9,1 %

d) 20 %
Правильный ответ: c)
12. Сколько международных туристических поездок ежегодно совершается по данным UN TOURISM?
a) 300 млн
b) 700 млн
c) 1,3 млрд
d) 5 млрд
Правильный ответ: c)
13. Какой процент туристов выбирает официальные отели как основную форму размещения?
a) Около 20 %
b) Около 40 %
c) Около 67 %
d) Около 90 %
Правильный ответ: c)
14. Какая численность занятых в гостинично-туристическом секторе указывается в учебнике (по данным WTTC)?
a) 30 млн человек
b) 100 млн человек
c) 200 млн человек
d) Более 330 млн человек
Правильный ответ: d)
15. Что НЕ относится к мультипликативному эффекту гостиниц?
a) Стимулирование ресторанного бизнеса
b) Развитие транспорта и торговли
c) Сокращение налоговых поступлений
d) Рост занятости в смежных отраслях
Правильный ответ: c)
16. Какая характеристика гостиниц делает их фактором выбора направления поездки?
a) Наличие только большого конференц-зала
b) Высокий рейтинг и положительные отзывы
c) Отсутствие онлайн-продвижения
d) Только низкая цена
Правильный ответ: b)
17. Какой пример гостиницы как достопримечательности приводится в учебнике?
a) Гостиница у вокзала
b) Ледяной отель в Швеции и подводные отели на Мальдивах
c) Любой мотель на трассе

d) Хостел в сельской местности
Правильный ответ: b)
18. Какой элемент межкультурной роли гостиниц НЕ назван среди ключевых?
a) Мультиязычный сервис
b) Толерантность к различиям
c) Организация культурных мероприятий
d) Запрет на локальную кухню
Правильный ответ: d)
19. Какой рынок «умных гостиниц» (smart hotels) приводится как оценка объёма в 2023 г.?
a) 1,4 млрд долл.
b) 5,0 млрд долл.
c) 13,4 млрд долл.
d) 100 млрд долл.
Правильный ответ: c)
20. Что позволяет сократить углеродный след гостиниц согласно данным Sustainable Hospitality Alliance?
a) Увеличение потребления воды
b) Введение LEED, Green Globe и других эко-сертификаций
c) Отказ от стандартизации
d) Снижение расходов на обучение персонала
Правильный ответ: b)
21. Основная цель дисциплины «Международный гостиничный бизнес» — это:
a) Подготовка узких специалистов только по ресторанному делу
b) Ознакомление студентов с индустрией и формирование теоретических и практических компетенций в управлении гостиницами
c) Изучение исключительно национальных стандартов
d) Подготовка только к работе в хостелах
Правильный ответ: b)
22. Какой блок НЕ выделяется среди ожидаемых результатов обучения?
a) Знания
b) Практические умения
c) Профессиональные компетенции
d) Политические взгляды
Правильный ответ: d)
23. Какое умение относится к практическим навыкам студента?
a) Анализировать исторические этапы развития отрасли
b) Составлять художественные эссе

c) Игнорировать жалобы гостей
d) Отказываться от цифровых систем
Правильный ответ: a)
24. Какая цифровая система НЕ относится к тем, которые студент должен научиться использовать?
a) CRM
b) PMS
c) RMS
d) Система астрономических расчётов
Правильный ответ: d)
25. Что из ниже перечисленного относится к профессиональным компетенциям?
a) Умение игнорировать обратную связь
b) Владение межкультурным общением
c) Отказ от стратегического мышления
d) Умение работать только с местным рынком
Правильный ответ: b)
26. Какая компетенция связана с анализом рынка и конкурентов?
a) Профессиональная
b) Бытовая
c) Личностная
d) Техническая, не упоминаемая в курсе
Правильный ответ: a)
31. Какой стандарт непосредственно посвящён гостиничным услугам?
a) ISO 9001
b) ISO 22483:2020
c) ISO 14001
d) ISO 45001
Правильный ответ: b)
32. Какие аспекты охватывает ISO 22483:2020?
a) Только финансы и налоги
b) Только архитектурный дизайн
c) Персонал, обслуживание, безопасность, устойчивость, инфраструктуру и коммуникацию
d) Исключительно рекламу и маркетинг
Правильный ответ: c)
33. Какой международный документ формулирует этические принципы в туризме?
a) Глобальный кодекс этики UN TOURISM
b) Устав ООН по морскому праву
c) Европейская конвенция по правам человека

d) Киотский протокол
Правильный ответ: a)
34. Какая европейская система классификации гостиниц применяется в более чем 20 странах?
a) AAA Diamonds
b) Hotelstars Union
c) Forbes Guide
d) Green Globe
Правильный ответ: b)
35. Какой критерий НЕ относится к Hotelstars Union?
a) Круглосуточная рецепция
b) Ежедневная уборка
c) Минимальная площадь номера
d) Обязательное наличие казино
Правильный ответ: d)
36. Какой стандарт связан прежде всего с менеджментом качества?
a) ISO 9001
b) ISO 14001
c) ISO 45001
d) ISO/IEC 27001
Правильный ответ: a)
37. Какая система сертификации относится к «зелёному» проектированию?
a) LEED
b) AAA
c) Forbes
d) GDS
Правильный ответ: a)
38. Какое преимущество НЕ называется среди результатов соблюдения международных стандартов?
a) Укрепление доверия гостей
b) Снижение юридических рисков
c) Упрощение франчайзинга и партнёрства
d) Полное отсутствие затрат на обучение персонала
Правильный ответ: d)
41. Что является целью классификации гостиниц в международной практике?
a) Усложнение выбора туриста
b) Исключительно повышение налогов
c) Ориентирование туристов, позиционирование операторов и регулирование рынка

d) Отмена национальных стандартов
Правильный ответ: c)
42. Какой тип классификации основан на функциональном назначении?
a) Деловые, курортные, бутик-отели, апарт-отели
b) Только по числу звёзд
c) Только по рейтингу в интернете
d) Только по числу номеров
Правильный ответ: a)
43. Какой сегмент НЕ относится к сетевой брендинговой классификации?
a) Luxury
b) Upscale / Upper-Midscale
c) Midscale
d) Agricultural
Правильный ответ: d)
44. Какую особенность имеют рейтинги на Booking.com и TripAdvisor?
a) Основаны исключительно на инспекциях
b) Основаны на отзывах клиентов и субъективны
c) Полностью независимы от мнения гостей
d) Устанавливаются государством
Правильный ответ: b)
45. Какой компонент НЕ относится к альтернативным классификационным инструментам?
a) Онлайн-рейтинги
b) Эко-сертификаты
c) Брендовые категории
d) Случайная оценка персоналом
Правильный ответ: d)
46. Какой эффект классификации выделяется как важный для отеля?
a) Влияние на имидж и конкурентоспособность
b) Исключительно повышение налогов
c) Снижение прозрачности рынка
d) Нейтральность для гостей
Правильный ответ: a)
47. Что означает статус Superior в системе Hotelstars Union?
a) Отсутствие допуслуг
b) Отель ниже базового уровня категории
c) Отель, превышающий стандарты своей категории
d) Статус хостела
Правильный ответ: c)

48. Какой подход всё чаще встраивается в современные классификационные системы?
a) Полный отказ от цифровизации
b) Включение требований ESG и цифровых решений
c) Запрет на международные стандарты
d) Преобладание устных оценок
Правильный ответ: b)
49. Что важно понимать студенту в контексте классификации?
a) Что классификация не влияет на спрос
b) Что классификация только формальность
c) Что она влияет на выбор туриста, экономику отеля и его конкурентоспособность
d) Что классификация нужна только для статистики
Правильный ответ: c)
51. Что является ключевой характеристикой бутик-отеля?
a) Большое количество номеров (более 500)
b) Уникальный дизайн, концепция и персонализированный сервис
c) Полное отсутствие дизайна
d) Строгая унификация интерьеров во всех странах
Правильный ответ: b)
52. Каков типичный диапазон количества номеров в бутик-отеле?
a) 1–10
b) 10–100
c) 200–300
d) Более 1000
Правильный ответ: b)
53. Какая целевая группа особенно ориентируется на «эмоциональный отклик» и уникальность впечатлений при выборе отеля?
a) Пенсионеры
b) Миллениалы и поколение Z
c) Только деловые путешественники
d) Только государственные служащие
Правильный ответ: b)
54. Какой из нижеперечисленных объектов упоминается как один из первых бутик-отелей?
a) Marriott Marquis
b) Blakes Hotel
c) Hilton Garden Inn
d) Ibis Budget
Правильный ответ: b)
55. Чем бутик-отели принципиально отличаются от сетевых?
a) Отсутствием стандарта чистоты

b) Отказом от маркетинга
c) Акцентом на самобытности и уникальности, а не на унификации
d) Запретом на использование технологий
Правильный ответ: c)
56. Какой тип отеля ориентирован прежде всего на сегмент MICE?
a) Бутик-отель
b) Бизнес-отель
c) Капсульный отель
d) Хостел
Правильный ответ: b)
57. Что НЕ относится к характерным чертам курортного отеля?
a) Расположение в зоне отдыха
b) Наличие инфраструктуры досуга
c) Фокус только на транзитных ночёвках без услуг
d) Связь с природными ресурсами и отдыхом
Правильный ответ: c)
58. Чем характеризуются SPA и wellness-отели?
a) Только наличием конференц-залов
b) Акцентом на оздоровлении, релаксации и процедурах
c) Отсутствием любых дополнительных услуг
d) Исключительно ночёвкой без сервиса
Правильный ответ: b)
59. Апарт-отели чаще всего ориентированы на:
a) Краткосрочные остановки на 1 ночь
b) Длительное проживание
c) Только молодёжь до 25 лет
d) Только MICE-группы
Правильный ответ: b)
60. Что отличает капсульные отели?
a) Огромные номера люкс
b) Минимальное пространство
c) Только ресторанные услуги
d) Сельское расположение
Правильный ответ: b)
61. Каков пример позиционирования бутик-отеля по дизайну?
a) Строго стандартные номера без тематики
b) Тематические этажи или номера
c) Отсутствие концепции
d) Полная копия другого отеля
Правильный ответ: b)
62. Каков ориентировочный удельный вес бутик-сегмента в мировом гостиничном фонде?

a) 1–2 %
b) 5–7 %
c) 20–25 %
d) Более 50 %
Правильный ответ: b)
63. Какой темп роста демонстрирует бутик-сегмент, по данным учебника?
a) Снижение на 5–7 % в год
b) Рост 1–2 % в год
c) Рост 12–15 % в год
d) Полное отсутствие изменений
Правильный ответ: c)
64. Какое утверждение о бизнес-отелях верно?
a) Они не используют конференц-инфраструктуру
b) Они ориентированы на деловых гостей и MICE-сегмент
c) Они работают только сезонно
d) Они полностью отказываются от цифровых технологий
Правильный ответ: b)
65. Какое утверждение о современных типах гостиниц НЕверно?
a) Они отражают диверсификацию спроса
b) Они позволяют точнее сегментировать клиентов
c) Они не влияют на стратегию отеля
d) Они требуют адаптации услуг под целевые группы
Правильный ответ: c)
66. Что такое международная гостиничная сеть?
a) Совокупность независимых отелей без общего бренда
b) Группа отелей, работающих под единым брендом в разных странах
c) Только один отель в столице
d) Ассоциация туроператоров
Правильный ответ: b)
67. Какой элемент НЕ является преимуществом сетевой формы?
a) Единые стандарты и процедуры
b) Укреплённый бренд
c) Единая система бронирования
d) Полный отказ от маркетинга
Правильный ответ: d)
68. Франчайзинг в гостиничном бизнесе — это:
a) Разовая аренда конференц-зала
b) Передача права использовать бренд и стандарты сети на условиях договора
c) Полный отказ от брендирования

d) Бесплатное использование логотипа
Правильный ответ: b)
69. В чём преимущество модели контрактного управления (management contract)?
a) Владельцы полностью самостоятельно управляют отелем
b) Управление полностью передаётся профессиональному оператору
c) В отеле не применяется стандартизация
d) Отель работает без финансового планирования
Правильный ответ: b)
70. Что НЕ относится к факторам силы гостиничного бренда?
a) Узнаваемость и репутация
b) Единые стандарты качества
c) Прозрачная ценовая политика
d) Полная анонимность на рынке
Правильный ответ: d)
71. Какую роль играют программы лояльности в международных сетях?
a) Не оказывают влияния на выбор
b) Служат инструментом удержания клиентов и стимулирования повторных продаж
c) Используются только для персонала
d) Заменяют стандарты качества
Правильный ответ: b)
72. Какой показатель часто используют для оценки лояльности гостей?
a) GDP
b) NPS
c) CPI
d) GDS
Правильный ответ: b)
73. Что означает принцип «глобальный бренд — локальный сервис»?
a) Отказ от адаптации
b) Стремление к полному единообразию во всём
c) Сочетание единых стандартов бренда с адаптацией к местной культуре
d) Работа только с местным рынком
Правильный ответ: c)
74. Какое ограничение франчайзинга отмечается как возможный вызов?
a) Высокая стоимость и необходимость соблюдения строгих стандартов
b) Полное отсутствие регулирования

c) Отказ сети от маркетинга
d) Невозможность выхода на международный рынок
Правильный ответ: a)
76. Что является ключевой задачей управления качеством в отеле?
a) Максимальное сокращение персонала
b) Обеспечение стабильного уровня сервиса и удовлетворённости гостей
c) Полное игнорирование жалоб
d) Снижение прозрачности процессов
Правильный ответ: b)
77. Какие документы и инструменты часто используют для управления качеством?
a) SOP, KPI, внутренние аудиты
b) Только устные договорённости
c) Только рекламные буклеты
d) Только налоговую отчётность
Правильный ответ: a)
78. Какую роль играют отзывы и рейтинги в цифровой репутации отеля?
a) Не имеют значения
b) Влияют только на персонал
c) Напрямую отражаются на загрузке и выручке
d) Используются только для статистики государства
Правильный ответ: c)
79. Что НЕ относится к ESG-повестке в гостиницах?
a) Сокращение углеродного следа
b) Экономия ресурсов
c) Программы социальной ответственности
d) Увеличение количества неформальных выплат
Правильный ответ: d)
80. Какой пример приводится по программе Marriott в области устойчивости?
a) Увеличение потребления воды
b) Сокращение потребления воды на 33 % и переход к безотходной концепции питания
c) Полный отказ от экологических программ
d) Запрет на работу с местными поставщиками
Правильный ответ: b)
81. Что является важным элементом межкультурной компетентности персонала?
a) Игнорирование различий
b) Уважать культурные особенности

c) Использование только одного языка
d) Сокрытие информации
Правильный ответ: b)
82. Какой подход к жалобам гостей рассматривается как правильный?
a) Игнорировать, если гость уезжает
b) Перекладывать ответственность на посредников
c) Рассматривать жалобы как источник улучшения процессов
d) Отвечать только при высоких тарифах
Правильный ответ: c)
83. Как связана устойчивость с конкурентоспособностью гостиницы?
a) Никак не связана
b) Может снижать доверие гостей
c) Повышает привлекательность для гостей, инвесторов и партнёров
d) Ведёт к снижению рейтингов
Правильный ответ: c)
84. Какое утверждение о «зелёных» стандартах верно?
a) Они не измеряемы
b) Отели с сертификатом Green Key потребляют заметно меньше энергии и воды
c) Они касаются только дизайна
d) Они полностью заменяют все другие стандарты
Правильный ответ: b)
85. Какую задачу решает внутренний аудит качества?
a) Сокращает объём обратной связи гостей
b) Позволяет проверить соблюдение стандартов и выявить зоны улучшения
c) Отменяет необходимость в обучении персонала
d) Используется только для отчётности перед государством
Правильный ответ: b)
86. Какую роль играют OTA (Online Travel Agencies) в международном гостиничном бизнесе?
a) Не оказывают влияния
b) Являются дополнительным каналом продаж и источником инкрементального спроса
c) Заменяют официальный сайт отеля всегда
d) Используются только для корпоративных клиентов
Правильный ответ: b)
87. CRS/Channel Manager в гостинице — это:
a) Программа для расчёта зарплаты
b) «Шлюз» между номерным фондом и внешними каналами продаж
c) Приложение для развлечений гостей

d) Система контроля доступа персонала
Правильный ответ: b)
88. Какое условие важно для корректной работы каналов дистрибуции?
a) Разные названия типов номеров на всех платформах
b) Несогласованные тарифы
c) Единая «разметка» тарифов и типов номеров, согласованные правила и обновление остатков
d) Отсутствие контроля за тарифами
Правильный ответ: c)
89. Какой тип ценообразования активно поддерживается цифровыми системами?
a) Статическое ценообразование
b) Динамическое ценообразование
c) Только сезонные цены
d) Фиксированные цены без изменений
Правильный ответ: b)
90. Какое преимущество даёт анализ больших данных (Big Data) в гостиничном бизнесе?
a) Увеличение бумажной документации
b) Возможность точнее сегментировать клиентов и прогнозировать спрос
c) Полный отказ от стандартов
d) Отсутствие необходимости в маркетинге
Правильный ответ: b)
91. Какие технологии упоминаются как часть цифровой трансформации гостевого пути?
a) Только факсы и стационарные телефоны
b) Искусственный интеллект, чат-боты, мобильные ключи
c) Бумажные анкеты и телефонные справочники
d) Только устная реклама
Правильный ответ: b)
92. Какой стандарт связан с управлением информационной безопасностью?
a) ISO 9001
b) ISO/IEC 27001
c) ISO 14001
d) ISO 22483
Правильный ответ: b)
93. Что такое PMS в контексте гостиничного бизнеса?
a) Личная мотивационная система
b) Система управления объектом размещения

c) Программа для бухгалтерского учёта государства
d) Маркетинговое агентство
Правильный ответ: b)
94. Какую роль играет CRM-система в отеле?
a) Управляет исключительно инженерными сетями
b) Хранит данные о клиентах, их истории и предпочтениях для персонализированного сервиса
c) Заменяет бухгалтерию
d) Предназначена только для службы безопасности
Правильный ответ: b)
95. Какова одна из задач RMS (Revenue Management System)?
a) Управление кадровой документацией
b) Оптимизация дохода через управление тарифами и загрузкой
c) Обслуживание инженерных систем
d) Организация питания персонала
Правильный ответ: b)
96. Какой показатель отражает доход на доступный номер?
a) ADR
b) RevPAR
c) GOP
d) ROI
Правильный ответ: b)
97. Какой подход к стратегическому развитию сетей подчёркивается в учебнике?
a) Игнорирование глобальных трендов
b) Опора на единые стандарты, инновации и устойчивое развитие
c) Сокращение инвестиций в технологии
d) Полный отказ от ESG
Правильный ответ: b)
98. Что может быть последствием несоблюдения международных стандартов и этических норм?
a) Рост доверия гостей
b) Снижение юридических рисков
c) Репутационные потери и снижение лояльности
d) Автоматическое повышение рейтингов
Правильный ответ: c)
99. Какую роль играют инвестиции в устойчивые проекты для гостиничных сетей?
a) Снижают привлекательность для гостей
b) Не имеют отношения к бренду
c) Формируют долгосрочную ценность, усиливают бренд и снижают операционные издержки

d) Нужны только для отчётности
Правильный ответ: c)
100. Что можно считать ключевым вызовом для отеля, работающего в международной среде?
a) Отсутствие конкуренции
b) Необходимость постоянного развития, внедрения инноваций и поддержания стандартов при учёте локальных особенностей
c) Фиксированность требований навсегда
d) Полное отсутствие регуляторных требований
Правильный ответ: b)
101. Какое определение лучше всего отражает понятие «сервис-дизайн» в гостинице?
a) Только интерьерное оформление номеров
b) Проектирование логики обслуживания и маршрута гостя от бронирования до выезда
c) Размещение рекламы в интернете
d) Составление меню ресторана
Правильный ответ: b)
102. Что является ключевым элементом гостеприимства по содержанию учебника?
a) Формальное выполнение процедур
b) Максимальное сокращение контактов с гостем
c) Эмпатия, уважение и умение предвосхищать потребности гостя
d) Жёсткая дистанция между персоналом и гостем
Правильный ответ: c)
103. Какой документ в Узбекистане задаёт стратегию развития туризма и гостиничного хозяйства?
a) Только устав конкретного отеля
b) Стратегические программы и государственные постановления по развитию туризма
c) Внутренний приказ директора отеля
d) Договор с туроператором
Правильный ответ: b)
104. Что относится к правовым обязанностям гостиницы перед гостем?
a) Обеспечить только ночлег
b) Обеспечить безопасность, сохранность имущества гостя и соблюдение условий договора
c) Только выдать ключ от номера
d) Предоставить бесплатный апгрейд
Правильный ответ: b)

105. Какое высказывание о договоре гостиничного обслуживания верно?
a) Он всегда заключается только устно
b) Он не регулируется гражданским законодательством
c) Он может быть заключён через оферту и акцепт при онлайн-бронировании
d) Он действует только при наличном расчёте
Правильный ответ: c)
106. Какой принцип работы с персоналом подчёркивается в учебнике как фактор качества сервиса?
a) Высокая текучесть кадров
b) Случайный подбор сотрудников
c) Системный подход к отбору, обучению и мотивации персонала
d) Отказ от обучения после приёма на работу
Правильный ответ: c)
107. Что относится к современным формам обучения персонала?
a) Только разовый инструктаж в первый день
b) Регулярные тренинги, e-learning, коучинг на рабочем месте
c) Исключительно самообразование
d) Неформальные беседы в свободное время
Правильный ответ: b)
108. Какой показатель чаще всего используют для оценки эффективности персонала фронт-офиса?
a) Количество комнат в отеле
b) Средняя скорость заселения и число жалоб на регистрацию
c) Число этажей в здании
d) Площадь лобби
Правильный ответ: b)
109. Что НЕ относится к обязанностям службы безопасности в гостинице?
a) Обеспечение охраны гостей и их имущества
b) Контроль доступа в служебные зоны
c) Реагирование на чрезвычайные ситуации
d) Ведение маркетинговых кампаний
Правильный ответ: d)
110. Какой документ обычно регламентирует действия персонала в нестандартных ситуациях (пожар, эвакуация и т.п.)?
a) Только устные указания
b) Стандарты операционных процедур (SOP) и планы эвакуации
c) Рекламный буклет отеля
d) Меню ресторана
Правильный ответ: b)

111. Какой элемент входит в систему управления рисками в гостинице?
a) Игнорирование прошлых инцидентов
b) Анализ угроз, профилактика и обучение персонала действиям в ЧС
c) Полное отсутствие инструкций
d) Перекладывание ответственности на гостей
Правильный ответ: b)
112. Какой принцип работы с персональными данными гостей соответствует требованиям конфиденциальности?
a) Свободная передача данных третьим лицам
b) Хранение только на бумаге без защиты
c) Обработка данных на законных основаниях, ограниченный доступ и защита информации
d) Публикация списка гостей в интернете
Правильный ответ: c)
113. Какой вид отчётности помогает руководству оценивать финансовые результаты отеля?
a) Книга отзывов гостей
b) Отчёт о прибылях и убытках (P&L)
c) План эвакуации
d) График смен
Правильный ответ: b)
114. Какое высказывание о RevPAR верно?
a) Показывает только среднюю цену проданного номера
b) Характеризует доход на один занятый номер
c) Показывает доход на доступный номер с учётом загрузки
d) Не связан с загрузкой
Правильный ответ: c)
115. Что является целью стратегического планирования в международном гостиничном бизнесе?
a) Работа от периода к периоду без анализа
b) Определение долгосрочных целей, позиций на рынке и путей развития
c) Отказ от инвестиций
d) Сокращение стандартов качества
Правильный ответ: b)
116. Какой инструмент часто используется при стратегическом анализе гостиницы?
a) Только интуиция менеджера
b) SWOT-анализ
c) Случайный опрос персонала

d) Тесты по географии
Правильный ответ: b)
117. Что подразумевается под «ориентацией на клиента» в концепции сервиса?
a) Жёсткое следование процедурам без учёта ситуации
b) Стремление максимизировать выручку любой ценой
c) Учёт потребностей гостя, гибкость и индивидуальный подход в рамках стандартов
d) Обслуживание только постоянных гостей
Правильный ответ: c)
118. Какой пример относится к локализации продукта международного отеля в Узбекистане?
a) Полный отказ от национальной кухни
b) Игнорирование местных традиций
c) Включение узбекской кухни в меню, декора с элементами национальной культуры, двуязычный сервис
d) Только использование английского языка
Правильный ответ: c)
119. Какой фактор НЕ способствует формированию позитивного клиентского опыта?
a) Чёткая навигация и понятная информация
b) Доброжелательное общение персонала
c) Длительные очереди и отсутствие информации
d) Соответствие ожиданий гостя реальному уровню сервиса
Правильный ответ: c)
120. Какое высказывание о роли учебной дисциплины «Международный гостиничный бизнес» корректно?
a) Это узкий курс только по бухгалтерскому учёту
b) Дисциплина формирует комплексное понимание отрасли, её стандартов, технологий и управленческих практик
c) Она посвящена исключительно истории туризма
d) Рассматривает только национальные гостиницы без выхода на международный уровень
Правильный ответ: b).
121. Какое утверждение наиболее точно характеризует современную стратегию Hyatt?
a) Компания делает ставку главным образом на владение гостиничной недвижимостью
b) Hyatt развивает бренды, партнёрства и управленческие модели, сокращая долю прямого владения активами
c) Hyatt работает только в сегменте экономичных гостиниц
d) Основной рост Hyatt связан исключительно с круизным бизнесом

Правильный ответ: b).
122. Какое приобретение стало крупнейшей сделкой Hyatt и усилило её позиции в сегменте курортов по системе «всё включено»?
a) Dream Hotel Group
b) Standard International
c) Apple Leisure Group
d) Mr & Mrs Smith
Правильный ответ: c).
123. Какую роль сыграло приобретение WorldHotels для BWH Hotels?
a) Сузило деятельность компании до среднего сегмента
b) Усилило позиции группы в верхнем сегменте и роскошном размещении
c) Привело к отказу от международного развития
d) Заменило все бренды Best Western
Правильный ответ: b).
124. В чём состояла историческая особенность ранней модели Best Western?
a) Все гостиницы с самого начала принадлежали одной корпорации
b) Сеть строилась как объединение независимых гостиниц на основе общих стандартов и взаимных рекомендаций
c) Компания изначально работала только в Европе
d) Основной доход формировался только от казино
Правильный ответ: b).
125. Какой принцип лежит в основе брендовой архитектуры Marriott International?
a) Работа только с одним универсальным брендом
b) Разделение брендов по уровням спроса, формату поездки и типу проживания
c) Полный отказ от сегментации
d) Исключительная ориентация на курортные объекты
Правильный ответ: b).
126. Какая модель развития является основной для Marriott International?
a) Прямое владение большей частью гостиниц
b) Рост через управление, франчайзинг и лицензирование
c) Развитие только государственных гостиниц
d) Работа только через аренду недвижимости
Правильный ответ: b).
127. Какое значение для Jin Jiang International имело приобретение Louvre Hotels Group?
a) Это позволило компании выйти из Китая и свернуть внутренний рынок

b) Оно создало европейский контур развития и усилило международное присутствие группы
c) Оно привело к отказу от цифровизации
d) Сделка касалась только ресторанного бизнеса
Правильный ответ: b).
128. Какую функцию выполняет платформа WeHotel в модели Jin Jiang?
a) Используется только как бухгалтерская программа
b) Является цифровой платформой, объединяющей бронирование, членство и экосистему спроса
c) Служит исключительно для управления круизами
d) Не связана с программами лояльности
Правильный ответ: b).
129. Что является ключевой особенностью современной модели Hilton?
a) Основной рост обеспечивается через владение зданиями
b) Hilton развивает сеть через управление, франчайзинг, технологии и программу лояльности
c) Компания работает только в люксовом сегменте
d) Hilton отказалась от партнёрств с независимыми гостиницами
Правильный ответ: b).
130. Какое направление Hilton активно усиливала в последние годы?
a) Только мотели вдоль автомагистралей
b) Сегменты lifestyle, luxury и длительного проживания
c) Только сельский туризм
d) Исключительно казино-отели
Правильный ответ: b).

КЕЙСЫ ДЛЯ РАБОТ НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ

Кейс 1. Национальная сеть выходит на внешний рынок

Сеть узбекских отелей планирует открыть первый объект в Анталье под существующим локальным брендом. Собственники уверены, что «если всё хорошо работает дома, то и за рубежом будет так же».

Вопросы:

1. В чём принципиальное отличие международного гостиничного бизнеса от национального?
2. Какие новые компетенции нужны менеджерам для выхода в международную среду?

Кейс 2. Роль гостиниц в туризме региона

Региональный туристский комитет считает, что «гостиницы сами разберутся со своими проблемами», а основное внимание нужно уделять только экскурсионным маршрутам.

Вопросы:

1. Почему гостиницы — ключевой элемент туристской индустрии региона?
2. Какие эффекты создаёт развитый гостиничный сектор?

Кейс 3. Выбор формата: бутик или бизнес-отель?

Инвестор в Самарканде выбирает формат будущего отеля рядом с историческим центром: бутик-отель или классический бизнес-отель. Ожидаются и туристы, и деловые гости.

Вопросы:

1. В чём ключевые особенности бутик-отеля и бизнес-отеля?
2. Какой формат будет более логичным для локации рядом с историческим центром и почему?

Кейс 4. Апарт-отель для айтишников

Город активно привлекает IT-компании, многие специалисты приезжают на 3–6 месяцев. Отель думает о создании блока апарт-номеров.

Вопросы:

1. Чем апарт-отель отличается от классической гостиницы по продукту?
2. Какие элементы сервиса важны для целевой группы «цифровые кочевники» и специалистов на долгий срок?

Кейс 5. Капсульный отель у вокзала

В столице у крупного ж/д вокзала планируют открыть капсульный отель для транзитных пассажиров.

Вопросы:

1. Каковы плюсы и минусы капсульного формата по сравнению с хостелом?
2. Какие риски нужно учесть в части восприятия гостями и качества сервиса?

Кейс 6. Спор о порче имущества

Гость международного отеля требует вернуть депозит, хотя в номере обнаружены повреждения мебели. Он утверждает, что «так и было».

Вопросы:

1. Какие правовые инструменты помогают отелю защитить свои интересы?
2. Как должен действовать отель, чтобы минимизировать юридические риски?

Кейс 7. Персональные данные гостей

Отель собирает копии паспортов, номера телефонов, e-mail, а также ведёт CRM, где фиксирует предпочтения (подушка, аллергии, любимые напитки).

Вопросы:

1. Какие правовые принципы обработки персональных данных важно соблюдать?
2. Что надо прописать в политике конфиденциальности отеля?

Кейс 8. Отмена бронирования и штрафы

Гость забронировал невозвратный тариф через OTA и требует вернуть деньги, ссылаясь на «непонятные условия».

Вопросы:

1. Почему прозрачность условий тарифа — ключевой элемент правовой защиты отеля?
2. Как нужно формулировать условия отмены для разных каналов?

Кейс 9. Неправильный выбор целевого сегмента

Городской отель позиционирует себя как «люксовый», хотя находится далеко от центра, без SPA и ресторанной концепции. Загрузка низкая.

Вопросы:

1. Какие признаки говорят о том, что выбранный сегмент «luxury» не соответствует продукту?
2. Какой сегмент может быть более реалистичным и какие изменения нужны?

Кейс 10. Сегментация по целям поездки

Отель у аэропорта хочет одновременно работать с транзитными гостями, авиакомпаниями, конференциями и туристами.

Вопросы:

1. Почему важна сегментация по целям поездки (business, leisure, MICE, transit)?
2. Какие разные тарифы и продукты нужно сформировать под эти сегменты?

Кейс 11. «Все — наша целевая аудитория»

Собственник заявляет: «Наш отель — для всех: от студентов до президентов компаний, мы не хотим ограничивать себя сегментами».

Вопросы:

1. Почему такая позиция опасна с точки зрения маркетинга и управления доходами?
2. Какой первый шаг по сегментации можно сделать без крупных затрат?

Кейс 12. Локальный отель думает о франчайзинге

Успешный независимый отель у города-курорта рассматривает предложение международной сети о франчайзинге. Собственник боится «потерять лицо» и уникальный стиль.

Вопросы:

1. Какие преимущества даёт присоединение к международному бренду?
2. Как можно сохранить локальную идентичность при работе по франшизе?

Кейс 13. Тяжёлые условия франчайзингового договора

Малый отель подписал франчайзинговый договор, но оказался не готов к уровню инвестиций в реновацию, IT-системы и маркетинговые сборы.

Вопросы:

1. Какие блоки франчайзингового договора особенно важны для анализа до подписания?
2. Как отель может действовать, если финансовая нагрузка стала слишком высокой?

Кейс 14. Лестница брендов в сети

Гость сети начинал с бренда эконом-сегмента, затем стал пользоваться midscale, а сейчас выбирает upscale; при этом остаётся внутри одной сети.

Вопросы:

1. Зачем сети «лестница брендов» по уровням (economy–midscale–upscale–luxury)?
2. Как это влияет на лояльность и пожизненную ценность клиента (CLV)?

Кейс 15. Жалобы на уборку и шум

Рейтинг отеля падает из-за жалоб на чистоту номеров и шум в коридорах. Руководство считает, что «это единичные случаи».

Вопросы:

1. Какие инструменты управления качеством нужно применить в первую очередь?
2. Как перевести жалобы в системные улучшения?

Кейс 16. Несогласованность стандартов

В одном отеле сети гостю приносят приветственный комплимент, в другом — нет, хотя оба в одной категории бренда.

Вопросы:

1. Почему несогласованность стандартов опасна для бренда?
2. Какие элементы системы качества должны обеспечить единообразие?

Кейс 17. Измерение качества «на глаз»

Директор утверждает, что «у нас и так всё хорошо, я сам вижу», и отказывается от формализованных показателей качества.

Вопросы:

1. Чем рискован такой подход?
2. Какие базовые индикаторы качества стоит ввести?

Кейс 18. Отель игнорирует онлайн-маркетинг

Городской отель не ведёт соцсети, не обновляет сайт и зависит почти полностью от OTA.

Вопросы:

1. Какие риски создаёт зависимость от OTA без собственных цифровых каналов?
2. Какие инновационные маркетинговые инструменты можно внедрить?

Кейс 19. Работа с UGC и отзывами

Гости активно выкладывают фото отеля в соцсети, иногда с критикой, но отель «принципиально не отвечает» в комментариях.

Вопросы:

1. Почему ignore-стратегия в цифровой среде опасна?
2. Как использовать пользовательский контент в инновационном маркетинге?

Кейс 20. «Мы всегда на 10 % дешевле всех»

Отель придерживается правила: «держим цены на 10 % ниже основных конкурентов».

Вопросы:

1. В чём опасность постоянной ценовой войны?
2. Какие нематериальные элементы конкурентоспособности нужно развивать?

Кейс 21. Дифференцированная ценовая сетка

Отель продаёт один и тот же тариф на всех каналах без учёта сегмента и спроса.

Вопросы:

1. Почему важна дифференциация цены по каналам/сегментам?
2. Какие типы тарифов можно ввести?

Кейс 22. Цены без учёта сезонности

Курортный отель держит почти одинаковые цены зимой и летом.

Вопросы:

1. Какие эффекты это может вызвать по загрузке и доходности?
2. Как выстроить сезонную ценовую политику?

Кейс 22. RevPAR растёт, прибыль падает

Отель увеличил RevPAR, но чистая прибыль снизилась.

Вопросы:

1. Какие причины могут объяснять такую ситуацию?
2. Какие показатели, кроме RevPAR, нужно анализировать?

Кейс 23. Непонимание финансовых отчётов

Директор по сервису «боится цифр» и не участвует в обсуждении бюджета.

Вопросы:

1. Почему финансовая грамотность важна для менеджеров не только финансового блока?
2. Какие базовые отчёты должен понимать операционный менеджер?

Кейс 24. CAPEX и OPEX в реновации

Собственник не хочет инвестировать в реновацию, считая это «лишними затратами».

Вопросы:

1. Чем отличаются CAPEX и OPEX, и почему CAPEX в отеле критически важен?
2. Как обосновать необходимость инвестиций с позиции финансового менеджмента?

Кейс 25. Выбор стратегии роста

Сеть рассматривает варианты: открывать собственные отели, идти в франчайзинг или управленческие контракты.

Вопросы:

1. Как стратегический выбор влияет на модель рисков и доходности?
2. В каких ситуациях целесообразны asset-light подходы?

Кейс 26. Неработающий стратегический план

Отель формально разработал стратегию, но сотрудники о ней не знают.

Вопросы:

1. Почему «стратегия в столе» не приносит результатов?
2. Как обеспечить внедрение стратегических решений?

Кейс 27. Сопротивление цифровым изменениям

Отель внедряет новую PMS и CRM, но персонал сопротивляется, говорит «старой программы хватало».

Вопросы:

1. Какие риски несёт отказ от цифровой трансформации?
2. Как выстроить изменение так, чтобы персонал стал союзником?

Кейс 28. Мобильное приложение и ключ

Отель хочет ввести мобильный check-in и цифровой ключ, но сомневается, «поймут ли гости».

Вопросы:

1. Какие преимущества цифрового ключа для гостя и отеля?
2. Как внедрять технологию, учитывая разные возрастные группы?

Кейс 29. Кибербезопасность

Отель пострадал от утечки данных банковских карт гостей.

Вопросы:

1. Какие последствия может иметь инцидент кибербезопасности?
2. Какие базовые меры защиты данных необходимо внедрить?

Кейс 30. «Зелёные» инициативы ради маркетинга

Отель разместил таблички «перестаньте менять полотенца каждый день», но ничего не изменил в системе воды и энергии.

Вопросы:

1. Чем опасен «greenwashing»?
2. Какие реальные экологические меры можно внедрить в отеле?

Кейс 31. Сертификация Green Key

Международный отель рассматривает получение сертификата Green Key, но не понимает, «окупится ли это».

Вопросы:

1. Какие преимущества даёт экологическая сертификация?
2. Как можно оценить экономический эффект?

Кейс 32. Работа с местным сообществом

Отель у исторического объекта хочет развивать устойчивый туризм, но местные жители жалуются на шум и транспорт.

Вопросы:

1. Как балансировать интересы отеля и местного сообщества?
2. Какие практики социально ответственного поведения можно внедрить?

Кейс 33. Роботы вместо персонала

Отель хочет заменить часть персонала роботами-консьержами и роботами-доставщиками багажа.

Вопросы:

1. Какие преимущества и риски у такой инновации?
2. Как сохранить баланс между технологиями и человеческим фактором?

Кейс 34. Новая wellness-услуга

SPA-отель внедряет новую услугу — цифровой «сон-коучинг» (программы сна + smart-устройства в номерах).

Вопросы:

1. Как оценить, есть ли у услуги рыночный потенциал?
2. Какие шаги по внедрению инновации необходимы?

Кейс 35. Сопротивление инновациям «снизу»

Предложение внедрить онлайн-чат с гостями встречает сопротивление администраторов: «нам и так хватает работы».

Вопросы:

1. Почему идеи инноваций важно обсуждать с персоналом?
2. Как построить систему предложений по улучшениям от сотрудников?

Кейс 36. План эвакуации только «для галочки»

В отеле есть план эвакуации, но персонал не знает, что делать при пожаре.

Вопросы:

1. Почему безопасность нельзя ограничить наличием документов?
2. Какие элементы системы безопасности необходимо регулярно отрабатывать?

Кейс 37. Конфликт с гостем в состоянии алкогольного опьянения

Гость громко нарушает порядок, мешает другим, отказывается успокоиться.

Вопросы:

1. Какие принципы поведения персонала в таких ситуациях?
2. Когда и как подключать службу безопасности и внешние органы?

Кейс 38. Подозрительный багаж

В лобби обнаружена бесхозная сумка без владельца.

Вопросы:

1. Каковы базовые алгоритмы действий персонала?
2. Что важно с точки зрения международных требований безопасности?

Кейс 39. Срыв поставок продуктов

Из-за нарушения логистики часть свежих продуктов в ресторан не поступила вовремя.

Вопросы:

1. Как логистика влияет на качество сервиса F&B?
2. Какие меры по диверсификации поставщиков можно принять?

Кейс 40. Доставка белья и клининг

Прачечная находится вне отеля, логистика организована плохо, бельё приходит поздно.

Вопросы:

1. Чем опасны сбои в логистике белья?
2. Как оптимизировать эту цепочку?

Кейс 41. Логистика внутри здания

Служебные перемещения пересекаются с гостевыми зонами: тележки, мешки с бельём, коробки проходят через лобби.

Вопросы:

1. Почему внутренний логистический дизайн важен для восприятия гостями?

2. Какие решения можно применить в существующем здании?

Кейс 42. Строительство нового отеля

Международный оператор заходит в проект строительства отеля в новой стране.

Вопросы:

1. Какие стадии проектного цикла нужно учесть?
2. Почему важно иметь единую проектную команду?

Кейс 43. Гость оставляет низкий онлайн-отзыв

После конфликта на ресепшн гость пишет жёсткий негативный отзыв в интернете.

Вопросы:

1. Как правильно ответить на такой отзыв?
2. Как использовать его для улучшения опыта гостей?

Кейс 44. Индивидуальный запрос постоянного гостя

Постоянный гость просит «особое» размещение и ранний заезд, что выходит за стандарт.

Вопросы:

1. Как оценить целесообразность выполнения этого запроса?
2. Как использовать CRM и историю гостя при принятии решения?

Кейс 45. Жалобы на «безликий сервис»

Гости отмечают: «всё чисто и аккуратно, но нет ощущения гостеприимства».

Вопросы:

1. Что обычно стоит за таким ощущением?
2. Какие изменения в сервисе можно внедрить?

Кейс 46. Недоиспользованный SPA

У сети есть SPA-центр, который работает только вечером и слабо загружен.

Вопросы:

1. Как можно увеличить загрузку SPA за счёт диверсификации услуг?
2. Какие совместные продукты «номер + SPA» можно предложить?

Кейс 48. Нераскрытый потенциал F&B

Ресторан отеля работает только для проживающих и пустует в обеденное время.

Вопросы:

1. Как диверсификация форматов питания может повысить доход?
2. Какие дополнительные сервисы F&B можно ввести?

Кейс 49. Партнёрства с внешними сервисами

Отель задумывается о сотрудничестве с экскурсионными компаниями, клиниками, коворкингами.

Вопросы:

1. Как диверсификация через партнёрства влияет на конкурентоспособность?
2. На что обращать внимание при выборе партнёров?

Кейс 50. Высокая текучесть персонала

Отель теряет до 40 % линейного персонала за год.

Вопросы:

1. Какие причины высокой текучести типичны для гостиниц?
2. Какие HR-инструменты могут её снизить?

Кейс 51. Цифровой онбординг

Сеть внедряет цифровую платформу для обучения новичков, но часть сотрудников предпочитает «старый формат».

Вопросы:

1. В чём преимущества цифрового онбординга?
2. Как комбинировать онлайн и офлайн обучение?

Кейс 52. Оценка эффективности персонала

HR-служба хочет внедрить систему KPI для персонала, но боится «перегрузить цифрами».

Вопросы:

1. Какие показатели стоит использовать для фронт-офиса и Housekeeping?
2. Как сделать систему оценки понятной и мотивирующей?

Кейс 53. Конфликт культур

Гость из другой культуры воспринимает поведение персонала как «слишком навязчивое/слишком холодное».

Вопросы:

1. Как культурные различия влияют на сервис?
2. Какие элементы культурной компетентности нужно развивать у персонала?

Кейс 54. «Сервис по скрипту»

Персонал говорит одинаковыми фразами и не реагирует гибко на нестандартные запросы.

Вопросы:

1. Почему жёсткий скрипт может вредить культуре гостеприимства?
2. Как обучать персонал гибкости в рамках стандартов?

Кейс 55. Позитивная организационная культура

В одном отеле персонал приветлив и помогает друг другу, в другом — конфликтует и «перекладывает» ответственность.

Вопросы:

1. Какие элементы культуры влияют на поведение сотрудников?
2. Как менеджмент может формировать позитивную культуру обслуживания?

Кейс 56. Адаптация глобального бренда в новой стране

Международная сеть открывает отель в Узбекистане.

Вопросы:

1. Что из глобального опыта нельзя «переписывать», а что нужно адаптировать?
2. Как строить баланс между глобальными стандартами и локальными ожиданиями?

Кейс 57. Учимся у лучших практик

Отель среднего уровня хочет перенять практики лучших международных сетей, но не является их частью.

Вопросы:

1. Какие элементы опыта сетей можно заимствовать без формального присоединения?
2. Как корректно использовать benchmarking?

Кейс 58. Программы лояльности сетей

Гость выбирает сеть из-за статуса в программе лояльности, даже если в городе есть более дешёвые варианты.

Вопросы:

1. Почему программы лояльности так важны для сетей?
2. Что из опыта сетевых программ можно использовать в независимом отеле?

Кейс 59. Подводный номер

Инвестор рассматривает проект подводных номеров в регионе с развивающимся туризмом.

Вопросы:

1. Какие преимущества и риски у «экстремально необычного» концепта?

2. Какие особенности маркетинга и безопасности важны?

Кейс 60. Отель в форме локальной культурной символики

Планируется отель, архитектурно напоминающий национальный символ (например, тюбетейка или минарет).

Вопросы:

1. Как такая необычная архитектура влияет на бренд?
2. С какими рисками (культурными и эксплуатационными) важно работать?

ГЛОССАРИЙ

Агент по бронированию — сотрудник, принимающий и обрабатывающий заявки на размещение по телефону, e-mail, мессенджерам и OTA.

Анимация — организованные отелем развлекательные мероприятия (игры, шоу, квесты, детские программы), направленные на повышение удовлетворённости гостей.

Апарт-отель — тип средства размещения, где номера оборудованы кухней/кухонным блоком и рассчитаны на длительное проживание.

Ассет-лайт-стратегия сети — см. *Asset-light*; практическая модель роста сети через управление и франчайзинг при минимальном владении недвижимостью.

Ассоциация гостиниц — объединение отелей для продвижения общих интересов, взаимодействия с государством, обмена опытом и внедрения стандартов.

Банкеты / банкетное обслуживание — организация торжественных и деловых мероприятий с питанием (банкеты, фуршеты, кофе-брейки) на базе отеля или с выездом.

Бизнес-отель — гостиница, ориентированная на деловых путешественников и MICE-сегмент; имеет конференц-залы, переговорные, бизнес-услуги.

Бренд гостиницы — комплекс образов, ценностей, визуальных и сервисных характеристик, формирующих воспринимаемую идентичность отеля.

Брендбук — документ, описывающий фирменный стиль бренда (логотип, цвета, шрифты, тон коммуникаций) и стандарты его применения.

«Всё включено» (All Inclusive) — тарифная модель, при которой в стоимость проживания входят питание и широкий набор дополнительных услуг.

Внутренний туризм — поездки резидентов по территории собственной страны с целью отдыха или по делам.

Воронка продаж — последовательность этапов от «осведомлённости» до бронирования и повторных визитов, через которые проходит потенциальный гость.

Высокий сезон — период максимального спроса и загрузки, когда отели максимизируют тарифы и доходность.

Глобальная туристская индустрия — совокупность предприятий и институтов (гостиницы, транспорт, туроператоры, онлайн-платформы), обеспечивающих туристическую деятельность.

Гостевая жалоба — сообщение гостя о недовольстве определённым аспектом сервиса; важный сигнал для анализа причин и улучшения процессов.

Гостевая удовлетворённость — степень соответствия ожиданий гостя фактически полученному уровню сервиса.

Гостевой путь — маршрут взаимодействия гостя с брендом: поиск информации, онлайн-бронирование, заезд, проживание, выезд, отзывы, повторные визиты.

Гостеприимство — сочетание профессионального сервиса и человеческого отношения к гостю (уважение, эмпатия, внимание к деталям).

Гостиничная цепь — группа отелей, связанных единым брендом и/или управлением, соблюдающих общие стандарты.

Гостиничный продукт — совокупность услуг по размещению, питанию, досугу и дополнительным сервисам, предлагаемым отелем на рынке.

Гостиничный стандарт — формализованные требования к уровню сервиса, оснащению и процедурам работы служб.

Грейдинг персонала — структура уровней должностей и окладов в отеле, привязанных к зоне ответственности и компетенциям.

Департамент номерного фонда (Housekeeping) — подразделение, ответственное за чистоту, порядок и техническое состояние номеров и общественных зон.

Департамент питания и напитков (F&B) — подразделение, управляющее ресторанами, барами, банкетами и room-service.

Динамическое ценообразование — гибкая установка тарифов в режиме реального времени с учётом спроса, сегмента, канала, периода и конкуренции; ключевой инструмент Yield/Revenue Management.

Дискаунт-политика — система скидок и специальных условий для разных сегментов (корпоративные, группы, длительное проживание и др.).

Дистрибуция гостиничных услуг — совокупность каналов, через которые отель продаёт свои услуги (официальный сайт, OTA, GDS, туроператоры, корпоративные продажи).

Договор гостиничного обслуживания — гражданско-правовой договор между отелем и гостем, устанавливающий права и обязанности сторон.

Duty Manager (дежурный менеджер) — ответственный менеджер, представляющий руководство отеля в конкретную смену.

Единые стандарты обслуживания — совокупность международных и сетевых норм, обеспечивающих сопоставимый уровень сервиса в разных странах и объектах.

Жалоба гостя конструктивная — жалоба, в которой гость чётко описывает проблему, место и время, что позволяет отелю оперативно устранить причину.

Жизненный цикл клиента — последовательность стадий от первого контакта до устойчивой лояльности или ухода к конкурентам.

Загрузка отеля — процент занятых номеров за период по отношению к доступному номерному фонду.

Звёздная классификация — официальная или добровольная система, распределяющая средства размещения по категориям (1–5 звёзд и др.).

Зелёная сертификация — подтверждение соответствия практик отеля экологическим стандартам (LEED, Green Key, EarthCheck и др.).

Инвестиционный анализ гостиницы — оценка будущих денежных потоков, рисков и доходности проекта (с использованием RevPAR, ADR, NOI, EBITDA и др.).

Инновационный маркетинг — использование цифровых каналов, контент-маркетинга, AR/VR-инструментов, влияния блогеров и анализа данных для продвижения отеля.

Интерактивный киоск самообслуживания — терминал в лобби, позволяющий гостю самостоятельно зарегистрироваться, получить ключ, оплатить счёт.

Капсульный отель — формат размещения с компактными «капсулами» вместо классических номеров, рассчитанный на краткосрочный сон, обычно у вокзалов/аэропортов.

Кейс-стади — метод обучения и анализа на основе реальных или смоделированных ситуаций из отрасли.

Кластер туристский — территориальная концентрация взаимосвязанных компаний туризма и гостеприимства.

Клиентский опыт — см. *Guest Experience*; в русскоязычном контексте часто используется термин «клиентский путь» и «опыт гостя».

Комиссионная политика — набор условий работы с агентами и OTA (процент комиссии, размер PPC-ставок, закрытые тарифы, промокоды), определяющий стоимость привлечения и маржу отеля.

Консьерж — сотрудник, помогающий гостю с организацией досуга, транспорта, бронирований вне отеля и специальных запросов.

Корпоративные гости — сотрудники компаний, приезжающие в командировки и бронируемые по корпоративным договорам и тарифам.

Корпоративный тариф — специальный, заранее согласованный тариф для корпоративных клиентов при определённом объёме ночёвок.

Кросс-культурная коммуникация — профессиональное общение с гостями разных стран с учётом культурных норм и ожиданий.

Кросс-сейл (cross-selling) — предложение гостю дополнительных услуг, дополняющих основную покупку (СПА к проживанию, трансфер, экскурсии).

Лестница брендов (портфель брендов) — распределение брендов сети по уровням (люкс, апскейл, мидскейл, эконом), позволяющее удерживать гостя в экосистеме при смене потребностей и бюджета.

Лобби — центральная входная зона отеля с ресепшеном, зоной ожидания и часто баром/кафе.

Локализация сервиса — адаптация стандартов сети под местную культуру, язык, гастрономию и ожидания гостей конкретного рынка.

Лояльность гостя — склонность повторно выбирать данный отель/бренд и рекомендовать его другим.

Маркетинговые сегменты рынка — группы клиентов (корпоративные, туристические, MICE, семейные, молодёжные, luxury и др.), для которых формируется своя продуктовая и ценовая политика.

Маркетинговый микс услуг (7P) — комплекс элементов маркетинга гостиницы: продукт, цена, место (каналы продаж), продвижение, люди, процессы, физическое окружение.

Менеджмент доходов (Revenue Management) — управление тарифами, доступностью номеров и условиями продаж для максимизации выручки и RevPAR.

Менеджмент качества услуг (Service Quality Management) — система моделей, критериев, стандартов, аудитов и анализа отзывов, направленных на постоянное улучшение сервиса.

Мобильный ключ — технология, позволяющая гостю открывать номер и зоны отеля через смартфон.

Низкий сезон — период снижения спроса, когда отель применяет стимулирующие тарифы и спецпредложения.

Ночной аудит — процедура закрытия операционного дня, сверки всех операций, касс и отчётов в отеле.

Номерной фонд — совокупность всех номеров гостиницы.

Овербукинг — ситуация, когда подтверждённых броней больше, чем фактически доступных номеров; требует управления рисками и планов переселения.

Операционное управление — система методов организации и оптимизации повседневных потоков услуг (службы приёма, уборка, F&B, техслужба) для повышения качества и эффективности.

Онлайн-репутация — совокупность оценок и отзывов об отеле на OTA, метапоиске, картах и в соцсетях.

Организационная структура отеля — схема подразделений, уровней подчинения и распределения ответственности.

Отель «lifestyle» — гостиница, строящая концепцию вокруг определённого стиля жизни, дизайна и атмосферы (арт-отели, design-отели и т.п.).

Отель курортный — средство размещения в зоне отдыха (море, горы, термальные источники) с развитой инфраструктурой досуга.

Отель города (city-hotel) — отель в городской среде, рассчитанный на деловой и туристический поток.

Пакет услуг — комплексное предложение (проживание + питание + допуслуги) по фиксированной цене.

Панель управления (dashboard) — визуальный интерфейс, показывающий ключевые KPI менеджеру в режиме реального времени.

Персонал фронт-офиса — сотрудники, непосредственно работающие с гостем: администраторы, консьержи, Guest Relations.

Персональные данные гостя — любая информация, позволяющая идентифицировать личность гостя; подлежат защите и законной обработке.

Повторное размещение (walk) — переселение гостя в другой отель за счёт отеля при овербукинге или ЧС.

Портфель каналов продаж — структура каналов, дающих отелю выручку (прямой сайт, OTA, GDS, корпоративные контракты и др.).

Прямой канал продаж — продажи через собственные каналы отеля (сайт, call-центр, e-mail, мессенджеры) без посредников.

Рейтинг отеля — обобщённый показатель качества (звёзды, пользовательские оценки, профессиональные рейтинги).

Риск-менеджмент в гостинице — система выявления, оценки и управления рисками (безопасность, финансовые, юридические, репутационные).

Роялти — основной текущий платёж франчайзи сети, обычно процент от выручки от номеров; дополняется маркетинговыми и системными сборами.

Сегментация рынка — разделение клиентов на группы с близкими потребностями и поведением для более точного таргетинга.

Сетевая гостиница — отель, работающий под брендом сети и использующий её стандарты, системы и маркетинговую поддержку.

Система управления качеством — совокупность регламентов, стандартов, SOP, аудитов и показателей, обеспечивающих стабильный уровень сервиса.

Служба безопасности — подразделение, отвечающее за безопасность гостей, персонала, имущества и соблюдение режимов доступа.

Служба приёма и размещения (Front Office) — ключевая служба взаимодействия с гостем: приём/размещение, расчёты, информация, решение базовых вопросов.

Стратегическое планирование — постановка долгосрочных целей гостиницы, анализ внешней и внутренней среды (SWOT/PEST), выбор стратегий роста и управления рисками.

Сфера гостеприимства — совокупность отраслей, предоставляющих услуги размещения, питания, досуга и событий.

Тарифный паритет — принцип, при котором отель поддерживает сопоставимые цены на все основные каналы, избегая конфликтов с OTA и партнёрами.

Тревел-менеджер — сотрудник компании-клиента, управляющий командировками и бронированиями для сотрудников.

Устойчивость (sustainability) в гостиницах — стратегия, включающая энергоэффективность, управление отходами, ответственное потребление воды, экологичное строительство и социальные программы.

Финансовые показатели отеля — стандартный набор метрик (ADR, RevPAR, GOP, EBITDA, NOI), используемых для сравнения эффективности и инвестиционной оценки.

Франчайзинг в гостиничном бизнесе — договорная модель, при которой владелец объекта размещения использует бренд, стандарты, системы бронирования и маркетинг сети за вознаграждение (роялти, системные и маркетинговые сборы).

Функциональный зонинг — планировочное разделение отеля на функциональные зоны (проживание, питание, деловые мероприятия, рекреация, служебные помещения).

Ценовая политика (pricing policy) — система подходов к установлению цен с учётом спроса, конкуренции, издержек и целевой маржи; реализуется через Yield/Revenue Management.

Цифровая трансформация в отелях — комплексное внедрение цифровых технологий (PMS/CRM/RMS, онлайн-бронирование, мобильные приложения, бесконтактные платежи, кибербезопасность) как основы конкурентоспособности и эффективности.

Чек-лист качества — перечень критериев, по которым оценивается выполнение стандарта (чистота номера, время регистрации, приветствие, решение запроса и др.).

Значение аббревиатур

ADR (Average Daily Rate, средняя цена номера) — средняя выручка от проданных номеров за сутки; один из базовых показателей доходности проживания, используется вместе с RevPAR и загрузкой.

Asset-light (лёгкая модель активов) — стратегия, при которой гостиничная сеть почти не владеет зданиями, а растёт через договоры управления и франчайзинг, снижая капиталоёмкость и ускоряя географическую экспансию.

B2B (Business-to-Business) — формат взаимодействия отеля с корпоративными клиентами, туроператорами, агентствами и компаниями.

B2C (Business-to-Consumer) — формат прямых продаж услуг отеля конечному гостю (через сайт, телефон, приложения и т.п.).

BAR (Best Available Rate) — лучшая доступная публичная цена на момент бронирования; часто используется как базовый тариф.

Billboard effect — эффект, при котором присутствие отеля на OTA повышает узнаваемость и стимулирует бронирования через официальный сайт.

CRM (Customer Relationship Management) — система управления отношениями с гостями: хранение профилей, предпочтений, истории взаимодействий, управление коммуникациями и программами лояльности, персонализация предложений.

CRS (Central Reservation System) — центральная система бронирования сети; вместе с channel manager и PMS связывает номерной фонд с внешними каналами продаж.

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — прибыль до вычета процентов, налогов, амортизации и износа; ключевой показатель операционной эффективности отеля/сети.

GDS (Global Distribution System) — глобальная система дистрибуции, через которую турагентства и корпорации получают доступ к инвентарю отелей; важный канал корпоративных и агентских продаж, работающий на основе транзакционных комиссий.

GOP (Gross Operating Profit) — валовая операционная прибыль: операционная выручка минус операционные расходы (без учёта налогов, процентов и амортизации).

Guest Experience (клиентский опыт) — совокупность впечатлений гостя на всех «точках контакта» с брендом: от поиска и бронирования до выезда и постпроживания; включает персонализацию, скорость реакции, работу с жалобами и программы лояльности.

HR (Human Resources) в гостинице — политика подбора, обучения, оценки и мотивации персонала; включает цифровой онбординг, систему KPI, карьерные траектории и постоянное развитие навыков сервиса.

ISO (International Organization for Standardization) — система международных стандартов (ISO 9001, 14001, 22483 и др.), применяемых в гостиницах для выстраивания единых критериев качества, экологии, безопасности и аудита.

KPI (Key Performance Indicators) — ключевые показатели эффективности для оценки работы персонала, отделов и процессов сервиса (загрузка, ADR, RevPAR, NPS, скорость ответа, количество жалоб и др.).

LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) — международная система экологической сертификации зданий по параметрам энергоэффективности и устойчивости.

Loyalty Program (программа лояльности) — система бонусов, привилегий, статусов и кэшбэка, призванная удерживать гостей в экосистеме бренда, снижать зависимость от OTA и повышать долю прямых бронирований.

MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) — сегмент деловых мероприятий (встречи, стимулирующие поездки, конференции, выставки), критически важный для бизнес-отелей и градообразующих гостиниц.

NOI (Net Operating Income) — чистый операционный доход: операционные доходы минус операционные расходы (до процентов и налогов); ключевой показатель в инвестиционном анализе гостиничной недвижимости.

NPS (Net Promoter Score) — индекс готовности гостей рекомендовать отель; рассчитывается на основе ответов «Насколько вероятно, что вы порекомендуете нас?».

OTA (Online Travel Agency) — онлайн-туристические агентства (Booking, Expedia и др.), работающие по моделям agency/merchant и PPC-метапоиска; важный источник инкрементального спроса при контроле комиссий и тарифного паритета.

PMS (Property Management System) — «ядро» операций отеля: управление инвентарём и статусами номеров, бронированиями, счётами, интеграциями (замки, POS, телефония, channel manager, CRS).

Program Fees / System Fund — платежи франчайзи в пользу сети за маркетинг, дистрибуцию и ИТ-платформу; в ряде сетей аккумулируются в отдельном системном фонде и расходуются прозрачно на поддержку бренда.

RevPAR (Revenue per Available Room) — доход на доступный номер; рассчитывается как выручка от размещения ÷ количество доступных номеров или как ADR × загрузка. Один из главных KPI для сравнения эффективности отелей.

RMS (Revenue Management System) — система управления доходностью: прогнозирует спрос, рекомендует тарифы, управляет ограничениями (минимум ночей, закрытие дат, дифференциация по каналам).

SLA (Service Level Agreement) — соглашение об уровне сервиса (скорость ответа, доступность каналов, качество поддержки), важное для IT-поддержки и внешних подрядчиков.

SWOT-анализ — инструмент стратегического анализа сильных и слабых сторон отеля, возможностей и угроз внешней среды.

PEST-анализ — аналитический инструмент для оценки политических, экономических, социальных и технологических факторов, влияющих на гостиницу.

Yield Management / Revenue Management — система прогнозирования спроса и управления ценой/доступностью, направленная на максимизацию выручки и RevPAR за счёт динамического ценообразования и сегментации.

Channel Manager (канал-менеджер) — шлюз, синхронизирующий тарифы, остатки и ограничительные правила между PMS/CRS и OTA/GDS, что снижает риск овербукинга и ошибок тарифов.

Digital Check-in / Digital Key — цифровые технологии заезда и доступа в номер через мобильное приложение без обращения на стойку.

Guest Relations — служба по работе с гостями, отвечающая за VIP-сопровождение, решение нестандартных запросов и поддержание высокого уровня удовлетворённости.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Закон Республики Узбекистан № ЗРУ-549, «О туризме» 18.07.2019 год.
2. Указ Президента Республики Узбекистан, №УП-87 от 15.05.2025 года «О мерах по повышению роли и значения туризма в экономике путем кардинального увеличения потока туристов и ускоренного расширения объема туристских услуг в 2025-2026 годах».
3. Постановление Президента Республики Узбекистан, №ПП-21 от 12.01.2024 года «О мерах по ускоренному развитию экологического туризма в Республике Узбекистан».
4. Постановление Президента Республики Узбекистан, №ПП-269 от 18.07.2024 года «О мерах по совершенствованию системы подготовки кадров в сфере туризма».
5. Постановление Президента Республики Узбекистан, №ПП-20, от 12.01.2024 года «О мерах по развитию инфраструктуры безбарьерного туризма и его стимулированию в Республике Узбекистан».
6. Указ Президента Республики Узбекистан, №УП-9 от 12.01.2024 года «О мерах по значительному увеличению потока иностранных туристов в республику и дальнейшему активизации внутреннего туризма».
7. Постановление Президента Республики Узбекистан, №ПП-238 от 27.07.2023 года «О мерах по дальнейшему ускорению реформ и эффективной организации системы государственного управления в сфере туризма».
8. Постановление Президента Республики Узбекистан, №ПП-232 от 30.04.2022 года «О дополнительных мерах по диверсификации услуг внутреннего туризма».
9. Постановление Президента Республики Узбекистан, №ПП-4755 от 19.06.2020 года «О дополнительных мерах по развитию сферы туризма при строгом соблюдении требований усиленного режима санитарно-эпидемиологической безопасности».
10. Указ Президента Республики Узбекистан, №УП-5781 от 13.08.2019 года «О мерах по дальнейшему развитию сферы туризма в Республике Узбекистан».
11. Абдуллаев А. А. Сервисная деятельность: учебник. — М.: Юнити-Дана, 2020. — 288 с.
12. Amriddinova R.S. va b. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish. O‘quv qo‘llanma. Fan va texnologiya nashriyoti.Toshkent-2018.-300 c.
13. Amriddinova R.S. Mehmonxona xo‘jaligida korporativ madaniyat. . O‘quv qo‘llanma.“ Stap –Sell” nashriyoti, Samarqand, 2023.-174c.

14. Amriddinova R.S. Digital transformation of hospitality demand in Uzbekistan. LAP LAMBERT academic publishing ISBN: 978-620-7-81069-7 www.ingimage.com (Великобритания), 2025.

15. Amriddinova R.S. Hotel Branding: Building Customer Loyalty and Differentiation in the Modern Hospitality Market. American Journal of Alternative EducationISSN:2997-3953(Online)Vol. 2, No. 9, Sep2025, Available onlineat: https://scientificbulletin.com/index.php/AJAE.

16. Амриддинова Р.С. Современные методы организации и автоматизации процессов в службе Front Office: Монография / СамИЭС.-Самарканд.: Издательство ООО «STAP-SEL», 2025 – 190 стр.

17. Амриддинова Р.С. Ребрендинг как стратегический инструмент повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий. Сервис. науч-практ. журнал 2025 г, №3.

18. Амриддинова Р.С. Сатуллаев АД. Возможности применения искусственного интеллекта в международных гостиницах. Инновационная Экономика. Научно-практический электронный журнал. Published Online: 1, 2025.

19. Азар В. А. Менеджмент качества услуг в индустрии гостеприимства. — СПб.: Питер, 2019. — 304 с.

20. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: учебник. — СПб.: Питер, 2021. — 736 с.

21. Bardi J. A. Hotel Front Office Management/ J. A. Bardi. – 5th ed. – Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011. – 512 c.

22. Bhakta A. Professional Hotel Front Office Management/ A. Bhakta. – New Delhi: Tata McGraw-Hill Education Private Limited, 2011. – 332 c.

23. Биржаков М.Б. Введение в туризм: учебник. — СПб.: Герда, 2016. — 416 с.

24. Binns C. A., Kempf R. J. Safety and Security in Hotels and Home Sharing. – Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2021.

25. Вакуленко Р., Кочкурова Е. Управление гостиничным предприятием. – М.: Университетская книга; Логос, 2008.

26. Cook R. A., Hsu C. H. C., Taylor L. L. Tourism: The Business of Hospitality and Travel. – 6th ed. – Boston: Pearson, 2018.

27. Глазьев С.Ю. и др. Евразийская экономическая интеграция: учебное пособие. — Москва: Проспект, 2023. — 648 с.

28. Ермакова М. А. Управление качеством гостиничных услуг. — М.: Академия, 2019. — 208 с.

29. Yoqubova S.R. Raqobatbardoshlikni oshirishda xodimlar malakasining roli// Yosh olimlar forumi materiallari. 2022. № 5. — Б. 75–78.

30. Жураев А.Н. Hududiy mehmonxonalar faoliyatini takomillashtirishda servis xizmatlarining o‘rni // Материалы науч.-практ. конф. — Бухоро, 2022. — Б. 89–94.

31. Изадор Шарп, Алан Филлипс.Философия гостеприимства Four Seasons. Качество, сервис, культура и бренд. 2009 г. ISBN: 9785961426472
32. Introduction to Tourism and Hotel Industry: Student's Handbook. Class XI / Central Board of Secondary Education. – Delhi: CBSE, 2014. – 195 c.
33. Introduction to Hospitality Industry: unit for "Customer Service Executive – Class XI" – 47 c.
34. Колесникова К. С. Повышение конкурентоспособности гостиничного предприятия на основе совершенствования сервиса // Вестник туризма. — 2022. — № 3. — С. 55–61.
35. Kotler Ph., Bowen J., Makens J. Marketing for Hospitality and Tourism. — Pearson, 2020. — 928 p.
36. Краснова И.В. Инновационные технологии в гостиничном сервисе // Сервис в России и за рубежом. 2023. — № 2 (101). — С. 75–84.
37. Nahas N., Mendiolea J., Sinh Y., Cattouf N. The Rise of Luxury Hospitality: Trends & Differentiators for Luxury Hotel Operators: Viewpoint / N. Nahas, J. Mendiolea, Y. Sinh, N. Cattouf.: Arthur D. Little, 2024. – 12 c.
38. Negi K. S., Agarwal M. A Textbook of Hotel Management / K. S. Negi, M. Agarwal. – New Delhi: Wisdom Press, 2022. – 95 c.
39. Normurodova M.B. Turizm va mehmonxona sohasida xizmatlar sifatini boshqarish muammolari // Материалы науч.-практ. конф. — Самарканд, 2022. — Б. 134–139.
40. Mamarasulov Z.E. Mehmondo'stlik industriyasi: o'quv qo'llanma / Samarqand iqtisodiyot va servis instituti – Samarqand.: "STAP-SEL" MCHJ nashriyoti, 2024 - 320 bet.
41. Майкл Райли. Управление персоналом в гостеприимстве. 2017 год. 978-5-238-00873-2. ЮНИТИ-ДАНА.
42. Magnini V. P., Simon C. J. A Hotel Manager's Handbook: 189 Techniques for Achieving Exceptional Guest Satisfaction/ V. P. Magnini, C. J. Simon. – Boca Raton: CRC Press; Oakville: Apple Academic Press, 2016. – 258 c.
43. OECD. Tourism Trends and Policies 2022. — Paris: OECD Publishing, 2022. — 254 p.
44. Печёнкина Е. С. Культура сервиса в гостиничном бизнесе. — СПб.: Речь, 2021. — 198 с.
45. Пўлатов М.Э., Амриддинова Р.С., Норкулова Д.З., Талибова А.Ю. Меҳмонхоналарда касбий этикет. Ўқув қўлланма."STAP–Sell" нашриёти, Самарканд, 2022.-Б.214.
46. Rasulova B. R. The role of service quality in increasing competitiveness in the hotel industry of Uzbekistan // Journal of Tourism Studies. — 2022. № 1.P. 45–50.
47. Третьякова Т. Н. Международные гостиничные цепи: учеб. пособие. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2020. – 107 с.

48. Тухлиев И.С. Туризм: теория и практика: Учебник / СамИЭС. - Самарканд.: Издательство ООО «STAP-SEL», 2024 – 332 стр.
49. Tuxliev I. S. Turizm xizmatlarini rivojlantirish strategiyasi // Ijtimoiy-iqtisodiy innovatsiyalar. — 2022. — № 3. — Б. 17–23.
50. Turayev B.X, X.I.Turdibekov., V.Berdiqulov., K.M. Ibodov Mehmonxona xo‘jaligida xizmatlar sifatini boshqarish: o‘quv qo‘llanma/“IQTISOD-MOLIYA”, 2020-368 b.
51. UN TOURISM. Global Report on Innovation in Tourism and Hospitality. — Madrid: World Tourism Organization, 2022. — 80 p.
52. Хейфец, В. Л. Международная интеграция: учеб. пособие / В. Л. Хейфец.– СПб.: ГУАП, 2022. – 159 с.
53. Хорст Шульце. Ritz-Carlton: правила бизнеса от основателя сети отелей высшего класса. 2019 год. 978-5-17-118337-0. Издательство АСТ.
54. Чудновский А. Д. Гостеприимство как стратегия: управление впечатлениями гостей. — М.: Проспект, 2022. — 190 с.
55. ISO 22483:2020. Tourism and related services — Hotels — Service requirements. — Geneva: International Organization for Standardization, 2020.
56. O‘z DSt 22483:2022 (ISO 22483:2020, MOD). Туризм и сопутствующие услуги. Гостиницы. Требования к услугам.
57. O‘zMSt 125:2024. Туристские услуги. Средства размещения. Балльная система классификации.
58. O’zDSt. Государственный стандарт Республики Узбекистан в сфере гостиничных услуг.
59. Hotel Management and Operations / edited by D. G. Rutherford, M. J. O’Fallon. – 4th ed. – Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2007. – 498 с.

Интернет-ресурсы:

60. Гостиничный бизнес и индустрия размещения туристов: учебное пособие / Т. М. Крючкова, И. С. Барчуков, Л. В. Баумгартен [и др.]. — Москва : КноРус, 2021. — 166 с. — URL: https://book.ru/books/936927.
61. Практикум по организации и менеджменту туризма и гостиничного хозяйства: учебное пособие / Косолапов А.Б., Елисеева Т.И. — Москва: КноРус, 2022. — 199 с. — ISBN 978-5-406-09029-9. - Режим доступа: по подписке. - URL: https://book.ru/book/942119 — Текст: электронный.
62. Организация гостиничного дела: учебное пособие / Черникова Л.И., под ред., Баева В.В., Бокарева Е.В., Демина Т.А., Егорова Е.Н., Леонова В.П., Новикова Н.Г., Подсевалова Е.Н., Силаева А.А. — Москва: КноРус, 2021. — 192 с. — ISBN 978-5-406-08711-4. — Режим доступа: по подписке. - URL: https://book.ru/book/940498 — Текст: электронный.
63. https://frontdesk.ru/
64. https://bnovo.ru/

65. https://www.ama.org
66. https://brandfinance.com
67. https://uzdaily.uz
68. https://str.com
69. https://www.forbestravelguide.com
70. https://www.tripadvisor.com/Insights
71. https://www.ihgplc.com
72. https://about.hyatt.com
73. https://www.hilton.com
74. https://group.accor.com
75. https://www.marriott.com
76. https://partner.booking.com
77. https://hilton.com/tashkent
78. https://www.lottehotel.com

Амриддинова Райхона Садриддиновна
Бердимуродов Азизжон Шукриллоевич

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС

Учебник

Редактор: З.Н. Бободустов
Корректировщик: Н. Эргашев

Учебник представлен к публикации по решению Совета Самаркандского института экономики и сервиса (протокол № 4 от 27 ноября 2025 г., Номер регистрации 312-27/11).

ISBN: 978-9910-225-37-6

7559

Лицензия № 033337 (27.07.2022)
© Издательство ООО “STAP-SEL”,
Самарканд 2026.
Разрешено на печать 27.11.2025 г.

Распечатано 2026 г.
Формат бумаги 60x84$^{1}/_{16}$., Бумага офсетная.
Гарнитура “Times New Roman”.
Печать офсетная. Усл. п. л. 34.12
Заказ № 0012A/26. Тираж 100 эк.

Распечатано в полиграфии
Самаркандского института
экономики и сервиса.
LICENSE № 025316
REESTR № X-119112
Адрес: г. Самарканд, ул. Шохруха 60.