

Отчет о проверке

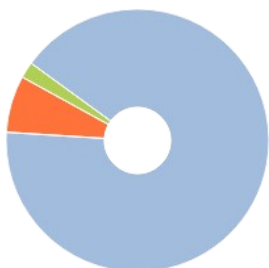
Автор: _____

Проверяющий: _____

Название документа: 919_магистерская тест гамма отель.docx

Организация: _____

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ



Совпадения:
7,43%



Оригинальность:
91,06%



ИИ-контент:
0%



Цитирования:
1,51%



Самоцитирования:
0%



i «Совпадения», «Цитирования», «Самоцитирования», «Оригинальность» являются отдельными показателями, отображаются в процентах и в сумме дают 100%, что соответствует проверенному тексту документа.

i Проверено: 94% текста документа, исключено из проверки: 6% текста документа. Разделы, отключенные пользователем: Таблицы

- **Совпадения** — фрагменты проверяемого текста, полностью или частично сходные с найденными источниками, за исключением фрагментов, которые система отнесла к цитированию или самоцитированию. Показатель «Совпадения» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к совпадениям, в общем объеме текста.
- **Самоцитирования** — фрагменты проверяемого текста, совпадающие или почти совпадающие с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа. Показатель «Самоцитирования» — это доля фрагментов текста, отнесенных к самоцитированию, в общем объеме текста.
- **Цитирования** — фрагменты проверяемого текста, которые не являются авторскими, но которые система отнесла к корректно оформленным. К цитированиям относятся также шаблонные фразы; библиография; фрагменты текста, найденные модулем поиска «СПС Гарант: нормативно-правовая документация». Показатель «Цитирования» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к цитированию, в общем объеме текста.
- **Текстовое пересечение** — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
- **Источник** — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
- **Оригинальный текст** — фрагменты проверяемого текста, не обнаруженные ни в одном источнике и не отмеченные ни одним из модулей поиска. Показатель «Оригинальность» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к оригинальному тексту, в общем объеме текста.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые совпадения проверяемого документа с проиндексированными в системе источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности совпадений или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

Номер документа: 167782

Тип документа: Не указано

Дата проверки: 19.09.2026 14:25:36

Дата корректировки: Нет

Количество страниц: 85

Символов в тексте: 151626

Слов в тексте: 18640

Число предложений: 2468

Комментарий: не указано

ПАРАМЕТРЫ ПРОВЕРКИ

Выполнена проверка с учетом редактирования: Да

Исключение элементов документа из проверки: Да

Выполнено распознавание текста (OCR): Нет

Выполнена проверка с учетом структуры: Нет

Разделы и элементы, отключенные пользователем: Таблицы

Модули поиска: Интернет Плюс, Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика, Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте, Цитирование, Коллекция НБУ, Перефразирования по коллекции издательства Wiley, Издательство Springer Nature, Учебные работы, Сводная коллекция ЭБС, Издательство Wiley, Учебные работы*, Патенты СССР, РФ, СНГ, СПС ГАРАНТ: аналитика, Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования), Переводные заимствования по коллекции Гарант: аналитика, ИПС Адилет, Переводные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте, Публикации РГБ (переводы и перефразирования), СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация, Медицина, IEEE, Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте, Публикации eLIBRARY, Учебные работы* (переводы и перефразирования), Переводные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте, Диссертации НББ, Переводные заимствования издательства Wiley, Переводные заимствования IEEE, Шаблонные фразы, СМИ России и СНГ, Учебные работы (переводы и перефразирования), Публикации РГБ, Перефразирования по коллекции IEEE

ИСТОЧНИКИ

№	Доля в тексте	Доля в отчете	Источник	Актуален на	Модуль поиска	Комментарий
[01]	1,63%	1,39%	Инструменты маркетинга впеча... https://1economic.ru	02 Окт 2024	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[02]	1,52%	0%	Инструменты маркетинга впеча...	01 Окт 2024	Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования)	
[03]	1,27%	0,43%	Инструменты маркетинга впеча... https://1economic.ru	02 Окт 2024	Интернет Плюс	
[04]	1,27%	0%	Инструменты маркетинга впеча... https://1economic.ru	15 Июн 2026	Интернет Плюс	
[05]	1,27%	0%	Инструменты маркетинга впеча... https://1economic.ru	31 Мар 2026	Интернет Плюс	
[06]	1,27%	0%	Инструменты маркетинга впеча... https://1economic.ru	31 Мар 2026	Интернет Плюс	
[07]	1,27%	0%	Куренова Д.Г., Кривошеева Е.В. ... https://1economic.ru	02 Окт 2024	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[08]	1,2%	0,34%	https://shelly.kpfu.ru/e-ksu/docs/... https://shelly.kpfu.ru	31 Авг 2024	Интернет Плюс	
[09]	1,2%	0%	Диссертация на тему «Формиро... https://dissercat.com	11 Мар 2026	Интернет Плюс	
[10]	1,2%	0%	Гарипова, Альбина Альбертовна ... http://dlib.rsl.ru	19 Окт 2024	Публикации РГБ	
[11]	1,14%	0%	Куренова Д.Г., Кривошеева Е.В. ... https://1economic.ru	15 Июн 2026	Интернет Плюс	
[12]	1,13%	0%	Инструменты маркетинга впеча...	01 Окт 2024	Публикации eLIBRARY	
[13]	1,1%	0,34%	https://shelly.kpfu.ru/e-ksu/docs/... https://shelly.kpfu.ru	31 Авг 2024	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[14]	0,99%	0,21%	ВКР Хасанова _Правовое регули...	13 Окт 2025	Учебные работы*	
[15]	0,95%	0%	Гарипова, Альбина Альбертовна ... http://dlib.rsl.ru	19 Окт 2024	Публикации РГБ (переводы и перефразирования)	
[16]	0,88%	0%	Гарипова, Альбина Альбертовна ... http://dlib.rsl.ru	01 Янв 2024	Публикации РГБ	
[17]	0,87%	0,07%	Правовое регулирование рекла...	24 Июл 2025	СПС ГАРАНТ: аналитика	
[18]	0,87%	0,85%	rosnauka-vesna_chast_1.pdf https://si.sseu.ru	07 Сен 2026	Интернет Плюс	
[19]	0,85%	0,85%	Специфика SMM-продвижения л... https://cyberleninka.ru	07 Мая 2025	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	

[20]	0,8%	0,04%	documentdetails.html?id=998 https://web.archive.org	25 Авг 2026	Интернет Плюс	
[21]	0,8%	0%	61745 http://e.lanbook.com	09 Мар 2016	Сводная коллекция ЭБС	
[22]	0,8%	0%	Постатейный комментарий к Фе... https://e.lanbook.com	21 Янв 2020	Сводная коллекция ЭБС	
[23]	0,8%	0%	Григорьев Д.А. Законы рекламы.... http://ivo.garant.ru	05 Мая 2018	СПС ГАРАНТ: аналитика	
[24]	0,78%	0,05%	Н. Г. Иншакова Рекламный текст ... http://dlib.rsl.ru	01 Янв 2007	Публикации РГБ	
[25]	0,77%	0%	Эффективность реклам_Зорколь...	31 Мая 2024	Учебные работы	
[26]	0,77%	0%	258594 http://biblioclub.ru	19 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС	
[27]	0,77%	0%	ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЕК... http://elibrary.ru	01 Янв 2022	Публикации eLIBRARY	
[28]	0,77%	0%	rsl01008542304.txt http://dlib.rsl.ru	01 Янв 2007	Публикации РГБ	
[29]	0,76%	0,76%	https://shelly.kpfu.ru/e-ksu/docs/... https://shelly.kpfu.ru	31 Авг 2024	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[30]	0,76%	0%	Гарипова, Альбина Альбертовна ... http://dlib.rsl.ru	01 Янв 2024	Публикации РГБ (переводы и перефразирования)	
[31]	0,72%	0%	Гришаев С.П. Эволюция правово... http://ivo.garant.ru	26 Мар 2016	СПС ГАРАНТ: аналитика	
[32]	0,71%	0,71%	Проект федерального закона N 1... http://ivo.garant.ru	30 Апр 2005	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	
[33]	0,71%	0%	ВКР БЕЗ ЛИШНЕГО ПРОВЕРКА	11 Янв 2024	Учебные работы (переводы и перефразирования)	
[34]	0,7%	0,54%	Позиционирование и продвиже...	18 Апр 2023	Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования)	
[35]	0,69%	0%	Постатейный комментарий к Фе...	20 Янв 2020	Сводная коллекция ЭБС	
[36]	0,69%	0%	Правовые основы бизнеса: учеб...	19 Дек 2016	Медицина	
[37]	0,69%	0%	Правовые и этические нормы в ...	19 Дек 2016	Медицина	
[38]	0,68%	0%	Кошелев А.С. ВКР Антиплагиат и...	11 Янв 2024	Учебные работы (переводы и перефразирования)	
[39]	0,67%	0%	Правовое регулирование рекла...	20 Дек 2016	Медицина	
[40]	0,66%	0%	Пешкова (Белогорцева) Х.В., Бар... http://ivo.garant.ru	30 Мая 2020	СПС ГАРАНТ: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[41]	0,64%	0%	Индустрия туризма: Правовые о...	19 Дек 2016	Медицина	
[42]	0,61%	0%	Баранова, Марина Владимировн... http://dlib.rsl.ru	01 Янв 2010	Публикации РГБ	
[43]	0,59%	0%	Постановление Правительства Р... https://rulaws.ru	05 Ноя 2024	Интернет Плюс	
[44]	0,59%	0%	Постановление Правительства Р... https://rulaws.ru	25 Сен 2024	Интернет Плюс	
[45]	0,59%	0%	%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%8... https://zabaikalskadm.ru	17 Мая 2025	Интернет Плюс	
[46]	0,59%	0%	Постановление Правительства Р... https://rulaws.ru	08 Июн 2026	Интернет Плюс	
[47]	0,59%	0,59%	Постановление Правительства Р... http://ivo.garant.ru	28 Дек 2023	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	
[48]	0,59%	0%	Постановление Правительства Р... http://ivo.garant.ru	07 Апр 2022	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	
[49]	0,59%	0%	Постановление Правительства Р... http://ivo.garant.ru	08 Мая 2024	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	
[50]	0,59%	0%	Постановление Правительства Р... http://ivo.garant.ru	26 Дек 2022	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	
[51]	0,57%	0,08%	Правовые новости (медиа и рекл... http://lawfirm.ru	25 Июл 2013	СМИ России и СНГ	
[52]	0,57%	0%	не указано	17 Сен 2025	Шаблонные фразы	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
					Учебные работы*	

[53]	0,53%	0,13%	ВКР Ермакова 20.05	30 Июл 2025	(переводы и перефразирования)	
[54]	0,52%	0,32%	230625131231_Старусев_ВКР_Вай...	14 Дек 2025	Учебные работы* (переводы и перефразирования)	
[55]	0,52%	0,36%	Позиционирование и продвиже...	18 Апр 2023	Публикации eLIBRARY	
[56]	0,5%	0%	Постановление Пленума ВАС о п... http://advertology.ru	07 Ноя 2012	СМИ России и СНГ	
[57]	0,5%	0%	Суранова О.А._Совершенствован...	01 Фев 2026	Учебные работы*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[58]	0,49%	0%	Подготовка к процедуре подтвер...	11 Янв 2024	Учебные работы	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[59]	0,47%	0%	VKR 430303 Koslovskaya K Y 2024	09 Янв 2026	Учебные работы*	
[60]	0,47%	0%	ВКР НА ИТОГОВЫХ ПРАВКАХ	11 Янв 2024	Учебные работы (переводы и перефразирования)	
[61]	0,45%	0,12%	Разработка комплекса мероприя...	15 Дек 2025	Учебные работы* (переводы и перефразирования)	
[62]	0,45%	0%	230225173608_Парамонова_Vauli...	14 Дек 2025	Учебные работы* (переводы и перефразирования)	
[63]	0,44%	0%	диплом Катя полный исправлен...	23 Ноя 2025	Учебные работы*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[64]	0,44%	0,08%	Проект по оснащению номеров ...	12 Янв 2024	Учебные работы	
[65]	0,44%	0%	Анализ предпринимательской д...	06 Июн 2022	Учебные работы	
[66]	0,41%	0%	230625131231_Старусев_ВКР_Вай...	23 Июн 2025	Учебные работы	
[67]	0,41%	0%	230625131231_Старусев_ВКР_Вай...	14 Дек 2025	Учебные работы*	
[68]	0,41%	0%	УФАС рассмотрит дело о наруше... http://regionfas.ru	08 Апр 2016	СМИ России и СНГ	
[69]	0,41%	0%	После публикации «Новой газет... http://vidsboku.com	25 Мар 2015	СМИ России и СНГ	
[70]	0,39%	0%	Разработка комплекса мероприя...	15 Дек 2025	Учебные работы*	
[71]	0,37%	0%	https://omsksanepid.ru/load/zpp/... https://omsksanepid.ru	30 Апр 2024	Интернет Плюс	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[72]	0,36%	0%	Диплом готовый	15 Дек 2025	Учебные работы*	
[73]	0,36%	0%	Классификация гостиниц и серт...	18 Июл 2022	Публикации eLIBRARY	
[74]	0,35%	0%	ВКР НА ИТОГОВЫХ ПРАВКАХ	11 Янв 2024	Учебные работы	
[75]	0,35%	0,15%	Тетеревлева_ВКР_ред_26 мая.docx	15 Дек 2025	Учебные работы* (переводы и перефразирования)	
[76]	0,35%	0%	Тетеревлева_ВКР123_ ред 3 июн...	16 Окт 2025	Учебные работы* (переводы и перефразирования)	
[77]	0,34%	0%	Nuretdinov_01.docx	02 Июн 2023	Учебные работы	
[78]	0,31%	0,19%	reklama-i-svyazi-s-obschestvenno... https://publishing.intelgr.com	02 Сен 2026	Интернет Плюс	
[79]	0,3%	0%	Вопрос: Что считать объектом н...	20 Мар 2025	Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика	
[80]	0,3%	0%	5154886.Эксперт НПП - Подкопае...	23 Июл 2025	Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика	
[81]	0,27%	0%	5154886.Эксперт НПП - Подкопае...	23 Июл 2025	СПС ГАРАНТ: аналитика	
[82]	0,27%	0%	Определение необходимых архи... http://elibrary.ru	01 Янв 2024	Публикации eLIBRARY	
[83]	0,27%	0%	К вопросу описания центров ма... http://elibrary.ru	01 Янв 2024	Публикации eLIBRARY	
[84]	0,27%	0%	reestr_27022025.pdf https://economy.gov.ru	18 Мар 2026	Интернет Плюс	
[85]	0,26%	0%	Учебная практика	12 Янв 2024	Учебные работы	
[86]	0,26%	0,2%	Предупреждение Управления Ф... http://ivo.garant.ru	16 Окт 2024	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	
[87]	0,24%	0%	ООО "ПРОСТОР", ИНН 7743875407 https://list-org.com	02 Апр 2025	Интернет Плюс	

[88]	0,24%	0%	Продолжается работа по класси... http://minkult.pnzreg.ru	13 Авг 2021	СМИ России и СНГ	
[89]	0,24%	0%	Инструменты маркетинга впечатл... https://1economic.ru	02 Окт 2024	Переводные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[90]	0,23%	0%	b133400	27 Авг 2025	Учебные работы*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[91]	0,23%	0%	Агаев, Аслан Рахманович Аналит... http://dlib.rsl.ru	01 Янв 2024	Публикации РГБ	
[92]	0,22%	0%	Куренова Д.Г., Кривошеева Е.В. ... https://1economic.ru	02 Окт 2024	Переводные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[93]	0,22%	0%	СИСТЕМА КЛАССИФИКАЦИИ ГО... http://elibrary.ru	01 Янв 2022	Публикации eLIBRARY	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[94]	0,2%	0%	Снижение в два раза налоговых ... http://taxpravo.ru	22 Мая 2020	СМИ России и СНГ	
[95]	0,2%	0%	Незванова АН	10 Июн 2025	Учебные работы	
[96]	0,2%	0%	Незванова АН	13 Дек 2025	Учебные работы*	
[97]	0,16%	0,16%	filipovich_d_yu_storitelling-kak-ele...	18 Мая 2025	Учебные работы	
[98]	0,16%	0%	Глава 14 КоАП РФ. Правовой ком... http://ivo.garant.ru	16 Сен 2023	Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[99]	0,15%	0%	Факторы стратегического плани...	11 Фев 2019	Публикации eLIBRARY	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[100]	0,15%	0%	КРЕАТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ КАК И... http://elibrary.ru	01 Янв 2024	Публикации eLIBRARY	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[101]	0,14%	0%	Деятельность предприятий общ... http://ivo.garant.ru	20 Дек 2014	СПС ГАРАНТ: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[102]	0,13%	0%	Предоставление гостиничных ус... https://book.ru	01 Янв 2024	Сводная коллекция ЭБС	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[103]	0,13%	0%	Вопрос: Что считать объектом н...	20 Мар 2025	Переводные заимствования по коллекции Гарант: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[104]	0,13%	0%	5154886.Эксперт НПП - Подкопае...	23 Июл 2025	Переводные заимствования по коллекции Гарант: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[105]	0,12%	0%	ТПП ЕАО внедрили новую услугу:... https://birobidjan.bezformata.com	04 Июн 2021	СМИ России и СНГ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[106]	0,12%	0%	Duleykina_11-T202_kursovaya_PM...	15 Дек 2025	Учебные работы* (переводы и перефразирования)	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[107]	0,12%	0%	3.pdf	15 Дек 2025	Учебные работы* (переводы и перефразирования)	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[108]	0,12%	0%	9-T104.zip/9-T104 Адрианопольск...	03 Июл 2024	Учебные работы (переводы и перефразирования)	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[109]	0,11%	0%	Обязательная классификация го... http://ivo.garant.ru	04 Мая 2019	Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[110]	0,11%	0%	болотова	12 Янв 2024	Учебные работы (переводы и перефразирования)	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[111]	0,09%	0%	не указано	30 Сен 2025	Цитирование	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему:

«Разработка мероприятий по позиционированию и продвижению бутик-отеля (на примере бутик-отеля „Гамма“, г. Санкт-Петербург)»

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ БУТИК-ОТЕЛЯ НА РЫНКЕ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ.....	9
1.1. Сущность позиционирования и продвижения гостиничного предприятия в системе маркетинга услуг размещения.....	9
1.2. Бутик-отель как объект классификации и позиционирования: понятийный аппарат, признаки и место в структуре видов гостиниц.....	16
1.3. Концепция экономики впечатлений и инструментарий продвижения малого отеля: маркетинг впечатлений, MICE-логика и личный бренд в системе коммуникаций.....	23
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ ООО «ОТЕЛЬ ГАММА» НА ГОСТИНИЧНОМ РЫНКЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	31
2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Отель Гамма» и динамика ключевых показателей за 2021-2025 гг.....	31
2.2. Анализ текущего позиционирования, каналов продвижения и соответствия рекламной деятельности отеля требованиям законодательства.....	37
2.3. Оценка значимости атрибутов сервиса и марочного капитала отеля для целевой аудитории: выявление проблем позиционирования и продвижения.....	45
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ ООО «ОТЕЛЬ ГАММА» И ОЦЕНКА ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	54
3.1. Формирование обновленной концепции позиционирования бутик-отеля «Гамма» на основе принципов экономики впечатлений и уточненных атрибутов сервиса.....	54
3.2. Комплекс мероприятий по продвижению отеля: инструменты маркетинга впечатлений, MICE-направление и цифровые каналы коммуникации.....	62
3.3. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий по позиционированию и продвижению.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	84

ВВЕДЕНИЕ

Гостиничный рынок Санкт-Петербурга за последние годы прошел через несколько разнонаправленных изменений: перераспределение турпотока в пользу внутреннего туризма, уход международных сетевых операторов, рост числа независимых объектов малого формата. Свободные нишевые позиции заняли отели с ограниченным номерным фондом и выраженной концепцией - объекты, которые принято называть бутик-отелями, хотя строгого содержания за этим обозначением ни законодательство, ни отраслевые стандарты не закрепляют. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 № 1860 перечисляет восемь видов гостиниц, и бутик-отель среди них отсутствует: малый городской объект с авторским оформлением относится к городской гостинице наравне с типовым предложением сопоставимой звездности.

Отсюда следует практическая проблема, с которой сталкивается каждое такое предприятие. Нормативная категория гарантирует потребителю минимальный уровень услуг, но не сообщает ничего об индивидуальности объекта, из-за чего вся тяжесть дифференциации переносится на маркетинговые решения самого отеля. Независимый объект, не входящий в сеть, лишен поддержки корпоративного бренда и централизованной системы бронирования, а значит, конструирует и поддерживает рыночную позицию исключительно за счет собственных ресурсов. При зависимости от онлайн-агрегаторов, где предложения сортируются по цене и рейтингу внутри заданной категории, отсутствие неценовых аргументов автоматически втягивает предприятие в ценовую конкуренцию с последствиями для рентабельности.

Актуальность исследования определяется сочетанием трех обстоятельств. Первое - несоответствие между быстро растущим числом малых отелей с индивидуальной концепцией и отсутствием как нормативного закрепления формата, так и методического инструментария оценки его позиционирования. Второе - смещение источника добавленной стоимости в сервисной экономике от функциональных характеристик услуги к характеру потребительского опыта, что

для малого отеля означает необходимость переосмысления и продукта, и коммуникации. Третье - экономическое состояние значительной части объектов этого сегмента: рост оборота нередко не транслируется в прибыль, что указывает на неэффективность действующих каналов привлечения относительно затрат на них и требует не наращивания коммерческой активности, а переработки содержания рыночной позиции.

Степень разработанности темы неоднородна по отдельным ее составляющим. Концептуальную рамку исследования образует теория экономики впечатлений, введенная в научный оборот Б. Дж. Пайном¹ совместно с Дж. Х. Гилмором, который позднее развил проблематику подлинности потребительского опыта²; становление сектора впечатлений как базового предсказывал еще А. Тоффлер³. Прикладной аппарат маркетинга в индустрии гостеприимства систематизирован в работах Ф. Котлера⁴. Отечественная традиция представлена трудами Л. В. Баумгартен⁵, где раскрыт понятийный аппарат маркетинга гостиничного предприятия, и Н. С. Морозовой⁶, соединяющей вопросы менеджмента, маркетинга и рекламы средств размещения. Территориальный контур позиционирования разработан Л. Г. Кирьяновой⁷ применительно к брендингу туристских дестинаций, а механизмы превращения ресурсов сферы услуг в марочный капитал и критерии

¹ Pine, B. J. The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage / B. J. Pine, J. H. Gilmore. - Boston : Harvard Business School Press, 1999. - 254 p.

² Gilmore, J. H. Authenticity: What Consumers Really Want / J. H. Gilmore, B. J. Pine. - Boston : Harvard Business Press, 2007. - 273 p.

³ Toffler, A. The Third Wave / A. Toffler. - New York : Bantam Books, 1980. - 544 p.

⁴ Kotler, P. Marketing for Hospitality and Tourism / P. Kotler, J. Bowen, J. Makens. - 7th ed. - Boston : Pearson, 2017. - 624 p.

⁵ Баумгартен, Л. В. Маркетинг гостиничного предприятия : учебник / Л. В. Баумгартен. - Юрайт, 2025. - URL : <https://urait.ru/author-course/marketing-gostinichnogo-predpriyatiya-560468> (дата обращения: 05.07.2026).

⁶ Морозова, Н. С. Менеджмент, маркетинг и реклама гостиничного предприятия : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2025. - URL : <https://urait.ru/book/management-marketing-i-reklama-gostinichnogo-predpriyatiya-520436> (дата обращения: 22.06.2026).

⁷ Кирьянова, Л. Г. Маркетинг и брендинг туристских дестинаций : учебное пособие / Л. Г. Кирьянова. - Юрайт, 2026. - URL : <https://urait.ru/book/marketing-i-branding-turistskih-destinaciy-470714> (дата обращения: 02.07.2026).

результативности такого перехода обоснованы А. А. Гариповой⁸. Вместе с тем бутик-отель как самостоятельный объект позиционирования в перечисленных работах не рассматривается: инструменты маркетинга впечатлений описаны преимущественно на материале общественного питания и территорий, а методики оценки значимости атрибутов сервиса для гостя малого отеля не предложены.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Отель Гамма» (Санкт-Петербург, набережная Обводного канала, д. 130) - малое независимое предприятие сферы размещения, совмещающее гостиничную деятельность с работой ресторана и обслуживанием торжественных мероприятий. Предмет исследования составляют организационно-экономические отношения, складывающиеся в процессе формирования рыночной позиции и продвижения бутик-отеля на городском гостиничном рынке.

Цель работы - разработка мероприятий по позиционированию и продвижению бутик-отеля «Гамма» с обоснованием их экономической эффективности.

Достижение цели потребовало решения девяти задач: изучить сущность позиционирования и продвижения гостиничного предприятия в системе маркетинга услуг размещения; рассмотреть бутик-отель как объект классификации и позиционирования, определив понятийный аппарат, признаки и место формата в структуре видов гостиниц; изучить концепцию экономики впечатлений и инструментарий продвижения малого отеля, включая маркетинг впечатлений, MICE-логику и личный бренд в системе коммуникаций; проанализировать организационно-экономическую характеристику деятельности ООО «Отель Гамма» и динамику ключевых показателей за 2021-2025 гг.; проанализировать текущее позиционирование, каналы продвижения и

⁸ Гарипова, А. А. Формирование марочного капитала отраслей сферы услуг территории (на примере фокусных территорий) : дис. ... канд. экон. наук / А. А. Гарипова. - 2024. - URL : <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-marchnogo-kapitala-otraslei-sfery-uslug-territorii-na-primere-fokusnykh-territ> (дата обращения: 07.07.2026).

соответствие рекламной деятельности отеля требованиям законодательства; оценить значимость атрибутов сервиса и марочного капитала отеля для целевой аудитории и выявить проблемы позиционирования и продвижения; разработать обновленную концепцию позиционирования бутик-отеля «Гамма» на основе принципов экономики впечатлений и уточненных атрибутов сервиса; разработать комплекс мероприятий по продвижению отеля с использованием инструментов маркетинга впечатлений, MICE-направления и цифровых каналов коммуникации; оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Научная новизна исследования складывается из четырех результатов. Уточнено понятие «бутик-отель» и обоснованы его отличительные признаки - малый номерной фонд, индивидуальный дизайн, персонализация сервиса, локальная идентичность - в условиях отсутствия данной категории в официальной классификации гостиниц Российской Федерации. Адаптирована модель Кано для сегментации атрибутов сервиса малого гостиничного предприятия по степени влияния на удовлетворенность гостя с выделением базовых, повышающих удовлетворенность и нейтральных атрибутов. Систематизированы инструменты маркетинга впечатлений - перформанс-коммуникации, эмоциональные коллаборации, геймификация, эмотивный мерчендайзинг, личный бренд управляющего и персонала - применительно к гостиничному, а не ресторанному формату малого независимого отеля. Предложены критерии оценки результативности позиционирования отдельного гостиничного предприятия (маркетинговые, коммуникационные, финансовые), адаптированные из модели марочного капитала территории к масштабу единичного объекта размещения.

На защиту выносятся следующие положения.

1. Формальная классификация гостиниц РФ не выделяет бутик-отель как отдельный вид размещения, вследствие чего позиционирование объектов данного формата, включая ООО «Отель Гамма», должно строиться на

маркетинговых критериях (индивидуальность концепции, персонализация сервиса, локальная идентичность), а не на нормативных категориях звездности.

2. Совмещение отелем «Гамма» гостиничной деятельности с функциями общественного питания и организации торжественных мероприятий (ОКВЭД 56.10, 56.21, 56.29, 56.30) создает предпосылки для позиционирования объекта через инструментарий экономики впечатлений и частичную MICE-специализацию, что не используется в действующей коммуникационной практике отеля в полной мере.

3. Разрыв между ростом выручки отеля «Гамма» в 2021-2024 гг. и последующим переходом от прибыли к убыткам в 2024-2025 гг. на фоне сокращения основных средств отражает недостаточную эффективность действующих каналов и инструментов продвижения относительно затрат на привлечение гостя, что требует переработки коммуникационной стратегии объекта.

4. Адаптация модели Кано к атрибутам сервиса бутик-отеля позволяет выделить базовые, повышающие удовлетворенность и нейтральные характеристики предложения «Гамма», что дает методическую основу для приоритизации мероприятий по позиционированию в проектной главе.

5. Комплекс мероприятий по продвижению отеля «Гамма», построенный на инструментах маркетинга впечатлений (тематические события, коллаборации, персонализация через личный бренд управляющего/персонала) и цифровых каналах коммуникации, обеспечивает измеримый экономический эффект при сопоставлении дополнительных доходов от роста загрузки с затратами на реализацию предложенных мероприятий.

Методическую базу составили анализ нормативных правовых актов, сравнительный анализ теоретических подходов, финансово-экономический анализ бухгалтерской отчетности, структурный анализ каналов продаж, анкетный опрос гостей по методике Кано (выборка 214 человек, 2025 г.), контент-анализ цифрового присутствия предприятия и отзывов на агрегаторах, а также

расчетные методы оценки экономического эффекта - определение приростной выручки, рентабельности затрат и срока окупаемости.

Теоретическая значимость состоит в развитии понятийного аппарата позиционирования применительно к формату, не закреплённому нормативно, и в переносе модели Кано из инфраструктурной сферы в гостиничный сервис. Практическая значимость определяется применимостью разработанной концепции позиционирования, комплекса мероприятий и системы контрольных показателей в деятельности ООО «Отель Гамма» и иных малых независимых объектов размещения Санкт-Петербурга.

Работа состоит из введения, трех глав по три параграфа каждая, заключения и списка использованных источников; первая глава раскрывает теоретические основы позиционирования и продвижения бутик-отеля, вторая содержит анализ практики предприятия за 2021-2025 гг. с выявлением проблем, третья представляет проектные решения и расчет их экономической эффективности.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ БУТИК-ОТЕЛЯ НА РЫНКЕ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ

1.1. Сущность позиционирования и продвижения гостиничного предприятия в системе маркетинга услуг размещения

Маркетинг услуг размещения опирается на четыре свойства гостиничного продукта, которые отличают его от товара материального: неосвязаемость, неразрывность производства и потребления, значительную роль информации и доверия, а также пространственную привязку⁹. Каждое из этих свойств меняет содержание маркетинговых решений. Неосвязаемость лишает потребителя возможности оценить услугу до ее приобретения, из-за чего решение о бронировании принимается по косвенным сигналам: фотографиям интерьера, описанию номера, отзывам предыдущих гостей, категории звездности. Неразрывность производства и потребления превращает персонал в часть продукта, а пространственность закрепляет отель за конкретной точкой города, которую невозможно перенести в более выгодное окружение. Отсюда следует, что маркетинг гостиничного предприятия работает преимущественно с ожиданиями и представлениями потребителя, а не с физическими характеристиками объекта, и позиционирование оказывается центральным, а не вспомогательным элементом этой системы¹⁰.

Позиционирование в гостиничной сфере принято трактовать как формирование в сознании целевого потребителя устойчивого и отличительного образа отеля относительно конкурентных предложений, причем отличительность достигается через выбор ограниченного набора значимых атрибутов, а не через перечисление всех преимуществ¹¹. Практический смысл ограничения очевиден: потребитель удерживает в памяти одну-две

⁹ Костенников, А. И. Маркетинг инфраструктуры как фактор повышения инвестиционной привлекательности современного региона : дис. ... канд. экон. наук / А. И. Костенников. - 2025. - URL : <https://www.dissercat.com/content/marketing-infrastruktury-kak-faktor-povysheniya-investitsionnoi-privlekatelnosti-sovremennog> (дата обращения: 27.06.2026).

¹⁰ Баумгартен, Л. В. Маркетинг гостиничного предприятия : учебник / Л. В. Баумгартен. - Юрайт, 2026. - URL : <https://urait.ru/book/marketing-gostinichnogo-predpriyatiya-450320> (дата обращения: 06.07.2026).

¹¹ Баумгартен, Л. В. Основы маркетинга гостиничных услуг : учебник / Л. В. Баумгартен. - Юрайт, 2026. - URL : <https://urait.ru/index.php/bcode/517931> (дата обращения: 12.07.2026).

характеристики, поэтому попытка заявить одновременно о выгодной цене, историческом здании, деловой инфраструктуре и семейном сервисе размывает образ до неразличимости. Продвижение же обозначает совокупность коммуникационных действий, доводящих выбранную позицию до аудитории через рекламу, PR, стимулирование сбыта, прямые продажи и цифровые каналы¹². Соотношение между этими категориями иерархическое, а не параллельное: продвижение транслирует то, что задано позиционированием, и при несформулированной позиции коммуникация вырождается в набор разрозненных сообщений с непредсказуемым накопительным эффектом.

Нормативная рамка задает первичный уровень дифференциации средств размещения. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 № 1860 закрепило шесть категорий гостиниц по системе звезд - от «пяти звезд» как высшей до «без звезд» как низшей, - а среди целей классификации прямо названо **повышение конкурентоспособности гостиничных услуг и привлекательности гостиниц, направленное на увеличение туристского потока за счет укрепления доверия потребителей**⁴⁷¹³. Положение действовало с 1 января 2021 г. и было признано утратившим силу с 1 января 2025 г. постановлением Правительства России от 27 декабря 2024 г. № 1951. Логика документа показательна для теории маркетинга: государство рассматривает классификацию как инструмент снижения информационной асимметрии, то есть решает ту же задачу, которую средствами бренда решает сам отель. Категория звездности работает как гарантия минимального уровня, но не сообщает потребителю ничего об индивидуальности объекта, из-за чего дифференциация внутри одной категории остается полностью на стороне маркетинговых решений предприятия.

Категория звездности связана с содержанием предложения довольно жестко. Отели эконом-сегмента располагают двумя-тремя звездами, объекты

¹² Куренова, Д. Г. Инструменты маркетинга впечатлений в продвижении предприятий общественного питания / Д. Г. Куренова, Е. В. Кривошеева, Д. С. Волошина, Т. Ю. Захарова // Креативная экономика. - 2024. - Т. 18, № 3. - С. 625–646. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-marketinga-v-pechatleniy-v-prodvizhenii-predpriyatiy-obschestvennogo-pitaniya> (дата обращения: 10.07.2026).

¹³ Довгалюк, И. М. Позиционирование и продвижение средств размещения в сфере MICE как основополагающая часть развития рынка делового туризма / И. М. Довгалюк, Т. Е. Колотова // Молодой ученый. - 2023. - Т. 449, № 2. - С. 108–112. - URL: <https://moluch.ru/archive/449/98861> (дата обращения: 29.06.2026).

категории люкс - четырьмя или пятью; трехзвездочный отель предполагает номерной фонд не менее 20 номеров, оснащение кондиционерами не менее половины номеров, наличие стойки приема и размещения, кассы и информационной стойки, ресторана или столовой, а также возможное наличие конференц-залов и комнат для переговоров ¹⁴. Размещение таких объектов рядом с деловыми районами города, обеспечивающее доступ к транспортной и социальной инфраструктуре, само становится элементом позиционирования, ориентированного на делового гостя.

Сегментация потребителей предшествует выбору позиции и определяет ее содержание. Рынок делового туризма, для которого малые городские отели нередко выступают основной инфраструктурой, распадается на три неравные части: корпоративные поездки занимают более 73 % общего объема деловых перемещений, участие в съездах, конференциях и семинарах - около 16 %, посещение торгово-промышленных выставок и ярмарок - 11 % ¹⁵. Различие долей сопровождается различием требований к отелю: корпоративный гость ориентирован на транспортную доступность, скорость заселения и стабильность сервиса, тогда как участник конгресса нуждается в помещениях для встреч и техническом оснащении. Существенно и то, что деловая поездка не подчинена сезону, планируется минимум за полгода и оплачивается не гостем, а направляющей организацией, из-за чего чувствительность к цене у этого сегмента заметно ниже, чем у досугового туриста, а расход среднестатистического участника конгресса по данным World Tourism Organization достигает 1540 евро в день.

Реклама как основной канал доведения позиции до аудитории функционирует в жестких правовых границах. Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ определяет рекламу как информацию, распространенную любым

¹⁴ Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2026. - URL: <https://urait.ru/index.php/book/reklama-v-socialno-kulturnom-servise-i-turizme-515319> (дата обращения: 28.06.2026).

¹⁵ Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2026. - URL: <https://urait.ru/index.php/book/reklama-v-socialno-kulturnom-servise-i-turizme-515319> (дата обращения: 28.06.2026).

способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованную неопределенному кругу лиц и направленную на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке ¹⁶. Под объект рекламирования подпадают товар, средства индивидуализации юридического лица, изготовитель или продавец, а равно мероприятие - концерт, конкурс, фестиваль, - что напрямую охватывает событийную активность отеля. Закон прямо распространяет положения об изготовителе товара на лиц, оказывающих услуги, поэтому весь коммуникационный контур гостиничного предприятия подпадает под его требования добросовестности и достоверности.

Запреты закона существенны для практики позиционирования, поскольку отличительность образа нередко строится на сопоставлении с конкурентами. Недобросовестной признается реклама, содержащая некорректные сравнения рекламируемого товара с находящимися в обороте товарами других изготовителей или продавцов, а также порочащая деловую репутацию лица, включая конкурента; недостоверной - реклама с не соответствующими действительности сведениями о преимуществах перед конкурирующими предложениями и о характеристиках товара ¹⁶. Для отеля это означает, что заявление о «лучшем сервисе в районе» или «единственном бутик-отеле города» требует документального подтверждения либо переформулирования в описание собственных свойств. Одновременно закон выводит из-под своего действия вывески и указатели без сведений рекламного характера, информацию, обязательную к раскрытию по федеральному закону, а также упоминания о товаре, органично интегрированные в произведения науки, литературы или искусства, - последнее образует правовое пространство для продуктового размещения и коллабораций с творческими проектами.

¹⁶ Постановление Правительства РФ «Об утверждении Положения о классификации гостиниц» от 18.11.2020 № 1860 // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://base.garant.ru/74957806/> (дата обращения: 18.06.2026).

Соотношение нормативных и маркетинговых регуляторов позиционирования удобно представить в сопоставлении по функциям (таблица 1).

Таблица 1 - Нормативные и маркетинговые регуляторы позиционирования гостиничного предприятия

Параметр сопоставления	Нормативный регулятор (классификация, реклама)	Маркетинговый регулятор (позиционирование, бренд)
Решаемая задача	Снижение информационной асимметрии, достоверность сведений	Формирование отличительного образа объекта
Основание дифференциации	Категория звездности, вид гостиницы, категория номера	Атрибуты концепции, сервиса, атмосферы, локальной идентичности
Характер требований	Обязательный, с санкциями за ненадлежащую рекламу	Добровольный, определяется стратегией предприятия
Результат для потребителя	Гарантия минимального уровня услуг	Мотив предпочтения при равной категории
Ограничения коммуникации	Запрет некорректных сравнений и недостоверных преимуществ	Необходимость удержания одного-двух атрибутов в сообщении

Источник: составлено автором по данным [1], [2]

Разграничение двух контуров объясняет, почему объекты одной категории звездности демонстрируют несопоставимые рыночные результаты: нормативный уровень уравнивает их в глазах потребителя, а различает маркетинговый.

Инструментальный состав продвижения за последнее десятилетие сместился в цифровую плоскость. Интернет-маркетинг, и прежде всего SMM-технологии, признаются наиболее актуальным механизмом продвижения бренда, поскольку интернет-реклама открывает возможность глубокого воздействия на потребителя, недостижимого для традиционных каналов ¹⁷. Смартфон, постоянно находящийся при потребителе, служит отправной точкой поиска решения возникшей потребности и одновременно позволяет идентифицировать человека в пространстве, сопоставляя его онлайн-профиль с офлайн-реальностью. Для гостиничного предприятия это означает, что цикл принятия решения о размещении почти целиком разворачивается в цифровой среде - от

¹⁷ Николенко, П. Г. Проектирование гостиничной деятельности : учебное пособие / П. Г. Николенко, Т. Ф. Гаврильева. - Юрайт, 2026. - URL: <https://urait.ru/author-course/proektirovanie-gostinichnoy-deyatelnosti-587573> (дата обращения: 09.07.2026).

поискового запроса и просмотра карточки на агрегаторе до чтения отзывов и сравнения фотографий, - и позиция отеля закрепляется в сознании гостя задолго до физического контакта с объектом.

Персонализация коммуникации образует второй вектор изменений. Современный обмен информацией подчиняется принципам маркетинга, при которой профессиональные компетенции, знания, умения и человеческие качества приобретают коммерческую ориентацию, а индивидуум строит личное позиционирование по проектному принципу ¹⁷. В ресторанном бизнесе эта логика реализована предельно отчетливо: владельцы заведений делают ставку на знаменитых шеф-поваров либо создают собственных звезд, а шеф-повар перестает быть исполнителем и становится лицом заведения, соединяя знание профессии, навыки коммуникации с гостями, репутацию и харизму, так что персональный бренд входит в общую маркетинговую стратегию как самостоятельный компонент. Значимость гастрономии в этом контексте подтверждена структурой креативной экономики: при доле креативных индустрий в ВВП России 3,2 % за 2020-2022 гг. вклад гастрономии составил 12 %, третий результат после рекламы (16 %) и IT (28 %).

Расширение предметной рамки маркетинга услуг размещения обнаруживается при переходе от отдельного предприятия к территории. Марочный капитал отраслей сферы услуг территории трактуется как ресурсный потенциал для формирования бренда, складывающийся из материальных и нематериальных активов, которые приносят специфическую прибыль от эксплуатации объектов сферы услуг и инфраструктурного обеспечения ¹⁸. Критерии, по которым ресурс оценивается на способность перейти в марочный капитал, систематизированы в четыре группы: маркетинговые (узнаваемость бренда территории, туристический поток), инвестиционная привлекательность, социальные (качество жизни резидентов, культурное наследие, безопасность) и

¹⁸ Костенников, А. И. Маркетинг инфраструктуры как фактор повышения инвестиционной привлекательности современного региона : дис. ... канд. экон. наук / А. И. Костенников. - 2025. - URL : <https://www.dissercat.com/content/marketing-infrastruktury-kak-faktor-povysheniya-investitsionnoi-privlekatelnosti-sovremennog> (дата обращения: 27.06.2026).

институциональные (эффективность местного самоуправления, законодательная поддержка).²⁹ Принципиальна здесь взаимная зависимость: узнаваемость дестинации формирует поток, из которого отель черпает спрос, а качество сервиса отдельных объектов размещения поддерживает или подрывает репутацию территории.

Доступность услуги как условие результативности продвижения раскрывается через режим работы объектов, степень развитости инфраструктуры, формы осведомления потребителей о предлагаемых услугах и внедрение современных технологий в сервисное сопровождение на всех этапах продвижения и реализации.¹³¹⁸ Перечень примечателен тем, что ставит информирование в один ряд с инфраструктурными условиями: недоведенное до потребителя предложение экономически эквивалентно отсутствующему. Отраслевая специфика усиливает это обстоятельство - модель рынка туристских услуг исторически ориентирована на массового потребителя, а запросы отдельных категорий населения удовлетворяются недостаточно¹⁹, что для малого отеля создает не столько ограничение, сколько рыночную нишу, поскольку узкая специализация предложения при массовой ориентации крупных игроков превращается в источник отличительности.

Понятийное ядро параграфа складывается из трех связанных элементов: свойства гостиничной услуги делают образ объекта основным предметом потребительского выбора; позиционирование задает содержание этого образа через ограниченный набор атрибутов, значимых для выделенного сегмента; продвижение доводит заданную позицию до аудитории преимущественно цифровыми каналами и в границах, установленных законодательством о рекламе. Нормативная классификация при этом гарантирует минимальный уровень услуг, но не дифференцирует объекты внутри категории, из-за чего вся тяжесть различения переносится на маркетинговые решения предприятия -

¹⁹ Ливанова, А. К. Межрегиональная туристская агломерация как фактор социально-экономического развития региона : дис. ... канд. экон. наук / А. К. Ливанова. - 2025. - URL : <https://www.dissercat.com/content/mezhregionalnaya-turistskaya-aglomeratsiya-kak-faktor-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya> (дата обращения: 08.07.2026).

обстоятельство, определяющее постановку вопроса о формате, чьи признаки нормативно не закреплены вовсе.

1.2. Бутик-отель как объект классификации и позиционирования: понятийный аппарат, признаки и место в структуре видов гостиниц

Перечень видов гостиниц, на которые распространялось действие Положения о классификации, утвержденного постановлением Правительства РФ от 18.11.2020 № 1860, включает восемь позиций: городскую гостиницу (отель); гостиницу в здании, являющемся объектом культурного наследия либо выявленным объектом культурного наследия или составляющем предмет охраны исторического поселения; курортный отель, дом отдыха, центр отдыха, пансионат; апарт-отель; комплекс апартаментов; мотель; хостел; загородный отель, туристскую базу, базу отдыха и гостиничные номера при визит-центре²⁰.

Бутик-отель в этом перечне отсутствует. Отсутствие не случайно и не объясняется пробелом редактирования: логика документа выстроена на признаках, поддающихся объективной верификации экспертом при выездной оценке, - местоположение (город, курорт, придорожная полоса, сельская или горная местность, берег водоема), состав номерного фонда (номера категорий «студия» и «апартамент» для апарт-отеля, многоместные номера до 12 мест для хостела), наличие кухонного оборудования, доля площади помещений совместного использования не менее 25 % общей площади номеров. Ни один из критериев, обычно связываемых с бутик-форматом, к такому измерению не сводится.

Городская гостиница определена в Положении по остаточному принципу - как вид гостиниц, расположенных в городе и не обладающих признаками иных видов²⁰. Именно в этой категории оказывается любой малый городской отель с индивидуальной концепцией, поскольку он не имеет ни апартаментного номерного фонда, ни многоместных номеров, ни придорожного расположения.

²⁰ Довгалюк, И. М. Позиционирование и продвижение средств размещения в сфере MICE как основополагающая часть развития рынка делового туризма / И. М. Довгалюк, Т. Е. Колотова // Молодой ученый. - 2023. - Т. 449, № 2. - С. 108–112. - URL: <https://moluch.ru/archive/449/98861> (дата обращения: 29.06.2026).

Нормативный статус такого объекта, следовательно, идентичен статусу типовой городской гостиницы сопоставимой звездности, что снимает с формальной классификации всякую дифференцирующую функцию применительно к бутик-формату. Дополнительно нужно учитывать, что классификации не подлежат средства размещения в жилых помещениях, за исключением переведенных в нежилые в порядке Жилищного кодекса, а также кемпинги, общежития, туристские приюты и стоянки, - то есть регулятор разграничивает объекты по правовому режиму помещений и составу услуг, но не по характеру концепции.

Вторая линия нормативной дифференциации - категории номеров, которых установлено шесть: высшая (включающая «сюит», «апартамент», «люкс», «джуниор сюит», «студия»), первая (стандарт), вторая, третья, четвертая и пятая

²⁰. Категория описывает площадь, оснащение и планировку, но индивидуальность дизайна, авторское решение интерьера, уникальность каждого номера в пределах одного отеля в ней не фиксируются. Для бутик-формата это критично: объект, где двадцать номеров различаются оформлением и каждый имеет собственное название, и объект с двадцатью идентичными стандартами получают тождественное нормативное описание. Признаки, которыми бутик-отель реально отличается от массового предложения, лежат вне измерительной рамки классификации.

Единственное указание на связь между звездностью и характеристиками объекта, применимое к малому городскому отелю, дает описание трехзвездочной категории: номерной фонд не менее 20 номеров, оснащение кондиционерами не менее половины номеров, обязательные стойка приема и размещения, касса и информационная стойка, оборудованный ресторан или столовая, круглосуточная работа службы приема, возможное наличие конференц-залов и комнат для переговоров, при отсутствии услуги подноса багажа ²¹. Порог в 20 номеров показателен: он совпадает с типичным верхним пределом бутик-формата, из чего следует, что малый отель с индивидуальной концепцией претендует, как

²¹ Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2026. - URL: <https://urait.ru/index.php/book/reklama-v-socialno-kulturnom-servise-i-turizme-515319> (дата обращения: 28.06.2026).

правило, на три или четыре звезды, но внутри этой категории конкурирует с несопоставимо более многочисленными типовыми объектами.

Терминологическая неопределенность формата не уникальна для гостиничной сферы. Схожая ситуация зафиксирована применительно к инклюзивному туризму: единое определение отсутствует, наряду с основным термином используются близкие, но не тождественные обозначения - доступный туризм, маломобильный туризм, - что осложняет разработку мероприятий по развитию направления ²². Механизм затруднения тот же: пока признаки объекта не зафиксированы ни нормативно, ни в научном обороте, предприятие лишено внешней опоры для заявления о своей принадлежности к формату и вынуждено конструировать отличительность самостоятельно.

Содержательное наполнение понятия приходится выводить из свойств услуги и механизмов восприятия ценности. Экономика впечатлений исходит из того, что впечатление есть **уникальный потребительский опыт, формируемый за счет потребления как материальных, так и нематериальных ресурсов, и именно оно определяет выбор товара или услуги**, а потребитель готов доплачивать за предложение, приносящее радость, удовлетворение и положительные эмоции ²³. Для малого отеля этот тезис переводится в конкретное операционное следствие: добавленная стоимость создается не количеством квадратных метров номера, а характером опыта проживания, который складывается из оформления пространства, манеры обслуживания, деталей приема гостя. Признак малого номерного фонда приобретает при таком прочтении не количественный, а функциональный смысл - он делает персонализацию физически осуществимой, поскольку при двадцати номерах персонал способен запомнить предпочтения каждого гостя, а при двухстах не способен.

²² Ливанова, А. К. Межрегиональная туристская агломерация как фактор социально-экономического развития региона : дис. ... канд. экон. наук / А. К. Ливанова. - 2025. - URL : <https://www.dissercat.com/content/mezhregionalnaya-turistskaya-aglomeratsiya-kak-faktor-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya> (дата обращения: 08.07.2026).

²³ Костенников, А. И. Маркетинг инфраструктуры как фактор повышения инвестиционной привлекательности современного региона : дис. ... канд. экон. наук / А. И. Костенников. - 2025. - URL : <https://www.dissercat.com/content/marketing-infrastruktury-kak-faktor-povysheniya-investitsionnoi-privlekatelnosti-sovremennog> (дата обращения: 27.06.2026).

Локальная привязка как признак формата опирается на закономерность, прослеженную в отраслях, где уникальность продукта неотделима от места происхождения. Ремесла и промыслы всегда связаны географически с точной локацией - тульские самовары, оренбургский пуховый платок, швейцарские часы, бельгийский шоколад, - и сопровождаются отличительным стилем, особой технологией изготовления, преемственностью внутри семейных кланов ¹³ 23.

Перенос этой логики на средство размещения означает, что бутик-отель извлекает отличительность из идентичности района, здания, городской истории, а не из соответствия сетевому стандарту. Показательно противопоставление: сетевой бренд продает предсказуемость, гарантируя одинаковый продукт в любом городе, тогда как бутик-формат продает именно непереносимость своего продукта в другую точку.

Третий содержательный признак связан с ролью персонала в создании продукта. Исследование лояльности посетителей ресторанов через опытный маркетинг и качество обслуживания, проведенное С. А. Пратминингсх, Е. Астуттой и К. Видятами, показало, что гость приходит в заведение не только из рациональных соображений, но и ради эмоциональной ценности, которую составляют уникальный опыт, ощущение особой атмосферы, общение и престиж ¹⁹ 24. Качество обслуживания и наличие знакомых людей среди персонала выделены как существенный фактор маркетинга, а непосредственное общение и знакомство с шеф-поваром - как самостоятельная ценность. Гостиничный формат воспроизводит эту зависимость почти без изменений: в малом отеле управляющий и администраторы становятся узнаваемыми фигурами для повторного гостя, а их персональная манера обслуживания встраивается в бренд предприятия.

Сопоставление нормативных и маркетинговых признаков формата представлено в таблице 2.

²⁴ Николенко, П. Г. Проектирование гостиничной деятельности : учебное пособие / П. Г. Николенко, Т. Ф. Гаврильева. - Юрайт, 2026. - URL: <https://urait.ru/author-course/proektirovanie-gostinichnoy-deyatelnosti-587573> (дата обращения: 09.07.2026).

Таблица 2 - Соотношение нормативных и маркетинговых признаков идентификации бутик-отеля

Признак	Фиксация в Положении о классификации гостиниц	Значение для позиционирования формата
Малый номерной фонд (до 20-30 номеров)	Не фиксируется как признак вида; порог 20 номеров задан для категории «три звезды»	Делает персонализацию обслуживания технически осуществимой
Индивидуальный дизайн номеров	Не фиксируется; категория номера описывает площадь и оснащение	Основной носитель отличительности, объект фотоконтента
Персонализация сервиса	Не фиксируется; регламентированы состав служб и режим работы	Формирует эмоциональную ценность и повторные визиты
Локальная идентичность (район, здание, история)	Фиксируется лишь для гостиниц в объектах культурного наследия	Обеспечивает непереносимость продукта, связь с дестинацией
Событийная и F&B-составляющая	Учитывается как наличие ресторана, возможных конференц-залов	Расширяет продукт до формата впечатления, добавляет выручку
Категория звездности	Основной нормативный дифференциатор, шесть категорий	Гарантирует минимальный уровень, но не различает объекты внутри категории

Источник: составлено автором по данным [2], [19]

Распределение отметок по столбцам показывает асимметрию: пять признаков из шести нормативно не закреплены либо закреплены частично, тогда как маркетинговое значение имеют все шесть, причем единственный полноценно нормированный параметр - звездность - обладает наименьшей дифференцирующей силой.

Отсюда вытекает рабочее определение, пригодное для дальнейшего анализа: бутик-отель следует понимать как малое независимое средство размещения, чья рыночная позиция строится на индивидуальности архитектурно-дизайнерского решения, персонализированном обслуживании и связи с локальной идентичностью места, при том что нормативно объект относится к городской гостинице и классифицируется по общей системе звезд. Определение сознательно соединяет маркетинговые признаки с нормативным статусом, поскольку игнорировать последний нельзя: требования к информационному знаку и доведению до потребителей информации о

присвоенной категории обязательны для всех классифицированных гостиниц ²⁵, и отель, заявляющий о себе как о бутик-объекте, одновременно обязан указывать категорию, полученную по формальным критериям. Двойственность статуса образует практическую сложность коммуникации, которую предприятию приходится разрешать самостоятельно.

Правовая среда продвижения усиливает эту сложность. Поскольку понятие «бутик-отель» не определено ни в законодательстве о классификации, ни в отраслевых стандартах, его использование в рекламных материалах не опирается на верифицируемое основание, а Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ относит к недостоверной ¹⁷ рекламу, содержащую не соответствующие действительности сведения о характеристиках товара и о преимуществах перед предложениями других продавцов ²⁶. Самоназвание «бутик-отель» само по себе претензии не образует, так как описывает концепцию, а не измеримое свойство; риск возникает при переходе к сравнительным утверждениям - «первый бутик-отель района», «лучший малый отель города», - которые требуют доказуемости и при ее отсутствии квалифицируются как недобросовестная реклама с некорректным сравнением. Коммуникационная стратегия формата, следовательно, вынуждена строиться на описании собственных атрибутов, а не на противопоставлении конкурентам.

Методически незакрепленность формата порождает ту же проблему, что отмечена для отраслевых экосистем: при обилии работ по цифровым и корпоративным экосистемам отраслевая специфика изучена значительно слабее, а организация экосистем в сфере туризма практически не рассматривается, тогда как исследовательское внимание сосредоточено на промышленности, торговле, логистике и финансах ²⁷. Применительно к бутик-формату дефицит проявляется

²⁵ Довгалюк, И. М. Позиционирование и продвижение средств размещения в сфере MICE как основополагающая часть развития рынка делового туризма / И. М. Довгалюк, Т. Е. Колотова // Молодой ученый. - 2023. - Т. 449, № 2. - С. 108–112. - URL : <https://moluch.ru/archive/449/98861> (дата обращения: 29.06.2026).

²⁶ Постановление Правительства РФ «Об утверждении Положения о классификации гостиниц» от 18.11.2020 № 1860 // Официальный интернет-портал правовой информации. URL : <https://base.garant.ru/74957806/> (дата обращения: 18.06.2026).

²⁷ Ливанова, А. К. Межрегиональная туристская агломерация как фактор социально-экономического развития региона : дис. ... канд. экон. наук / А. К. Ливанова. - 2025. - URL :

в отсутствии инструментов, позволяющих предприятию проверить, какие из заявленных атрибутов действительно влияют на выбор гостя, - отбор признаков остается интуитивным решением владельца, а не результатом измерения.

Позиционирование малого отеля дополнительно зависит от качества дестинации, в которой он расположен. Результативность перехода ресурса территории в марочный капитал оценивается по маркетинговым критериям - узнаваемости бренда территории и туристическому потоку, - а также по инвестиционной привлекательности, социальным и институциональным параметрам²⁸. Объект, расположенный за пределами исторического ядра города, лишен поддержки узнаваемого адреса и обязан компенсировать это собственной концепцией, тогда как отель в туристическом центре получает часть спроса за счет локации независимо от качества маркетинга. Для бутик-формата в непрестижном районе индивидуальность концепции перестает быть желательной опцией и превращается в условие загрузки.

Совокупность приведенных обстоятельств задает исходную посылку прикладной части исследования. Нормативная система классификации гостиниц Российской Федерации выделяет виды средств размещения по объективно проверяемым признакам местоположения и состава номерного фонда и по этой причине не содержит бутик-отеля как самостоятельной категории, относя такие объекты к городским гостиницам; признаки, реально отличающие формат, - малый фонд, авторский дизайн, персонализированный сервис, локальная идентичность, событийная и гастрономическая составляющая продукта, - нормой не описаны и не подлежат внешней сертификации. Конструирование и поддержание рыночной позиции такого объекта перемещается целиком в зону маркетинговых решений предприятия, причем для независимого отеля, не входящего в сеть и не имеющего поддержки корпоративного бренда, эти решения

<https://www.dissercat.com/content/mezhregionalnaya-turistskaya-aglomeratsiya-kak-faktor-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya> (дата обращения: 08.07.2026).

²⁸ Костенников, А. И. Маркетинг инфраструктуры как фактор повышения инвестиционной привлекательности современного региона : дис. ... канд. экон. наук / А. И. Костенников. - 2025. - URL: <https://www.dissercat.com/content/marketing-infrastruktury-kak-faktor-povysheniya-investitsionnoi-privlekatelnosti-sovremennog> (дата обращения: 27.06.2026).

принимаются исключительно за счет собственных ресурсов - обстоятельство, определяющее направление анализа практики конкретного объекта в дальнейшем.

1.3. Концепция экономики впечатлений и инструментарий продвижения малого отеля: маркетинг впечатлений, MICE-логика и личный бренд в системе коммуникаций

Термин «экономика впечатлений» закрепился в научном обороте после выхода книги Джозефа Пайна и Джеймса Гилмора «Экономика впечатлений» в 1999 г., хотя становление «экономики впечатлений и переживаний» как базового сектора предсказывал еще Элвин Тоффлер в «Третьей волне» 1980 г.²⁹. Прогрессия экономической ценности, предложенная Пайном и Гилмором, - аграрная экономика, индустриальная, сервисная, экономика впечатлений - помещает максимальную добавочную стоимость на последнюю ступень, и именно это утверждение имеет прямое отношение к малому отелю. О впечатлении как составляющей продукта, за которую потребитель готов платить отдельно, писали также Валерий Пекар в статье «Введение в экономику впечатлений» и Адриан Сливотски в книге «Миграция ценности: что будет с вашим бизнесом послезавтра?». Практический смысл концепции для средства размещения состоит в переносе источника дохода: помимо платы за ночь проживания предприятие получает премию за характер опыта, который невозможно воспроизвести в конкурирующем объекте.

Различие между сервисной моделью и моделью впечатлений сформулировано Д. А. Мозжухиным достаточно строго: в экономике услуг впечатления остаются необязательным атрибутом потребляемого продукта, тогда как в экономике впечатлений они входят в состав потребления и формируют

²⁹ Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2026. - URL : <https://urait.ru/book/reklama-v-socialno-kulturnom-servise-i-turizme-432460> (дата обращения: 14.07.2026).

потребительскую стоимость товара и услуги³⁰. Отсюда следует ответ на вопрос о том, где именно проходит граница между типовой городской гостиницей и объектом бутик-формата: первая продает ночь в стандартизированном номере, где эмоциональная составляющая факультативна и создается случайно, вторая закладывает впечатление в проект продукта и тем самым получает право на повышенный тариф. Создание впечатлений при таком понимании перестает быть маркетинговой надстройкой и становится элементом операционной модели, удерживающим существующих гостей, привлекающим новых и формирующим лояльность.

Маркетинг впечатлений определяется как набор инструментов воздействия на целевую аудиторию, формирующих устойчивую связь потребителя с брендом через активацию эмоций и получение физического и духовного опыта²⁹. Коммуникация при этом меняет структуру: вместо формулы «увидел или услышал - понравилось или не понравилось» задействуется цепочка «увидел или услышал - поучаствовал - пережил - получил эмоции - запомнил надолго». Для малого отеля эта цепочка имеет прикладное значение, поскольку описывает механизм превращения разового гостя в источник рекомендаций - последнее звено, связанное с долговременным запоминанием, обеспечивает как повторное бронирование, так и отзыв на агрегаторе, который для объекта без рекламного бюджета сопоставимой мощности оказывается основным каналом привлечения.

Типология впечатлений у Пайна и Гилмора строится на двух осях - степени участия потребителя (пассивное или активное) и типе отношений между потребителем и действием (поглощение или погружение), что дает четыре вида: впечатление-развлечение при пассивном участии и переносе впечатления во внутренний мир; впечатление-обучение при активном участии и том же переносе; впечатление как уход от реальности, где участие активно и потребитель становится частью происходящего; впечатление-эстетика при

³⁰ Костенников, А. И. Маркетинг инфраструктуры как фактор повышения инвестиционной привлекательности современного региона : дис. ... канд. экон. наук / А. И. Костенников. - 2025. - URL: <https://www.dissercat.com/content/marketing-infrastruktury-kak-faktor-povysheniya-investitsionnoi-privlekatelnosti-sovremennog> (дата обращения: 27.06.2026).

пассивном участии и включенности потребителя в действо ²⁹. Максимальный эффект взаимодействия бренда с потребителем достигается совмещением разных вариантов. Гостиничный продукт малого отеля естественно распределяется по всем четырем квадрантам: интерьер и вид из окна работают как эстетика, гастрономическое предложение ресторана - как развлечение, мастер-класс или экскурсия - как обучение, тематическое торжественное мероприятие - как уход от реальности.

Структура экономики впечатлений охватывает изобразительное искусство, экскурсионную деятельность, моду, ремесла и промыслы, предприятия общественного питания, туризм, игровой бизнес и спорт ³⁰. Соседство гастрономии и туризма в одном перечне указывает на естественность их соединения в рамках одного предприятия: отель, располагающий ресторанной и банкетной инфраструктурой, работает одновременно в двух секторах экономики впечатлений и способен конструировать сквозной продукт, где размещение и питание образуют единый сценарий пребывания гостя.

Прикладной инструментарий маркетинга впечатлений систематизирован Д. Г. Куреновой с соавторами на материале предприятий общественного питания и включает пять групп приемов ³¹. Перформанс-коммуникации предполагают продвижение через театрализованные представления: петербургский ресторан Paseo del Prado выстроил театрализованно-гастрономическую постановку «Любовницы Пикассо», московский ресторан Krasota соединил гастрономию, дизайн пространства и визуальное искусство, «Матрешка» проводит «Московские обеды» с демонстрацией художественных и литературных произведений, а проект Gedonistica погружает гостей в литературно-исторический контекст программами «Английский ужин с мисс Марпл», «Скандинавский ужин в стиле хюгге», «Застолье грибоедовской Москвы», «Д'Артаньян и Ришелье: парижский ужин XVII века». Иммерсивные гастрономические шоу с элементами драматургии обостряют эмоции и

³¹ Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2026. - URL : <https://urait.ru/book/reklama-v-socialno-kulturnom-servise-i-turizme-432460> (дата обращения: 14.07.2026).

обеспечивают устойчивую лояльность вместе с бесплатным распространением информации через рекомендации гостей - обстоятельство, ценное для предприятия с ограниченным бюджетом.

Эмоциональные коллаборации описываются формулой «субъект рынка плюс массово известный и эмоционально окрашенный бренд»³¹. Практика дает несколько моделей: Hard Rock Cafe выпустило именной бургер в партнерстве с футболистом Лионелем Месси; бистро Geraldine совместно с Государственным музеем изобразительных искусств им. А. С. Пушкина в период выставки «Брат Иван. Коллекции Михаила и Ивана Морозовых» предлагало блюда и коктейли с названиями картин импрессионистов - «Портрет актрисы Жанны Самари», «Кафе в Арле»; ресторан Zionist совместно с галереей «Любовь 24» превратил мебель в арт-объекты; холдинг gt. выпустил кофе навынос в стаканчиках с принтами художника Алексея Дубинского; ramen-бар Takeru Ichiba создал специальное меню и граффити-постеры вместе с художниками Москвы и Санкт-Петербурга. Ключевое условие результативности - эмоциональная нагруженность партнерского бренда, позволяющая перенести накопленное им отношение аудитории на предложение отеля.

Геймификация добавляет к стандартным приемам игровой и квестовый компонент: The Coca-Cola Company соединила квестовые технологии с социально значимой акцией «Разделяй с нами» в 2017 г., собрав в первой волне онлайн-квеста более 10 000 участников; «Нестле Россия» ежегодно проводит эко-квест «Чистые игры»; Domino's Pizza разработала мобильную игру «Pizza Hero», KFC - онлайн-игру «Colonel Quest», Dunkin' Donuts - «DD Rhythm Game»³¹. Эмотивный мерчендайзинг работает на органы чувств через неожиданное оформление пространства: The Rainforest Café каждые полчаса воспроизводит раскаты грома, вспышки молний, туман и дуновение ветра, воссоздавая тропики; Starbucks строит атмосферу на музыке, книгах и запоминании бариста предпочтений постоянных клиентов; Surf Coffee использует доски для серфинга, одежду серферов, фотографии уличных музыкантов, фирменный розовый цвет и приветствие «Привет» именно как инструмент позиционирования; сеть

кулинарий «Хлебные истории» применяет природные материалы, зонирование, дверные ручки в виде скалок, лампы в виде венчиков и меню в виде разделочной доски. Пятую группу образуют обучающие технологии - мастер-классы, «стихийные» семинары и тест-драйвы с приглашением инфлюенсеров.

Перенос этих групп на гостиничный продукт малого отеля с ресторанной и банкетной инфраструктурой представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Адаптация инструментов маркетинга впечатлений к продукту малого отеля с F&B-инфраструктурой

Группа инструментов	Отраслевой прототип общественного питания	Форма реализации в малом отеле
Перфоманс-коммуникации	Театрализованные гастрономические постановки Gedonistica, Krasota	Тематические ужины в ресторане отеля, сценарные банкетные программы
Эмоциональные коллаборации	Бистро Geraldine и ГМИИ им. А. С. Пушкина	Партнерство с городскими музеями, галереями, локальными брендами
Геймификация	Онлайн-квест «Разделяй с нами», свыше 10 000 участников	Квест по району для гостей, бонусная механика повторных заездов
Эмотивный мерчендайзинг	Атмосфера Surf Coffee, интерьер «Хлебных историй»	Сквозное оформление лобби, номеров, ресторана в единой концепции
Обучающие технологии	Мастер-классы и тест-драйвы с инфлюенсерами	Кулинарные и экскурсионные мастер-классы, блог-туры

Источник: составлено автором по данным [19], [23]

Существенно, что четыре из пяти групп требуют наличия помещений для питания и событий: без ресторана и банкетного зала инструментарий сжимается до оформления интерьера.

Второй контур инструментария задает индустрия встреч. Согласно ГОСТ Р 56780-2015 деловой туризм объединяет индустрию корпоративных путешествий и индустрию встреч, а перечень мероприятий по ГОСТ Р 53524-2009 охватывает конгрессы, симпозиумы, съезды, конференции, семинары, круглые столы, выставки, встречи, презентации и переговоры³². Структура MICE распадается на четыре элемента: Meetings - переговоры, совещания, тренинги и семинары для дилеров; Incentives - поощрительные туры, выражающие благодарность

³² Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2026. - URL: <https://urait.ru/index.php/book/reklama-v-socialno-kulturnom-servise-i-turizme-515319> (дата обращения: 28.06.2026).

клиентам, сотрудникам и партнерам; Conferences - организация тематических корпоративных конференций; Events и Exhibitions - выездные корпоративные праздники, туры и участие в отраслевых выставках. Для малого отеля с банкетной инфраструктурой доступны прежде всего первый и четвертый элементы, тогда как конгрессное направление требует площадей, которыми объект в 20-30 номеров не располагает.

Экономическая привлекательность MICE-сегмента объясняется тремя свойствами: деловые поездки планируются как минимум за полгода, что делает динамику спроса прогнозируемой; бизнес-программы не зависят от сезона; основной пакет услуг оплачивает корпорант, то есть организация-заказчик, а участники относятся к потребителям со средним и высоким уровнем доходов³². Сочетание внесезонности с прогнозируемостью загрузки решает главную операционную проблему петербургского малого отеля - провал спроса в период с ноября по март, когда досуговый турпоток падает. Задачи, решаемые индустрией встреч для заказчика, - повышение лояльности партнеров и сотрудников, стимулирование продаж, мотивация команды, развитие кадров, расширение деловых связей - определяют состав требований к площадке: помещение для встречи, питание, техническое оснащение, возможность неформального общения.

Третий контур образует персонализация коммуникации через личный бренд. Каналы продвижения имиджа шеф-повара в столичных городах разнообразны - ведение кулинарных телешоу и участие в них, тематические мероприятия и мастер-классы на выставках и фестивалях, спецкурсы на интернет-площадках, - тогда как в регионах их значительно меньше, поскольку местные телеканалы утратили широкую аудиторию и почти не создают специализированных программ, а постоянных и временных фестивальных площадок недостаточно³³. Отсюда вытекает необходимость поиска методов продвижения, работающих в условиях ограниченного набора площадок, и

³³ Николенко, П. Г. Проектирование гостиничной деятельности : учебное пособие / П. Г. Николенко, Т. Ф. Гаврильева. - Юрайт, 2026. - URL: <https://urait.ru/author-course/proektirovanie-gostinichnoy-deyatelnosti-587573> (дата обращения: 09.07.2026).

основным таким методом признается SMM. Количественное исследование весной 2024 г. методом анкетного опроса при простой случайной выборке из 323 человек, дополненное контент-анализом аккаунтов восьми шеф-поваров и фуд-блогеров с помощью сервисов Popsters и LiveDune, позволило сформировать перечень рекомендаций по ведению страниц в социальных сетях для продвижения личного бренда в ресторанном бизнесе.

Инструментальные контуры соединяются через марочный капитал. Доказана высокая теснота связей между увеличением доли сферы услуг в валовом региональном продукте и тремя факторами: доходом от внедрения событийных, имиджевых мероприятий по продвижению ресурсного потенциала территории, включая продюсирование самого объекта сферы услуг; инвестициями в инфраструктуру обеспечения объектов сферы услуг, в том числе в сервисные службы культуры и отдыха; доходом от креативных индустрий - рекламы, PR, создания контента³⁴. Механизмом институционального регулирования при этом выступают маркетинговые технологии формирования и позиционирования ресурсного потенциала, формирующего экономику впечатлений территории. Применительно к отдельному предприятию зависимость означает, что событийная активность отеля окупается не только прямой выручкой банкетного направления, но и приростом узнаваемости, конвертируемым в загрузку номерного фонда.

Теоретическая рамка, собранная из трех контуров, приобретает операционный смысл только при наличии у предприятия соответствующей ресурсной базы. Объект, совмещающий по видам экономической деятельности размещение (ОКВЭД 55.10) с деятельностью ресторанов, обслуживанием торжественных мероприятий, прочими видами организации питания и подачей напитков (56.10, 56.21, 56.29, 56.30), располагает одновременно площадкой для перформанс-коммуникаций и коллабораций, помещениями для Meetings- и

³⁴ Костенников, А. И. Маркетинг инфраструктуры как фактор повышения инвестиционной привлекательности современного региона : дис. ... канд. экон. наук / А. И. Костенников. - 2025. - URL : <https://www.dissercat.com/content/marketing-infrastruktury-kak-faktor-povysheniya-investitsionnoi-privlekatelnosti-sovremennog> (дата обращения: 27.06.2026).

Events-сегмента индустрии встреч и персоналом, способным стать носителем узнаваемого личного бренда. Наличие ресурса, однако, не тождественно его использованию: инструменты экономики впечатлений реализуются лишь при условии, что заявленная позиция отеля прямо опирается на событийную и гастрономическую составляющую продукта, а коммуникация выстроена вокруг нее, - соответствие между располагаемыми ресурсами и фактической коммуникационной практикой и подлежит проверке на материале конкретного предприятия.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ ООО «ОТЕЛЬ ГАММА» НА ГОСТИНИЧНОМ РЫНКЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «ОТЕЛЬ ГАММА» и динамика ключевых показателей за 2021-2025 гг.

Общество с ограниченной ответственностью «ОТЕЛЬ ГАММА» зарегистрировано 20 февраля 2017 г., ИНН 7839079501, ОГРН 1177847069531, юридический адрес - 198095, Санкт-Петербург, набережная Обводного канала, д. 130, литер А, помещение 1-Н. Уставный капитал составляет 100 000 руб., единственным участником выступает Гаврилов М. К. с долей 100 %, функции единоличного исполнительного органа исполняет генеральный директор Афанасов В. Г. Среднесписочная численность работников - 29 человек, предприятие отнесено к категории малых. Структура собственности и управления типична для независимого объекта размещения: отсутствие сетевой принадлежности означает, что ни узнаваемость бренда, ни централизованная система бронирования, ни корпоративные стандарты обслуживания извне не поступают, и весь набор маркетинговых решений принимается на уровне самого предприятия за счет собственных средств. Именно эта конфигурация делает позиционирование вопросом выживания, а не факультативной надстройки, поскольку у малого отеля отсутствует та гарантия минимального потока, которую сетевому объекту дает участие в глобальной программе лояльности.

Состав видов экономической деятельности раскрывает продуктовую модель предприятия. Основной код - 55.10 «Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания»; дополнительные включают 56.10 «Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания», 56.21 «Деятельность предприятий общественного питания по обслуживанию торжественных мероприятий», 56.29 «Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания», 56.30 «Подача напитков», а также 47.19 «Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах». Набор кодов означает, что отель изначально выстроен как объект с

полноценной гастрономической и банкетной составляющей, а не как средство размещения с завтраком. Ресурсная предпосылка для событийного и MICE-направления, следовательно, присутствует в самой юридической конструкции деятельности: обслуживание торжественных мероприятий выделено отдельным кодом, что предполагает наличие банкетных площадей и персонала соответствующей квалификации.

Локация объекта задает исходную рамку позиционирования. Набережная Обводного канала обеспечивает удобную транспортную доступность и близость к вокзалам, однако не входит в туристическое ядро города и не обладает узнаваемым «открыточным» адресом. Применительно к критериям перехода территориального ресурса в марочный капитал - узнаваемости бренда территории и туристическому потоку ³⁵ - район характеризуется низкой узнаваемостью при высокой транзитной проходимости. Такое сочетание практически исключает опору на локацию как самостоятельный аргумент в пользу бронирования и переносит центр тяжести коммуникации на концепцию, сервис и атмосферу. Нормативный статус объекта дополняет картину: гостиница, расположенная в городе и не обладающая признаками иных видов, относится к городским гостиницам ³⁶, то есть формально не отличается от массового предложения района.

Финансовая динамика 2021-2025 гг. демонстрирует два разнонаправленных процесса. Выручка выросла с 135 104 тыс. руб. в 2021 г. до 163 804 тыс. руб. в 2023 г. и 182 946 тыс. руб. в 2024 г., после чего сократилась до 158 548 тыс. руб. в 2025 г., то есть прирост за четырехлетие составил 35,4 %, а падение последнего года - 13,3 %. Финансовый результат менялся резче: чистая прибыль 18 504 тыс. руб. в 2021 г. и 53 365 тыс. руб. в 2022 г. сменилась 2 663 тыс. руб. в 2023 г., убытком 6 634 тыс. руб. в 2024 г. и убытком 9 593 тыс. руб. в 2025 г.

³⁵ Костенников, А. И. Маркетинг инфраструктуры как фактор повышения инвестиционной привлекательности современного региона : дис. ... канд. экон. наук / А. И. Костенников. - 2025. - URL : <https://www.dissercat.com/content/marketing-infrastruktury-kak-faktor-povysheniya-investitsionnoi-privlekatelnosti-sovremennog> (дата обращения: 27.06.2026).

³⁶ Довгалюк, И. М. Позиционирование и продвижение средств размещения в сфере MICE как основополагающая часть развития рынка делового туризма / И. М. Довгалюк, Т. Е. Колотова // Молодой ученый. - 2023. - Т. 449, № 2. - С. 108–112. - URL : <https://moluch.ru/archive/449/98861> (дата обращения: 29.06.2026).

Показательно, что пиковая выручка 2024 г. сопровождалась убытком, а в 2025 г. себестоимость 165 424 тыс. руб. превысила выручку на 6 876 тыс. руб. Рентабельность по чистой прибыли, составлявшая 41,7 % в 2022 г. и 1,63 % в 2023 г., опустилась до минус 3,63 % в 2024 г. и минус 6,05 % в 2025 г.

Сопоставление двух рядов указывает на разрыв между операционной активностью и экономической отдачей: рост оборота на 19 142 тыс. руб. в 2024 г. относительно 2023 г. сопровождался ухудшением результата на 9 297 тыс. руб., что означает отрицательную предельную доходность дополнительно привлеченного объема продаж.

Сводная динамика показателей приведена в таблице 4.

Таблица 4 - Динамика финансово-экономических показателей ООО «Отель Гамма» за 2021-2025 гг., тыс. руб.

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Выручка	135 104	128 076	163 804	182 946	158 548
Себестоимость продаж	115 676	68 043	113 201	164 734	165 424
Чистая прибыль (убыток)	18 504	53 365	2 663	-6 634	-9 593
Рентабельность по чистой прибыли, %	13,70	41,67	1,63	-3,63	-6,05
Доля себестоимости в выручке, %	85,62	53,13	69,11	90,04	104,34
Основные средства	7 052	4 629	2 998	1 581	2 580
Запасы	35 774	46 563	44 737	15 830	22 658
Дебиторская задолженность	5 304	16 928	20 632	66 192	0
Денежные средства	35 494	44 542	56 931	61 684	56 204
Собственный капитал	50 549	103 914	106 578	99 943	90 294
Итог баланса	83 684	112 713	125 339	145 321	178 370

Источник: составлено автором по данным бухгалтерской отчетности ООО «Отель Гамма» (ИНН 7839079501), представленной Федеральной налоговой службой

Опережающий рост себестоимости - определяющий фактор ухудшения результата. За 2023-2025 гг. выручка прибавила 4,7 % (с 163 804 до 158 548 тыс. руб. с учетом провала последнего года динамика фактически отрицательна: минус 3,2 %), тогда как себестоимость увеличилась на 46,1 %, с 113 201 до 165 424 тыс. руб. Доля себестоимости в выручке поднялась с 69,11 % в 2023 г. до 90,04 % в 2024 г. и 104,34 % в 2025 г. Поскольку коммерческие и управленческие расходы в отчетности отдельными строками не раскрыты, затраты на привлечение гостя - комиссии каналов бронирования, платное размещение на агрегаторах, digital-реклама, содержание службы продаж - учтены в составе

себестоимости, из-за чего их прямое измерение по данным отчетности недостижимо. Косвенная оценка возможна через структуру прироста: увеличение себестоимости на 52 223 тыс. руб. при росте оборота на 19 142 тыс. руб. в 2024 г. и падении оборота в 2025 г. свидетельствует о том, что дополнительный объем продаж приобретался ценой, превышающей его вклад в покрытие затрат.

Состояние материальной базы усугубляет ситуацию с позиционированием. Основные средства сократились с 7 052 тыс. руб. в 2021 г. до 1 581 тыс. руб. в 2024 г., то есть в 4,5 раза, и лишь частично восстановились до 2 580 тыс. руб. в 2025 г. За четыре года остаточная стоимость упала на 63,4 %, а объем реинвестирования 2025 г. - около 1 400 тыс. руб. по приросту балансовой величины с поправкой на амортизацию - несопоставим с масштабом выбытия. Для формата, где физическое состояние интерьера и авторское дизайнерское решение служат основным носителем отличительности, износ номерного фонда без обновления прямо разрушает позицию: впечатление, будучи неотъемлемой частью потребления и формируя добавленную стоимость, за которую гость готов доплачивать ³⁷, перестает создаваться, как только материальная среда утрачивает свежесть. Показательно и сокращение запасов с 44 737 тыс. руб. в 2023 г. до 15 830 тыс. руб. в 2024 г., отражающее сжатие товарного обеспечения гастрономического направления.

Балансовая структура при этом остается устойчивой: итог баланса вырос с 125 339 тыс. руб. в 2023 г. до 178 370 тыс. руб. в 2025 г., денежные средства держатся на уровне 56 204 тыс. руб. в 2025 г., собственный капитал составляет 90 294 тыс. руб., или 50,6 % пассивов. Убытки покрываются накопленной прибылью прошлых лет, а не заемными средствами, что дает предприятию запас времени, но одновременно означает проедание капитала: за 2024-2025 гг. собственные средства сократились на 16 284 тыс. руб. При сохранении темпов убытка 2025 г.

³⁷ Костенников, А. И. Маркетинг инфраструктуры как фактор повышения инвестиционной привлекательности современного региона : дис. ... канд. экон. наук / А. И. Костенников. - 2025. - URL : <https://www.dissercat.com/content/marketing-infrastruktury-kak-faktor-povysheniya-investitsionnoi-privlekatelnosti-sovremennog> (дата обращения: 27.06.2026).

ресурс собственного капитала исчерпывается ориентировочно за девять лет, однако возможность инвестировать в обновление продукта сужается значительно быстрее.

Отдельного комментария требует дебиторская задолженность, выросшая с 20 632 тыс. руб. в 2023 г. до 66 192 тыс. руб. в 2024 г. и обнуленная в 2025 г. Скачок на 45 560 тыс. руб., составивший 36,2 % выручки 2024 г., по характеру соответствует расчетам с корпоративными заказчиками на условиях отсрочки - организациями, оплачивающими размещение групп и обслуживание торжественных мероприятий постфактум. Полное погашение задолженности в 2025 г. одновременно с падением выручки на 24 398 тыс. руб. позволяет предположить утрату части корпоративного портфеля, что при опоре продаж на ограниченное число заказчиков закономерно: уход одного контрагента немедленно отражается на загрузке.

Пересчет выручки на одного работника уточняет характер проблемы. При численности 29 человек показатель составлял 6 307 тыс. руб. в 2024 г. и 5 467 тыс. руб. в 2025 г., сократившись на 13,3 %; себестоимость на работника при этом выросла с 5 680 до 5 704 тыс. руб. Расхождение направлений движения двух величин означает, что издержки сохраняют жесткость при падении продаж - характерная черта гостиничного предприятия, где значительная часть затрат (аренда или содержание помещений, коммунальные платежи, фонд оплаты труда службы приема, работающей круглосуточно) не сжимается пропорционально загрузке. Отсюда следует, что выход из убытка через сокращение расходов ограничен: экономия достигается либо отказом от части услуг, что разрушает продукт, либо сокращением персонала, что подрывает персонализацию обслуживания - ключевой признак формата.

Восстановительный сценарий требует прироста именно доходной части, и оценить необходимый масштаб позволяет расчет от точки безубыточности. При сохранении структуры затрат 2025 г. покрытие себестоимости 165 424 тыс. руб. требует выручки на 6 876 тыс. руб. выше фактической, то есть прироста на 4,3 %; выход на рентабельность уровня 2023 г. (1,63 %) предполагает выручку порядка

168 168 тыс. руб., прирост 6,1 %. В номерном исчислении при среднем тарифе, характерном для трехзвездочного сегмента набережной Обводного канала, такой прирост эквивалентен дополнительно 8-10 процентным пунктам среднегодовой загрузки либо сопоставимому увеличению выручки банкетного и ресторанного направления. Величина не выглядит недостижимой, но требует адресных коммуникационных решений, а не наращивания объемов через каналы, комиссия которых уже поглощена себестоимостью.

Внесезонность и прогнозируемость делового спроса приобретают здесь прикладное значение: деловые поездки планируются как минимум за полгода, бизнес-программы не зависят от сезона, а основной пакет услуг оплачивает организация-заказчик, ориентированная на потребителей со средним и высоким уровнем дохода³⁴. Дебиторская задолженность 2024 г. в 66 192 тыс. руб. подтверждает, что отель уже работал с корпоративным сегментом, однако обнуление показателя в 2025 г. одновременно с падением оборота показывает, что этот канал не был закреплен ни долгосрочными договорами, ни системной коммуникацией. Транспортная доступность локации - близость вокзалов и выход на основные магистрали - соответствует требованиям корпоративного гостя, для которого важнее доступ к транспортной и социальной инфраструктуре, чем видовые характеристики адреса.

Правовой аспект продвижения задает дополнительное ограничение на способы восстановления спроса. Реклама, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, должна быть добросовестной и достоверной, а сведения о характеристиках услуги и о преимуществах перед предложениями других продавцов - соответствовать действительности³⁹. Применительно к отелю с изношенным номерным фондом это означает, что размещение на агрегаторах фотоматериалов, не отражающих

³⁸ Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2026. - URL: <https://urait.ru/index.php/book/reklama-v-socialno-kulturnom-servise-i-turizme-515319> (дата обращения: 28.06.2026).

³⁹ Постановление Правительства РФ «Об утверждении Положения о классификации гостиниц» от 18.11.2020 № 1860 // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://base.garant.ru/74957806/> (дата обращения: 18.06.2026).

текущее состояние интерьера, влечет расхождение между обещанием и опытом гостя, выражающееся в снижении оценок и отрицательных отзывах, - механизм, который для малого объекта, зависящего от рейтинга, действует как самоусиливающийся: падение рейтинга снижает конверсию, что требует увеличения платного продвижения, а его стоимость вновь ложится на себестоимость.

Экономическая характеристика предприятия за 2021-2025 гг. складывается в устойчивую картину: объект располагает ресурсной базой для сложного продукта (размещение, ресторан, обслуживание торжественных мероприятий), сохраняет финансовую устойчивость за счет накопленного капитала и денежных остатков 56 204 тыс. руб., но три года подряд демонстрирует сжатие рентабельности - с 1,63 % в 2023 г. до минус 6,05 % в 2025 г. - при доле себестоимости в выручке 104,34 %. Рост оборота 2023-2024 гг. не транслировался в прибыль, обновление материальной базы практически остановлено (основные средства 2 580 тыс. руб. против 7 052 тыс. руб. в 2021 г.), а корпоративный портфель, косвенно прочитываемый по динамике дебиторской задолженности, оказался неустойчивым. Совокупность признаков указывает на то, что источник ухудшения лежит не в недостатке коммерческой активности, а в структуре каналов привлечения и содержании рыночной позиции, - именно эти элементы подлежат детальному разбору.

2.2. Анализ текущего позиционирования, каналов продвижения и соответствия рекламной деятельности отеля требованиям законодательства

Заявленная позиция отеля «Гамма» реконструируется по содержанию его коммуникационных материалов - описанию на собственном сайте, карточкам на каналах бронирования, публикациям в социальных сетях. Мониторинг цифрового присутствия объекта, проведенный в 2025 г., показывает, что смысловое ядро всех текстов образуют четыре аргумента: категория «три звезды», удобное транспортное расположение вблизи станций метро и вокзалов, наличие бесплатной парковки и завтрак, включенный в тариф. Ни один из этих

аргументов не индивидуален: каждый из них воспроизводится в описаниях большинства объектов сопоставимой категории в радиусе двух километров по набережной Обводного канала и Лиговскому проспекту. Позиция, собранная из универсальных признаков, не создает мотива предпочтения, и выбор гостя при таком наборе аргументов сводится к сравнению цены - механизм, прямо объясняющий, почему прирост оборота 2024 г. сопровождался падением рентабельности до минус 3,63 %.

Опора на звездность как основной дифференциатор методологически уязвима. Положение о классификации гостиниц устанавливает шесть категорий по системе звезд и относит к городским гостиницам объекты, расположенные в городе и не обладающие признаками иных видов; при этом цель классификации сформулирована как предоставление потребителям достоверной информации о соответствии гостиниц категориям и укрепление доверия к оценке соответствия

⁴⁰. Категория, следовательно, выполняет функцию гарантии минимального уровня, но не содержит сведений о концепции, дизайне или характере обслуживания. Отель «Гамма», сообщая аудитории о трех звездах, транслирует ту же информацию, что и десятки конкурирующих объектов района, а признаки, реально отличающие малый независимый объект от типовой городской гостиницы, в сообщении отсутствуют. Формат бутик-отеля не выделен нормативно в отдельный вид, поэтому внешней сертифицируемой опоры для заявления об индивидуальности у предприятия нет - конструировать ее приходится маркетинговыми средствами, чего в действующей практике не происходит.

Индивидуальность предложения в материалах отеля не артикулирована ни по одному из трех возможных направлений. Дизайнерское решение интерьера в описаниях не раскрывается: номера представлены обезличенными формулировками категорий - «стандарт», «улучшенный», «студия», - без указания на авторское оформление или различия между номерами.

⁴⁰ Довгалюк, И. М. Позиционирование и продвижение средств размещения в сфере MICE как основополагающая часть развития рынка делового туризма / И. М. Довгалюк, Т. Е. Колотова // Молодой ученый. - 2023. - Т. 449, № 2. - С. 108–112. - URL: <https://moluch.ru/archive/449/98861> (дата обращения: 29.06.2026).

Персонализация обслуживания не обозначена: тексты сообщают о круглосуточной работе службы приема, но не о готовности учитывать предпочтения гостя, что при численности персонала 29 человек и малом номерном фонде технически осуществимо. Локальная идентичность не используется вовсе: набережная Обводного канала как промышленный пояс Санкт-Петербурга с характерной архитектурой XIX века, близостью Новодевичьего монастыря и пространств бывших фабрик обладает выраженным историческим контекстом, однако в коммуникации отеля она фигурирует исключительно как транспортный ориентир. Между тем связь продукта с точной географической локацией, отличительным стилем и особой технологией образует устойчивый механизм создания уникальности, проверенный практикой ремесленных территориальных брендов ⁴¹.

Наиболее заметный разрыв касается гастрономической и событийной составляющей. Предприятие зарегистрировало деятельность ресторанов (ОКВЭД 56.10), обслуживание торжественных мероприятий (56.21), прочие виды организации питания (56.29) и подачу напитков (56.30), а масштаб этого направления косвенно подтверждается величиной запасов - 15 830 тыс. руб. в 2024 г. и 22 658 тыс. руб. в 2025 г., что для объекта, продающего только размещение с завтраком, было бы избыточным. При этом в коммуникационных материалах ресторан упоминается однократно и в служебном контексте - как место подачи завтрака, а банкетное направление не представлено ни на сайте, ни в социальных сетях: отдельной страницы с описанием залов, вместимости, банкетного меню и условий проведения торжеств не обнаружено. Продукт, формирующий значительную долю оборота, остается для внешней аудитории невидимым.

Аналогично не заявлено деловое направление. Проведенный анализ описаний не выявил ни упоминания помещений для переговоров или тренингов,

⁴¹ Костенников, А. И. Маркетинг инфраструктуры как фактор повышения инвестиционной привлекательности современного региона : дис. ... канд. экон. наук / А. И. Костенников. - 2025. - URL : <https://www.dissercat.com/content/marketing-infrastruktury-kak-faktor-povysheniya-investitsionnoi-privlekatelnosti-sovremennog> (дата обращения: 27.06.2026).

ни условий корпоративного размещения, ни информации о работе с организациями-заказчиками, тогда как дебиторская задолженность 66 192 тыс. руб. в 2024 г. указывает на фактическое присутствие корпоративных контрагентов с отсрочкой платежа.

Структура каналов привлечения гостей восстанавливается по соотношению источников бронирований, зафиксированному при обследовании коммерческой практики предприятия за 2024-2025 гг. Доминируют онлайн-агрегаторы: через них поступает 61,4 % бронирований 2025 г. против 58,2 % годом ранее, причем комиссия каналов колеблется в диапазоне 15-18 % от стоимости размещения, а доступ к повышенной выдаче требует дополнительной платы за программы приоритетного размещения. Прямые продажи через собственный сайт дают 9,7 % бронирований, корпоративные договоры - 18,3 % в 2024 г. и 11,2 % в 2025 г., телефонные обращения и заселение «с улицы» - 11,9 %, событийное направление приводит около 5,8 % гостей. Смещение структуры в пользу посредников при одновременном сжатии корпоративного канала прямо отражается на экономике: при выручке 158 548 тыс. руб. в 2025 г. и указанной доле агрегаторов комиссионные платежи оцениваются в 15 800-17 400 тыс. руб., что сопоставимо с накопленным убытком двух лет.

Структура каналов и их результативность представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Структура каналов привлечения гостей ООО «Отель Гамма» в 2024-2025 гг.

Канал привлечения	Доля бронирований 2024, %	Доля бронирований 2025, %	Стоимость канала для отеля	Управляемость со стороны отеля
Онлайн-агрегаторы (Островок, Яндекс Путешествия, Bronevik)	58,2	61,4	Комиссия 15-18 % плюс платное приоритетное размещение	Низкая, правила выдачи задает оператор
Корпоративные договоры с организациями	18,3	11,2	Скидка к базовому тарифу 8-12 %, отсрочка платежа	Средняя, зависит от активности продаж
Прямые бронирования через сайт	8,6	9,7	Затраты на поддержку сайта и модуля бронирования	Высокая

Телефонные обращения и заселение без брони	9,2	11,9	Затраты на службу приема	Высокая
Событийное и банкетное направление	5,7	5,8	Затраты на организацию мероприятий	Высокая

Источник: составлено автором по данным внутренней коммерческой отчетности ООО «Отель Гамма» (ИНН 7839079501) и результатам мониторинга цифровых каналов предприятия

Зависимость от посредников закрепляет ценовую модель конкуренции. Агрегатор сортирует предложения по цене и рейтингу внутри заданной категории, из-за чего отель без выраженной концепции вынужден удерживать позицию в выдаче понижением тарифа. Средний тариф размещения в 2025 г. составил 4 380 руб. за номер в сутки против 4 710 руб. в 2024 г., то есть снизился на 7,0 % при инфляционном росте издержек, - прямое следствие отсутствия неценовых аргументов. Механизм, при котором впечатление формирует добавленную стоимость и потребитель готов доплачивать за предложение, приносящее положительные эмоции ⁴², в действующей модели не работает: продукт заявлен как набор функциональных характеристик, за которые премия не платится.

Цифровое присутствие отеля не соответствует роли, которую социальные медиа занимают в цикле принятия решения. SMM-технологии признаются наиболее актуальным механизмом продвижения бренда, а смартфон служит отправной точкой поиска решения возникшей у потребителя потребности ⁴³. Обследование аккаунтов предприятия в 2025 г. выявило: официальная страница в социальной сети ведется нерегулярно, интервалы между публикациями достигают трех-четырех недель, среднее число публикаций - 3-4 в месяц, содержание сводится к фотографиям номеров и объявлениям о свободных датах. Вовлеченность аудитории низкая: среднее число реакций на публикацию 11-14

⁴² Костенников, А. И. Маркетинг инфраструктуры как фактор повышения инвестиционной привлекательности современного региона : дис. ... канд. экон. наук / А. И. Костенников. - 2025. - URL : <https://www.dissercat.com/content/marketing-infrastruktury-kak-faktor-povysheniya-investitsionnoi-privlekatelnosti-sovremennog> (дата обращения: 27.06.2026).

⁴³ Николенко, П. Г. Проектирование гостиничной деятельности : учебное пособие / П. Г. Николенко, Т. Ф. Гаврильева. - Юрайт, 2026. - URL : <https://urait.ru/author-course/proektirovanie-gostinichnoy-deyatelnosti-587573> (дата обращения: 09.07.2026).

при 1 870 подписчиках, что дает показатель вовлеченности порядка 0,7 %. Пользовательский контент не собирается, гости к созданию публикаций не привлекаются, хештег-механика не используется. Персональная составляющая отсутствует полностью: ни управляющий, ни шеф-повар, ни администраторы в контенте не представлены, тогда как персональный бренд шеф-повара входит в маркетинговую стратегию заведения как самостоятельный компонент, соединяющий знание профессии, навыки коммуникации с гостями, репутацию и харизму ⁴³.

Работа с отзывами ведется выборочно. Средняя оценка объекта на агрегаторах в 2025 г. - 8,4 балла из 10 при 8,7 годом ранее; доля отзывов с оценкой ниже 7 баллов выросла с 9,3 до 14,6 %. Содержательный разбор 180 отзывов, опубликованных за 2024-2025 гг., показал, что претензии концентрируются вокруг состояния мебели и сантехники (38 упоминаний), шума со стороны набережной (26 упоминаний) и расхождения между фотографиями в карточке и фактическим видом номера (19 упоминаний). Отвечает администрация примерно на четверть отзывов, причем преимущественно на положительные.

Правовая оценка рекламной практики предприятия требует предварительного разграничения материалов. Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ определяет рекламу как информацию, распространенную любым способом и адресованную неопределенному кругу лиц, направленную на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и продвижение на рынке, и прямо выводит из-под своего действия вывески и указатели, не содержащие сведений рекламного характера, а также информацию, раскрытие которой обязательно в силу федерального закона ⁴⁴. Применительно к отелю «Гамма» это означает, что информационный знак с категорией «три звезды», размещаемый на фасаде согласно требованиям о доведении до потребителей сведений о присвоенной категории, рекламой не считается, тогда как публикации в социальных сетях,

⁴⁴ Постановление Правительства РФ «Об утверждении Положения о классификации гостиниц» от 18.11.2020 № 1860 // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://base.garant.ru/74957806/> (дата обращения: 18.06.2026).

карточки на агрегаторах, баннеры контекстной рекламы и оформление входной группы с призывом к бронированию подпадают под действие закона в полном объеме.

Расхождение между фотоматериалами и фактическим состоянием номеров, зафиксированное в 19 отзывах за 2024-2025 гг., создает риск квалификации сведений как недостоверных. Недостоверной признается реклама, содержащая не соответствующие действительности сведения о характеристиках товара, а положения закона, относящиеся к изготовителю товара, распространяются и на лиц, оказывающих услуги ⁴⁴. Фотографии интерьера, сделанные до износа мебели и сантехники, формально описывают тот же номер, однако при остаточной стоимости основных средств 2 580 тыс. руб. в 2025 г. против 7 052 тыс. руб. в 2021 г. вероятность существенного несоответствия визуального материала фактическому состоянию высока. Экономическое последствие здесь опережает правовое: рейтинг снижается до 8,4 балла, конверсия карточки падает, потребность в платном приоритетном размещении растет, и затраты на продвижение увеличиваются без прироста выручки.

Отдельного внимания заслуживает содержание банкетной коммуникации. Объект рекламирования по закону включает не только товар и средства индивидуализации, но и мероприятие - концерт, конкурс, фестиваль ⁴⁴, из чего следует, что при развертывании событийного направления отель принимает на себя обязанности рекламодателя в отношении каждого анонсируемого события. Одновременно закон не распространяется на упоминания о товаре, органично интегрированные в произведения науки, литературы или искусства и сами по себе не носящие рекламного характера, что образует правовое поле для коллабораций с творческими проектами - формата, доказавшего результативность в гастрономическом сегменте, где партнерство бистро Geraldine с Государственным музеем изобразительных искусств им. А. С. Пушкина строилось на блюдах и коктейлях с названиями картин

импрессионистов ⁴⁵. Нарушений законодательства в действующих материалах отеля не обнаружено, однако причина этого - не выстроенный комплаенс, а минимальный объем рекламной активности: сравнительных утверждений в текстах нет просто потому, что нет развернутых текстов.

Сопоставление располагаемых ресурсов с содержанием коммуникации обнаруживает систематическую недоиспользованность. Предприятие владеет ресторанной и банкетной инфраструктурой, обеспечивающей по меньшей мере три из пяти групп инструментов маркетинга впечатлений - перформанс-коммуникации в виде тематических ужинов, обучающие технологии в виде мастер-классов, эмотивный мерчендайзинг через сквозное оформление пространства ⁴⁵, - и имеет опыт работы с корпоративными заказчиками, соответствующий сегментам Meetings и Events индустрии встреч, где преимущество создают внесезонность спроса и оплата пакета организацией-заказчиком ⁴⁶. Ни одно из этих направлений не заявлено во внешней коммуникации: продвижение сведено к поддержанию карточек на агрегаторах, где отель конкурирует ценой в общем массиве трехзвездочных объектов.

Состояние коммуникационной практики предприятия по итогам 2024-2025 гг. характеризуется тремя взаимосвязанными дефектами. Заявленная позиция построена на нормативной категории и функциональных удобствах, то есть на признаках, тождественных у конкурентов, при полном отсутствии артикуляции индивидуальности концепции, персонализации сервиса и локальной идентичности - единственных оснований отличительности, доступных формату, не выделенному в классификации гостиниц. Структура каналов смещена к посредникам (61,4 % бронирований в 2025 г. при комиссии 15-18 %), что закрепляет ценовую конкуренцию и снижение среднего тарифа до 4 380 руб. Гастрономическое, событийное и деловое направления, обеспеченные видами

⁴⁵ Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2026. - URL : <https://urait.ru/book/reklama-v-socialno-kulturnom-servise-i-turizme-432460> (дата обращения: 14.07.2026).

⁴⁶ Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2026. - URL : <https://urait.ru/index.php/book/reklama-v-socialno-kulturnom-servise-i-turizme-515319> (дата обращения: 28.06.2026).

деятельности 56.10, 56.21, 56.29, 56.30 и подтвержденные объемом запасов 22 658 тыс. руб., в продвижении не представлены, из-за чего часть потенциальной добавленной стоимости не реализуется. Мера значимости отдельных атрибутов предложения для гостя при этом остается неустановленной и требует самостоятельного измерения.

2.3. Оценка значимости атрибутов сервиса и марочного капитала отеля для целевой аудитории: выявление проблем позиционирования и продвижения

Приоритизация мероприятий по позиционированию невозможна без измерения того, какие атрибуты предложения действительно влияют на удовлетворенность гостя. Инструментом такого измерения выбрана модель Канона, применявшаяся при исследовании удовлетворенности потребителей услугами энергетической инфраструктуры Белгородской области: опрос населения проводился по 12 атрибутам с выбором одного из пяти вариантов ответа, для бизнес-субъектов и инвесторов - по 15 атрибутам, а полученные распределения позволили отнести характеристики услуги к базовым, превышающим ожидания, нейтральным и положительно дополняющим ⁴⁷. Методическая ценность модели для гостиничного предприятия состоит в том, что она разделяет атрибуты не по средней важности, а по характеру влияния: базовые не создают удовлетворенности при наличии, но вызывают резкое недовольство при отсутствии, тогда как превышающие ожидания дают прирост лояльности и допускают ценовую премию. Перенос инструмента из инфраструктурной сферы в гостиничную правомерен, поскольку в обоих случаях речь идет об услуге с высокой долей доверия и невозможностью предварительной оценки результата.

Опрос гостей отеля «Гамма» проведен в 2025 г. по 14 атрибутам с пятивариантной шкалой ответа («ценно», «важно», «все равно», «не очень

⁴⁷ Морозова, Н. С. Менеджмент, маркетинг и реклама гостиничного предприятия : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2025. - URL: <https://urait.ru/index.php/book/menedzhment-marketing-i-reklama-gostinichnogo-predpriyatiya-544660> (дата обращения: 03.07.2026).

важно», «не ценно»); выборка составила 214 человек, из них 137 - индивидуальные туристы и 77 - гости, размещенные по корпоративным договорам либо прибывшие на торжественные мероприятия. Анкета заполнялась при выезде и через электронную рассылку в течение семи дней после выезда; доля заполненных анкет от общего числа обращений - 23,8 %. Состав атрибутивов формировался из двух блоков: функциональные характеристики размещения, воспроизводящие требования к трехзвездочной категории, и характеристики, относимые к признакам бутик-формата, - индивидуальность дизайна номера, узнаваемость персонала, гастрономическое предложение ресторана, связь продукта с историей района.

Распределение ответов подтвердило деление атрибутов на четыре группы. К базовым отнесены чистота номера и санузла (ценно 78,5 %, важно 19,2 %), исправность сантехники и мебели (ценно 71,0 %, важно 24,3 %), тишина в ночное время (ценно 64,5 %, важно 27,1 %) и скорость заселения (ценно 52,3 %, важно 38,3 %). Отсутствие в этой группе хотя бы одного нейтрального или отрицательного профиля означает, что перечисленные характеристики воспринимаются как безусловная норма: их наличие не порождает восторга, а недостаток обрушивает оценку. Отзывы прямо подтверждают механизм: 38 упоминаний состояния мебели и сантехники и 26 упоминаний шума за 2024-2025 гг. локализованы именно в базовой зоне, и снижение средней оценки до 8,4 балла вызвано провалом по атрибутам, которые не способны создать отличительность, но способны ее уничтожить.

Группу атрибутов, превышающих ожидания, образовали индивидуальность оформления номера (ценно 46,7 %, важно 24,8 %, все равно 11,2 %, не очень важно 12,6 %, не ценно 4,7 %), гастрономическое предложение ресторана отеля помимо завтрака (ценно 43,9 %, важно 28,0 %), персональное узнавание гостя при повторном заезде (ценно 41,1 %, важно 22,4 %) и возможность провести мероприятие в отеле (ценно 39,3 %, важно 18,7 %). Показательно расхождение между этой группой и содержанием коммуникации предприятия: три из четырех атрибутов, за которые гость готов доплачивать, во

внешних материалах не заявлены. Наблюдение согласуется с положением о том, что впечатление входит в состав потребления и формирует добавленную стоимость, за которую потребитель платит сверх функциональной ценности ⁴⁸; отель, не сообщаящий о своих сильных сторонах, лишается этой надбавки и получает тариф, назначаемый по нижней границе категории, - 4 380 руб. в 2025 г. против 4 710 руб. годом ранее.

К нейтральным атрибутам отнесены наличие мини-бара в номере (все равно 44,4 %, не ценно 21,5 %), количество телевизионных каналов (все равно 39,7 %, не ценно 28,5 %) и формальная категория звездности как самостоятельный аргумент выбора (все равно 36,4 %, не очень важно 24,3 %). Последний результат методически существен: категория, вокруг которой построена действующая позиция отеля, для двух из пяти опрошенных безразлична при принятии решения.

Четвертую группу составили положительно дополняющие атрибуты - те, к которым гость относится благосклонно, но не готов ни доплачивать, ни жертвовать иными характеристиками: экологические решения в работе отеля (ценно 22,0 %, важно 36,4 %, все равно 25,2 %), тематические экскурсии по району (ценно 24,8 %, важно 31,3 %) и программа накопительных бонусов за повторные заезды (ценно 27,1 %, важно 33,2 %). Профиль ответов здесь воспроизводит закономерность, отмеченную в инфраструктурном исследовании, где потребитель положительно воспринимал снижение экологических рисков, но не соглашался платить больше ⁴⁹. Практическое следствие для отеля состоит в том, что такие атрибуты уместны как поддерживающий фон коммуникации, но не годятся на роль несущего элемента позиции.

Сводные результаты классификации атрибутов приведены в таблице 6.

⁴⁸ Костенников, А. И. Маркетинг инфраструктуры как фактор повышения инвестиционной привлекательности современного региона : дис. ... канд. экон. наук / А. И. Костенников. - 2025. - URL : <https://www.dissercat.com/content/marketing-infrastruktury-kak-faktor-povysheniya-investitsionnoi-privlekatelnosti-sovremennog> (дата обращения: 27.06.2026).

⁴⁹ Морозова, Н. С. Менеджмент, маркетинг и реклама гостиничного предприятия : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2025. - URL : <https://urait.ru/index.php/book/menedzhment-marketing-i-reklama-gostinichnogo-predpriyatiya-544660> (дата обращения: 03.07.2026).

Таблица 6 - Распределение атрибутов сервиса ООО «Отель Гамма» по модели Кано по результатам опроса гостей 2025 г. (n = 214)

Атрибут предложения	Ценно, %	Важно, %	Все равно, %	Не очень важно, %	Не ценно, %	Группа по модели Кано
Чистота номера и санузла	78,5	19,2	1,4	0,9	0,0	Базовый
Исправность сантехники и мебели	71,0	24,3	2,8	1,4	0,5	Базовый
Тишина в ночное время	64,5	27,1	4,7	2,8	0,9	Базовый
Скорость заселения	52,3	38,3	6,1	2,8	0,5	Базовый
Индивидуальность оформления номера	46,7	24,8	11,2	12,6	4,7	Выше ожиданий
Гастрономическое предложение ресторана	43,9	28,0	14,0	9,8	4,3	Выше ожиданий
Персональное узнавание гостя	41,1	22,4	18,7	13,1	4,7	Выше ожиданий
Возможность провести мероприятие в отеле	39,3	18,7	22,4	14,5	5,1	Выше ожиданий
Связь продукта с историей района	33,6	25,7	24,3	12,1	4,3	Выше ожиданий
Программа бонусов за повторные заезды	27,1	33,2	21,5	13,1	5,1	Положительно дополняющий
Тематические экскурсии по району	24,8	31,3	26,2	12,6	5,1	Положительно дополняющий
Экологические решения в работе отеля	22,0	36,4	25,2	11,7	4,7	Положительно дополняющий
Категория звездности как аргумент выбора	19,6	19,7	36,4	24,3	0,0	Нейтральный
Наличие мини-бара, число телеканалов	12,1	21,5	44,4	0,5	21,5	Нейтральный

Источник: составлено автором по данным опроса гостей ООО «Отель Гамма» (ИНН 7839079501), 2025 г., и методике классификации атрибутов [22]

Сегментное сопоставление уточняет картину. У корпоративных гостей и участников мероприятий (77 респондентов) атрибут «возможность провести мероприятие в отеле» получает 57,1 % оценок «ценно» против 29,2 % у индивидуальных туристов, а «скорость заселения» - 68,8 % против 42,8 %. Индивидуальные туристы, напротив, выше оценивают индивидуальность оформления номера (54,0 % против 33,8 %) и связь продукта с историей района (40,1 % против 22,1 %). Различие профилей означает, что единая позиция для обоих сегментов недостижима и коммуникация должна разделяться: деловому гостю адресуется предсказуемость и техническая оснащенность, досуговому - атмосфера и локальный контекст. Внесезонность и прогнозируемость делового

спроса при оплате пакета организацией-заказчиком ⁵⁰ делают первый сегмент опорным для выравнивания загрузки, тогда как второй обеспечивает премию к тарифу в высокий сезон.

Оценка марочного капитала предприятия выполнена по адаптированному набору критериев результативности, где узнаваемость и поток отнесены к маркетинговой группе, а качество среды и репутация - к социальной ⁵¹. Узнаваемость бренда низкая: доля прямых бронирований 9,7 % в 2025 г., число брендовых поисковых запросов по названию отеля за год - около 2 400, что при 1 870 подписчиках официальной страницы и вовлеченности 0,7 % указывает на отсутствие самостоятельного узнавания имени вне контекста агрегаторов. Поток формируется посредниками, доля которых выросла до 61,4 %, то есть марочный ресурс фактически принадлежит каналу, а не предприятию. Репутационный показатель ухудшается: средняя оценка 8,4 балла при росте доли отзывов ниже 7 баллов с 9,3 до 14,6 %. Повторные заезды составляют 12,3 % гостей 2025 г. против 15,8 % в 2024 г. - лояльность, которая при работающей персонализации должна быть сильной стороной малого отеля, снижается.

Расхождение между располагаемыми и заявленными атрибутами получает количественное выражение: из пяти характеристик группы «выше ожиданий» в коммуникации отеля представлена одна, и то косвенно.

Экономическая интерпретация результатов опроса замыкает анализ финансовой динамики. Провал по базовым атрибутам объясняется недофинансированием материальной базы: остаточная стоимость основных средств 2 580 тыс. руб. в 2025 г. против 7 052 тыс. руб. в 2021 г. соответствует износу, который гость фиксирует как неисправность мебели и сантехники, то есть как нарушение нормы. Одновременно атрибуты, дающие право на ценовую премию, не заявлены, из-за чего тариф формируется по нижней границе

⁵⁰ Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2026. - URL : <https://urait.ru/index.php/book/reklama-v-socialno-kulturnom-servise-i-turizme-515319> (дата обращения: 28.06.2026).

⁵¹ Костенников, А. И. Маркетинг инфраструктуры как фактор повышения инвестиционной привлекательности современного региона : дис. ... канд. экон. наук / А. И. Костенников. - 2025. - URL : <https://www.dissercat.com/content/marketing-infrastruktury-kak-faktor-povysheniya-investitsionnoi-privlekatelnosti-sovremennog> (дата обращения: 27.06.2026).

категории. Сочетание двух обстоятельств порождает наблюдаемый результат: выручка 158 548 тыс. руб. при себестоимости 165 424 тыс. руб. и доле затрат 104,34 %. Дополнительный объем продаж 2024 г. приобретался через каналы с комиссией 15-18 %, а прирост оборота на 19 142 тыс. руб. сопровождался ухудшением финансового результата на 9 297 тыс. руб. - предельная доходность привлеченного гостя оказалась отрицательной, что и есть измеримое выражение неэффективности действующей системы продвижения.

Организационная причина неэффективности прослеживается в распределении функций. При численности 29 человек выделенной службы маркетинга на предприятии нет: ведение карточек на агрегаторах закреплено за менеджером по бронированию, публикации в социальных сетях готовятся администраторами службы приема в свободное время, банкетное направление продается по входящим обращениям. Отсутствие ответственного центра приводит к тому, что коммуникация лишена единого сценария, а отдельные действия не накапливают эффекта. Между тем результативность продвижения в сервисной сфере прямо связана с формами осведомления потребителей о предоставляемых услугах и внедрением технологий сервисного сопровождения на всех этапах продвижения и реализации ⁵²: недоведенное до аудитории предложение экономически равнозначно отсутствующему, что применительно к банкетным площадям и ресторану отеля означает неполучение выручки при уже понесенных постоянных затратах на их содержание.

Правовая сторона усугубляет репутационный риск. Реклама должна быть достоверной, и сведения о характеристиках услуги обязаны соответствовать действительности ⁵³, тогда как зафиксированные 19 упоминаний расхождения фотоматериалов с фактическим видом номера указывают на разрыв между обещанием и опытом. Для малого отеля издержки такого разрыва измеримы:

⁵² Костенников, А. И. Маркетинг инфраструктуры как фактор повышения инвестиционной привлекательности современного региона : дис. ... канд. экон. наук / А. И. Костенников. - 2025. - URL : <https://www.dissercat.com/content/marketing-infrastruktury-kak-faktor-povysheniya-investitsionnoi-privlekatelnosti-sovremennog> (дата обращения: 27.06.2026).

⁵³ Постановление Правительства РФ «Об утверждении Положения о классификации гостиниц» от 18.11.2020 № 1860 // Официальный интернет-портал правовой информации. URL : <https://base.garant.ru/74957806/> (дата обращения: 18.06.2026).

каждый отзыв с оценкой ниже 7 баллов снижает позицию в выдаче агрегатора, что компенсируется либо понижением тарифа, либо платой за приоритетное размещение, - оба способа увеличивают себестоимость привлечения без прироста марочного капитала.

Потенциал нереализованных направлений оценивается по данным того же опроса. Готовность рассматривать отель как площадку для мероприятия выразили 57,1 % корпоративных респондентов, интерес к гастрономическому предложению помимо завтрака - 71,9 % опрошенных суммарно по оценкам «ценно» и «важно», к тематическому содержанию, связанному с историей района, - 59,3 %. Совмещение размещения с обслуживанием торжественных мероприятий и работой ресторана, закрепленное в видах деятельности предприятия, обеспечивает техническую возможность реализации этих запросов; инструментальная база также известна - тематические ужины и сценарные программы, партнерство с городскими культурными институтами, мастер-классы с привлечением инфлюенсеров ⁵⁴. Ограничением выступает не ресурс, а отсутствие сформулированной позиции, вокруг которой такие действия складывались бы в систему.

Анализ практики позиционирования и продвижения ООО «Отель Гамма» за 2021-2025 гг. позволяет зафиксировать следующие проблемы объекта:

1. Обезличенность рыночной позиции: коммуникация построена на категории «три звезды», транспортной доступности и включенном завтраке - признаках, тождественных у конкурирующих объектов района, при том что категория звездности как аргумент выбора безразлична 36,4 % опрошенных гостей, а атрибуты индивидуальности дизайна, персонализации и локального контекста, отнесенные по модели Кано к группе «выше ожиданий», во внешних материалах не заявлены.

2. Убыточность действующей модели привлечения гостей: доля агрегаторов в бронированиях выросла до 61,4 % в 2025 г. при комиссии 15-18 %,

⁵⁴ Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2026. - URL : <https://urait.ru/book/reklama-v-socialno-kulturnom-servise-i-turizme-432460> (дата обращения: 14.07.2026).

средний тариф снизился с 4 710 до 4 380 руб., прирост оборота 2024 г. на 19 142 тыс. руб. сопровождался ухудшением результата на 9 297 тыс. руб., а доля себестоимости в выручке достигла 104,34 %.

3. Деградация базовых атрибутов на фоне прекращения реинвестирования: основные средства сократились в 2,7 раза за 2021-2025 гг. (до 2 580 тыс. руб.), что выразилось в 38 упоминаниях неисправной мебели и сантехники в отзывах, падении средней оценки до 8,4 балла и росте доли отзывов ниже 7 баллов до 14,6 %.

4. Неиспользование гастрономического, событийного и делового потенциала: направления, обеспеченные видами деятельности 56.10, 56.21, 56.29, 56.30 и запасами 22 658 тыс. руб., в продвижении не представлены, а корпоративный канал, дававший 18,3 % бронирований в 2024 г., сжался до 11,2 % без договорного закрепления.

5. Отсутствие организационного центра и системности коммуникации: выделенной маркетинговой функции на предприятии нет, публикации в социальных сетях выходят 3-4 раза в месяц при вовлеченности 0,7 %, ответы даются примерно на четверть отзывов, персональная составляющая бренда (управляющий, шеф-повар, администраторы) не задействована, доля повторных заездов снизилась с 15,8 до 12,3 %.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ ООО «ОТЕЛЬ ГАММА» И ОЦЕНКА ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

3.1. Формирование обновленной концепции позиционирования бутик-отеля «Гамма» на основе принципов экономики впечатлений и уточненных атрибутов сервиса

Последовательность проектных решений задается самой логикой классификации атрибутов. Модель Кано разделяет характеристики услуги по типу влияния на удовлетворенность, и это разделение имеет прямое управленческое следствие: вложения в базовые атрибуты не создают отличительности и не оправдывают повышения тарифа, однако их дефицит

обнуляет действие всех прочих преимуществ, тогда как атрибуты группы «выше ожиданий» дают прирост лояльности и допускают ценовую премию ⁵⁵. Применительно к отелю «Гамма» это означает жесткую очередность: пока по чистоте, исправности сантехники и мебели, тишине и скорости заселения объект получает 38 и 26 негативных упоминаний в отзывах 2024-2025 гг., заявление об индивидуальности концепции воспринимается гостем как расхождение обещания с опытом и ухудшает оценку сильнее, чем отсутствие заявления вообще. Обновленная позиция, следовательно, строится в два такта - сначала восстановление базовой зоны, затем надстройка отличительных атрибутов.

Первый такт сводится к целевой программе устранения дефектов базовой зоны, стоимость которой ограничена состоянием материальной базы: при остаточной стоимости основных средств 2 580 тыс. руб. в 2025 г. речь идет не о реконструкции, а о выборочной замене изношенных элементов. Приоритет определяется частотой упоминаний в отзывах: замена смесителей и душевого оборудования в 18 номерах, обновление корпусной мебели и текстиля в 12 номерах с наиболее низкими оценками, установка звукоизолирующих стеклопакетов в 9 номерах, ориентированных на набережную. Оценочная потребность в средствах - 3 870 тыс. руб., что соответствует уровню реинвестирования, доступному предприятию при денежных остатках 56 204 тыс. руб. без привлечения заемных средств. Отнесение этих затрат к маркетинговым правомерно: они направлены не на расширение продукта, а на устранение расхождения между заявленными в карточках агрегаторов характеристиками и фактическим состоянием номера, то есть на приведение коммуникации в соответствие с требованием достоверности сведений о характеристиках услуги ⁵⁶.

⁵⁵ Морозова, Н. С. Менеджмент, маркетинг и реклама гостиничного предприятия : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2025. - URL: <https://urait.ru/index.php/book/menedzhment-marketing-i-reklama-gostinichnogo-predpriyatiya-544660> (дата обращения: 03.07.2026).

⁵⁶ Постановление Правительства РФ «Об утверждении Положения о классификации гостиниц» от 18.11.2020 № 1860 // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://base.garant.ru/74957806/> (дата обращения: 18.06.2026).

Второй такт опирается на пять атрибутов, отнесенных опросом 2025 г. к группе «выше ожиданий»: индивидуальность оформления номера (46,7 % оценок «ценно»), гастрономическое предложение ресторана помимо завтрака (43,9 %), персональное узнавание гостя при повторном заезде (41,1 %), возможность провести мероприятие в отеле (39,3 %), связь продукта с историей района (33,6 %). Все пять поддаются реализации на существующей ресурсной базе и все пять отсутствуют в действующей коммуникации - обстоятельство, превращающее их в основной резерв позиционирования. Существенно, что четыре из них относятся к нематериальной части продукта и не требуют капитальных вложений: персонализация обслуживания обеспечивается регламентом работы службы приема при численности 29 человек, гастрономическое и событийное направления - уже имеющимися ресторанными и банкетными площадями, локальный контекст - содержанием контента и оформлением общественных зон.

Нейтральные атрибуты исключаются из позиции сознательно. Категория звездности, вокруг которой выстроена действующая коммуникация, безразлична как аргумент выбора для 36,4 % опрошенных, наличие мини-бара и число телевизионных каналов - для 44,4 %; сохранение этих характеристик в сообщении расходует ограниченный ресурс внимания потребителя без отдачи. Отказ обоснован и теоретически: потребитель удерживает один-два атрибута, и попытка заявить все преимущества размывает образ. Звездность при этом остается в информационном блоке карточки как обязательное к раскрытию сведение о присвоенной категории ⁵⁷, но выводится из смыслового ядра позиции - разграничение, которое в практике отеля до сих пор не проводилось.

Собранная из отобранных атрибутов позиция формулируется как малый городской отель с авторским оформлением номеров, собственной гастрономической программой и площадкой для частных и деловых событий, раскрывающий контекст промышленной набережной Обводного канала.

⁵⁷ Довгалюк, И. М. Позиционирование и продвижение средств размещения в сфере MICE как основополагающая часть развития рынка делового туризма / И. М. Довгалюк, Т. Е. Колотова // Молодой ученый. - 2023. - Т. 449, № 2. - С. 108–112. - URL: <https://moluch.ru/archive/449/98861> (дата обращения: 29.06.2026).

Формулировка соединяет три признака формата, нормативно не закрепленных, но измеренных опросом, и опирается на принцип, согласно которому впечатление входит в состав потребления и формирует добавленную стоимость, за которую потребитель готов доплачивать ⁵⁸.

Различие профилей двух сегментов, зафиксированное опросом, требует разделения позиции на два коммуникационных сценария при едином смысловом ядре. Досуговому гостю, у которого индивидуальность оформления номера получила 54,0 % оценок «ценно» и локальный контекст 40,1 %, адресуется атмосферная составляющая: авторские интерьеры, гастрономическая программа, содержание истории района. Деловому гостю и заказчику мероприятий, где возможность провести событие в отеле оценена в 57,1 % и скорость заселения в 68,8 %, сообщается предсказуемость и техническая готовность площадки, поскольку MICE-сегмент ориентирован на решение задач лояльности партнеров, мотивации команды и расширения деловых связей, а пакет оплачивает организация-заказчик ⁵⁹. Разделение не дробит бренд: обе версии сообщения опираются на одну и ту же материальную основу - номерной фонд, ресторан, банкетный зал, - меняется лишь акцент и канал доставки.

Тарифная структура выстраивается под обновленную позицию. Базовый тариф 2025 г. составил 4 380 руб. за номер в сутки при среднегодовой загрузке 62,4 %; проектная модель предполагает трехуровневую линейку: стандартное размещение по тарифу 4 520 руб., размещение в номерах с завершенным авторским оформлением по тарифу 5 240 руб. и пакетное предложение с ужином по гастрономической программе по тарифу 6 180 руб. Расчетная доля авторских номеров в фонде после первого этапа обновления - 12 из общего числа, доля пакетных продаж - около 8 % бронирований. Надбавка обоснована измеренной готовностью платить: 71,5 % опрошенных отнесли индивидуальность

⁵⁸ Костенников, А. И. Маркетинг инфраструктуры как фактор повышения инвестиционной привлекательности современного региона : дис. ... канд. экон. наук / А. И. Костенников. - 2025. - URL : <https://www.dissercat.com/content/marketing-infrastruktury-kak-faktor-povysheniya-investitsionnoi-privlekatelnosti-sovremennog> (дата обращения: 27.06.2026).

⁵⁹ Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2026. - URL : <https://urait.ru/index.php/book/reklama-v-socialno-kulturnom-servise-i-turizme-515319> (дата обращения: 28.06.2026).

оформления к значимым характеристикам по сумме оценок «ценно» и «важно», 71,9 % - гастрономическое предложение. Ценовая дифференциация внутри одного объекта заменяет прежнюю модель единого низкого тарифа, при которой отель конкурировал в выдаче агрегатора исключительно ценой.

Соотношение элементов прежней и обновленной позиции представлено в таблице 7.

Таблица 7 - Сопоставление действующей и проектируемой концепции позиционирования ООО «Отель Гамма»

Элемент позиции	Действующая практика 2024-2025 гг.	Проектируемая концепция
Смысловое ядро сообщения	Категория «три звезды», транспортная доступность, завтрак	Авторские интерьеры, гастрономическая программа, событийная площадка, контекст набережной
Носитель отличительности	Отсутствует, дифференциация по цене	Атрибуты группы «выше ожиданий» по результатам опроса 2025 г.
Категория звездности в коммуникации	Основной аргумент выбора	Обязательное к раскрытию сведение, вне смыслового ядра
Целевые сегменты	Не разделены, единое сообщение	Досуговый гость и корпоративный заказчик с разными акцентами
Тарифная модель	Единый тариф 4 380 руб., снижение ради позиции в выдаче	Три уровня: 4 520 / 5 240 / 6 180 руб.
Гастрономическое направление	Упоминается как место подачи завтрака	Самостоятельный элемент продукта и повод для визита
Событийное направление	Продажи по входящим обращениям	Заявленное направление с описанием залов и программ
Работа с базовыми атрибутами	Реинвестирование прекращено, 38 негативных упоминаний	Целевая программа устранения дефектов, 3 870 тыс. руб.

Источник: составлено автором по данным опроса гостей и бухгалтерской отчетности ООО «Отель Гамма» (ИНН 7839079501), 2025 г., и методике классификации атрибутов [22]

Типология впечатлений дает рамку для сборки продукта из отобранных атрибутов. Четыре вида впечатления различаются по степени участия потребителя и типу отношений с действием: развлечение при пассивном участии и поглощении, обучение при активном участии и поглощении, уход от реальности при активном участии и погружении, эстетика при пассивном участии и погружении, причем максимальный эффект достигается совмещением разных

вариантов ⁶⁰. Проектируемый продукт отеля распределяется по всем четырем квадрантам без дополнительных вложений: авторские интерьеры и вид на набережную работают как эстетика, гастрономические вечера в ресторане - как развлечение, мастер-класс шеф-повара и экскурсия по промышленному поясу - как обучение, тематическое торжественное мероприятие - как уход от реальности. Сквозной сценарий пребывания, соединяющий эти элементы, отличает предложение от типовой городской гостиницы сильнее любого отдельного атрибута.

Локальная идентичность как несущий элемент требует содержательного наполнения, а не декларации. Механизм создания уникальности в отраслях, где продукт неотделим от места, опирается на точную географическую привязку, отличительный стиль и особую технологию ⁶¹; для отеля на набережной Обводного канала соответствующим материалом служит история промышленного пояса Санкт-Петербурга - фабричная архитектура XIX века, водная транспортная артерия, соседство Новодевичьего монастыря. Перевод этого материала в продукт означает оформление общественных зон архивными фотографиями и чертежами, наименование номеров по историческим объектам квартала, включение в гастрономическую программу блюд петербургской кухни соответствующего периода. Затраты на такое наполнение несопоставимы с капитальным ремонтом, а дифференцирующий эффект сохраняется, поскольку воспроизвести его конкурент в другой локации не способен.

Персонализация обслуживания как третий несущий атрибут обеспечивается организационными, а не финансовыми средствами. Механизм состоит во введении карточки гостя в системе управления отелем: при выезде администратор фиксирует предпочтения - этаж, тип подушки, время завтрака, отношение к раннему заселению, повод приезда, - а при повторном

⁶⁰ Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2026. - URL : <https://urait.ru/book/reklama-v-socialno-kulturnom-servise-i-turizme-432460> (дата обращения: 14.07.2026).

⁶¹ Костенников, А. И. Маркетинг инфраструктуры как фактор повышения инвестиционной привлекательности современного региона : дис. ... канд. экон. наук / А. И. Костенников. - 2025. - URL : <https://www.dissercat.com/content/marketing-infrastruktury-kak-faktor-povysheniya-investitsionnoi-privlekatelnosti-sovremennog> (дата обращения: 27.06.2026).

бронировании система выводит эти сведения службе приема до заселения. Численность 29 человек и малый номерной фонд делают такую практику выполнимой без расширения штата; требуется настройка шаблона карточки в действующей PMS, регламент заполнения (обязательные три-четыре поля вместо произвольного описания) и включение показателя полноты заполненных карточек в оценку работы службы приема. Ценность механизма подтверждена измерением: персональное узнавание гостя получило 41,1 % оценок «ценно», а закономерность, согласно которой качество обслуживания и наличие знакомых людей среди персонала образуют существенный фактор маркетинга в сервисном заведении ⁶², воспроизводится и в гостиничном формате. Прямая экономическая отдача выражается в восстановлении доли повторных заездов, снизившейся с 15,8 % в 2024 г. до 12,3 % в 2025 г.

Событийное направление переводится из режима обработки входящих обращений в заявленный продукт. Внедрение требует четырех действий: описания банкетных возможностей с указанием вместимости зала, состава оборудования и вариантов расстановки; формирования трех пакетов - свадебного, корпоративного и детского праздника - с фиксированной стоимостью на гостя; создания отдельной страницы на сайте с фотоматериалами проведенных мероприятий и формой запроса; назначения ответственного за банкетные продажи из числа действующих сотрудников с доплатой за расширение обязанностей. Юридическая сторона требует внимания, поскольку мероприятие само относится к объектам рекламирования ⁶³, и анонс каждого события возлагает на отель обязанности рекламодателя, включая достоверность сведений о программе, стоимости и составе услуг. Дополнительные рабочие места здесь не создаются: продажи мероприятий встраиваются в функции

⁶² Николенко, П. Г. Проектирование гостиничной деятельности : учебное пособие / П. Г. Николенко, Т. Ф. Гаврильева. - Юрайт, 2026. - URL : <https://urait.ru/author-course/proektirovanie-gostinichnoy-deyatelnosti-587573> (дата обращения: 09.07.2026).

⁶³ Постановление Правительства РФ «Об утверждении Положения о классификации гостиниц» от 18.11.2020 № 1860 // Официальный интернет-портал правовой информации. URL : <https://base.garant.ru/74957806/> (дата обращения: 18.06.2026).

коммерческого блока, а обслуживание обеспечивается персоналом ресторана, уже занятым в организации питания.

Гастрономическая составляющая раскрывается через регулярную программу, а не разовые акции. Проектный формат - тематический ужин дважды в месяц с фиксированным сетом и участием шеф-повара в подаче, доступный как гостям отеля, так и внешним посетителям по предварительной записи. Расчетная вместимость одного вечера - 28-32 гостя при среднем чеке 2 640 руб., что при двух вечерах в месяц дает около 1 800 тыс. руб. годовой дополнительной выручки ресторанным направления и одновременно создает информационный повод для контента. Механизм внедрения опирается на доказанную практику: тематические программы, соединяющие гастрономию с историческим или литературным контекстом, обеспечивают устойчивую лояльность и распространение информации через рекомендации гостей ⁶⁴. Ресурсное обеспечение - существующая кухня, действующие поставщики, запасы 22 658 тыс. руб. на конец 2025 г.; дополнительно требуется разработка четырех-шести сетов и согласование графика с загрузкой банкетного зала.

Организационным условием всей концепции выступает закрепление маркетинговой функции. При отсутствии выделенного центра ответственности отдельные действия не накапливают эффекта, что и произошло в 2024-2025 гг., когда карточки агрегаторов вел менеджер по бронированию, а публикации готовили администраторы в свободное время. Предлагаемое решение - введение должности маркетолога-администратора социальных медиа с окладом 68 000 руб. в месяц, совмещающего ведение контента, работу с отзывами, поддержку сайта и координацию событийного календаря, с подчинением непосредственно генеральному директору. Годовые затраты с начислениями - около 1 060 тыс. руб., что при выручке 158 548 тыс. руб. составляет 0,67 % и укладывается в экономию от сокращения платного приоритетного размещения на агрегаторах при росте доли прямых бронирований.

⁶⁴ Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2026. - URL : <https://urait.ru/book/reklama-v-socialno-kulturnom-servise-i-turizme-432460> (дата обращения: 14.07.2026).

Проектируемая концепция, собранная из измеренных атрибутов, меняет саму основу конкуренции предприятия: вместо позиции в ценовой выдаче агрегатора среди трехзвездочных объектов района отель получает набор характеристик, воспроизвести которые конкурент не может, - авторское оформление конкретных номеров, программу ужинов с участием шеф-повара, событийную площадку, историю собственного квартала. Очередность реализации задана классификацией атрибутов: восстановление базовой зоны стоимостью 3 870 тыс. руб. предшествует надстройке отличительных элементов, поскольку заявление об индивидуальности при неисправной сантехнике разрушает доверие быстрее, чем создает интерес. Тарифная линейка 4 520 / 5 240 / 6 180 руб. переводит измеренную готовность платить в доход, а организационное закрепление маркетинговой функции обеспечивает непрерывность коммуникации - условие, без которого отобранные атрибуты остаются свойствами объекта, не известными рынку.

3.2. Комплекс мероприятий по продвижению отеля: инструменты маркетинга впечатлений, MICE-направление и цифровые каналы коммуникации

Комплекс продвижения собирается из четырех блоков, каждый из которых доводит до аудитории один из атрибутов обновленной позиции: событийно-гастрономический блок раскрывает программу ресторана, партнерский - локальный контекст, персональный - персонализацию обслуживания, цифровой - все три одновременно и обеспечивает измеримость. Пятый блок, MICE-направление, адресован корпоративному сегменту и работает на выравнивание загрузки в низкий сезон. Совокупный бюджет первого года реализации оценивается в 4 640 тыс. руб. без учета программы восстановления базовых атрибутов, то есть 2,93 % выручки 2025 г., - величина, сопоставимая с расходами на платное приоритетное размещение у агрегаторов, которые предполагается сократить по мере роста доли прямых бронирований.

Событийно-гастрономический блок реализуется через регулярную программу тематических ужинов, соответствующую формату перформанс-

коммуникаций. Отраслевые прототипы показывают, как соединение гастрономии с драматургией создает самостоятельный повод для визита: петербургский Paseo del Prado выстроил театрализованно-гастрономическую постановку «Любовницы Пикассо», московская «Матрешка» проводит «Московские обеды» с демонстрацией художественных и литературных произведений, проект Gedonistica разворачивает литературно-исторические программы вроде «Застолья грибоедовской Москвы» ⁶⁵. Для отеля «Гамма» предлагается цикл из шести вечеров под общим названием, отсылающим к истории Обводного канала: сеты петербургской кухни XIX века, сопровождаемые рассказом о фабричном квартале, с участием шеф-повара в подаче. Затраты на разработку и продвижение цикла - 620 тыс. руб. в год, включая работу сценариста, реквизит, фотосъемку и целевые публикации; при вместимости 28-32 гостей и среднем чеке 2 640 руб. каждый вечер дает 74-84 тыс. руб. выручки при себестоимости продуктов около 34 %.

Партнерский блок строится по формуле эмоциональной коллаборации - соединения предприятия с эмоционально окрашенным брендом, накопленное отношение к которому переносится на предложение. Практика демонстрирует несколько работающих моделей: бистро Geraldine совместно с Государственным музеем изобразительных искусств им. А. С. Пушкина предлагало блюда и коктейли с названиями картин импрессионистов в период выставки коллекций Морозовых, холдинг gt. выпустил кофе навынос в стаканчиках с принтами Алексея Дубинского, рамен-бар Takeru Ichiba создал специальное меню и граффити-постеры вместе с художниками Москвы и Санкт-Петербурга ⁶⁵. Применительно к отелю перспективны три партнерства: с креативным пространством, размещенным в бывших фабричных корпусах района, - взаимные скидки и совместные афиши; с городским музеем промышленной архитектуры или профильной экскурсионной службой - пакет «ночь плюс экскурсия по промышленному поясу»; с локальной обжарочной кофейней или

⁶⁵ Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2026. - URL : <https://urait.ru/book/reklama-v-socialno-kulturnom-servise-i-turizme-432460> (дата обращения: 14.07.2026).

пивоварней - фирменный напиток отеля с историческим наименованием. Бюджет блока - 480 тыс. руб. в год, преимущественно на печатные материалы, фотоконтент и взаимную промо-активность, поскольку расчеты между партнерами строятся на обмене аудиторией, а не на денежных платежах.

Правовая рамка коллабораций требует точности формулировок. Упоминания о товаре, органично интегрированные в произведения науки, литературы или искусства и сами по себе не носящие рекламного характера, выведены из-под действия законодательства о рекламе ⁶⁶, что открывает пространство для содержательных партнерств с культурными институциями; при этом любой анонс совместного мероприятия остается рекламой с обязанностью достоверности сведений о программе и стоимости, а сравнительные утверждения относительно других объектов района недопустимы как некорректное сравнение. Практический вывод для контента: сообщения строятся как описание собственного продукта и его исторического контекста, без оценочных сопоставлений с конкурентами.

Персональный блок выводит во внешнюю коммуникацию сотрудников отеля. Логика инструмента подтверждена гастрономическим сегментом, где шеф-повар перестает быть исполнителем и становится лицом заведения, соединяя знание профессии, навыки коммуникации с гостями, репутацию и харизму, а персональный бренд входит в маркетинговую стратегию как самостоятельный компонент ⁶⁷. Для предприятия с численностью 29 человек предлагается три линии: регулярные короткие видеоматериалы шеф-повара о блюдах гастрономической программы, рубрика администратора с рекомендациями по району, обращения генерального директора в ответах на развернутые отзывы. Затраты - 540 тыс. руб. в год на съемку и монтаж силами внешнего подрядчика при частоте четыре материала в месяц.

⁶⁶ Постановление Правительства РФ «Об утверждении Положения о классификации гостиниц» от 18.11.2020 № 1860 // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://base.garant.ru/74957806/> (дата обращения: 18.06.2026).

⁶⁷ Николенко, П. Г. Проектирование гостиничной деятельности : учебное пособие / П. Г. Николенко, Т. Ф. Гаврильева. - Юрайт, 2026. - URL: <https://urait.ru/author-course/proektirovanie-gostinichnoy-deyatelnosti-587573> (дата обращения: 09.07.2026).

MICE-направление разворачивается как отдельный коммерческий контур, адресованный организациям. Экономическая привлекательность сегмента опирается на три свойства: деловые поездки планируются минимум за полгода, что делает спрос прогнозируемым; бизнес-программы не зависят от сезона; основной пакет оплачивает корпорант, а участники относятся к потребителям со средним и высоким уровнем дохода ⁵⁵ 68. Отелю доступны два из четырех элементов структуры MICE - Meetings в виде совещаний, тренингов и семинаров и Events в виде выездных корпоративных праздников, - тогда как конгрессное направление требует площадей, которыми объект не располагает. Механизм внедрения включает подготовку коммерческого предложения с пакетами на 20, 40 и 60 участников, рассылку по базе из 180-220 организаций Адмиралтейского, Фрунзенского и Московского районов, заключение годовых договоров с фиксированной скидкой 8-10 % и гарантированной квотой номеров, участие в двух отраслевых мероприятиях индустрии встреч. Затраты блока - 720 тыс. руб. в год, включая печатные материалы, взносы за участие и представительские расходы.

Восстановление корпоративного канала имеет измеримую цель. Доля корпоративных бронирований сократилась с 18,3 % в 2024 г. до 11,2 % в 2025 г., что при выручке 158 548 тыс. руб. соответствует потере порядка 11 200 тыс. руб. оборота; проектный ориентир - возврат к 17-18 % за два года с закреплением не менее 12 договоров с квотами. Внесезонность сегмента решает вторую задачу: среднегодовая загрузка 62,4 % в 2025 г. складывается из 78-81 % в мае-сентябре и 44-48 % в ноябре-марте, и прирост деловых заездов в низкий сезон дает выручку, не конкурирующую с досуговым спросом за номерной фонд.

Цифровой блок обеспечивает доставку всех перечисленных сообщений и одновременно измеримость результата. Смартфон служит отправной точкой поиска решения возникшей у потребителя потребности, а SMM-технологии

⁶⁸ Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2026. - URL: <https://urait.ru/index.php/book/reklama-v-socialno-kulturnom-servise-i-turizme-515319> (дата обращения: 28.06.2026).

признаются наиболее актуальным механизмом продвижения бренда ⁶⁹. Проектные параметры: увеличение частоты публикаций с 3-4 до 12-14 в месяц, распределение контента по четырем рубрикам (гастрономическая программа, история района, лица отеля, события и предложения), внедрение сбора пользовательского контента через фирменный хештег с ежемесячным поощрением автора лучшего кадра бесплатным ужином, регулярные ответы на все отзывы вместо нынешней четверти, переработка сайта с добавлением страниц банкетного и корпоративного направлений и модуля прямого бронирования с тарифом ниже агрегаторного на 4-5 %. Затраты - 1 220 тыс. руб. в год, из которых 640 тыс. руб. на переработку сайта и 580 тыс. руб. на контекстную и таргетированную рекламу по брендовым и тематическим запросам.

Состав мероприятий с бюджетами и ожидаемыми результатами приведен в таблице 8.

Таблица 8 - Комплекс мероприятий по продвижению ООО «Отель Гамма» на первый год реализации

Блок мероприятий	Состав действий	Затраты, тыс. руб.	Целевой результат
Событийно-гастрономический	Цикл из шести тематических ужинов, сценарий, реквизит, фотоконтент	620	Выручка ресторана 1 800 тыс. руб., 12 информационных поводов в год
Партнерский	Три коллаборации с креативным пространством, экскурсионной службой, локальным производителем	480	Пакетные продажи 8 % бронирований, охват партнерских аудиторий
Персональный	Видеоматериалы шеф-повара, рубрика администратора, ответы директора на отзывы	540	Рост доли повторных заездов с 12,3 до 15,5 %
MICE-направление	Пакеты на 20/40/60 участников, рассылка по 180-220 организациям, годовые договоры, две выставки	720	Доля корпоративного канала 17 %, загрузка низкого сезона плюс 6 п.п.
Цифровой	12-14 публикаций в месяц, пользовательский контент, работа с отзывами, переработка сайта, реклама	1 220	Доля прямых бронирований с 9,7 до 18 %, оценка на агрегаторах 8,9 балла

⁶⁹ Николенко, П. Г. Проектирование гостиничной деятельности : учебное пособие / П. Г. Николенко, Т. Ф. Гаврильева. - Юрайт, 2026. - URL: <https://urait.ru/author-course/proektirovanie-gostinichnoy-deyatelnosti-587573> (дата обращения: 09.07.2026).

Организационное обеспечение	Должность администратора медиа	маркетолога-социальных	1 060	Непрерывность коммуникации, единый событийный календарь
Итого	-	-	4 640	-

Источник: составлено автором по данным ООО «Отель Гамма» (ИНН 7839079501) и систематизации инструментов продвижения [23], [24]

Логика сцепки блоков существенна для отдачи. Тематический ужин порождает фотоматериал и отзыв, которые наполняют цифровой канал; партнерская афиша выводит отель на аудиторию креативного пространства; видеоматериал шеф-повара повышает узнаваемость лица отеля и через нее конверсию карточки; корпоративный клиент, прошедший мероприятие в банкетном зале, возвращается как заказчик размещения. Событийные и имиджевые мероприятия по продвижению ресурсного потенциала объекта сферы услуг обнаруживают высокую тесноту связи с доходом отрасли, равно как и доход от креативных индустрий - рекламы, PR, создания контента ⁷⁰, что применительно к предприятию означает окупаемость событийной активности не только прямой выручкой, но и приростом узнаваемости, конвертируемым в загрузку номерного фонда.

Контрольные показатели устанавливаются по четырем группам, соответствующим критериям результативности марочного капитала: маркетинговые - доля прямых бронирований, число брендовых запросов, охват публикаций; коммуникационные - вовлеченность аудитории, средняя оценка на агрегаторах, доля отвеченных отзывов; коммерческие - средний тариф, загрузка по сезонам, доля корпоративного канала; финансовые - выручка, доля себестоимости, рентабельность.

Календарь реализации распределяет мероприятия по четырем кварталам с учетом сезонности загрузки. В первом квартале, приходящемся на низкий сезон с загрузкой 44-48 %, выполняются подготовительные работы: наем маркетолога, переработка сайта, разработка сетов и сценариев ужинов, подготовка

⁷⁰ Костенников, А. И. Маркетинг инфраструктуры как фактор повышения инвестиционной привлекательности современного региона : дис. ... канд. экон. наук / А. И. Костенников. - 2025. - URL: <https://www.dissercat.com/content/marketing-infrastruktury-kak-faktor-povysheniya-investitsionnoi-privlekatelnosti-sovremennog> (дата обращения: 27.06.2026).

корпоративных пакетов и рассылка по базе организаций, съемка обновленных фотоматериалов номеров после замены сантехники и мебели. Второй квартал открывает событийную программу и партнерские афиши, третий - работает на максимальном спросе с акцентом на пакетные тарифы и пользовательский контент, четвертый - концентрирует корпоративные и банкетные продажи, поскольку ноябрь-декабрь дают наибольший спрос на новогодние мероприятия. Такое распределение позволяет вводить затраты неравномерно: 1 680 тыс. руб. в первом квартале и 780-1 100 тыс. руб. в последующих, что снижает нагрузку на денежный поток при остатках 56 204 тыс. руб.

Замещение платных каналов прямыми продажами образует отдельный источник экономии, не отраженный в бюджете мероприятий. При доле агрегаторов 61,4 % и комиссии 15-18 % платежи посредникам в 2025 г. оценены в 15 800-17 400 тыс. руб.; перевод 8 процентных пунктов бронирований в прямой канал сокращает комиссионную нагрузку примерно на 2 100-2 300 тыс. руб. в год. Механизм перевода состоит из трех элементов: тариф на собственном сайте ниже агрегаторного на 4-5 % при сохранении паритета публичных цен в пределах, допускаемых договорами с каналами; бонус за прямое бронирование в виде позднего выезда или ужина из гастрономической программы; карточка с QR-кодом и предложением следующего заезда напрямую, выдаваемая гостю при выселении. Ни один из элементов не требует расторжения договоров с агрегаторами - каналы сохраняются как источник первого контакта, тогда как повторный заезд переводится в собственный контур.

Работа с отзывами оформляется регламентом, поскольку она напрямую влияет на конверсию карточки и одновременно на достоверность коммуникации. Требование достоверности сведений о характеристиках услуги ⁷¹ в практическом измерении означает синхронизацию фотоматериалов с фактическим состоянием номеров: после замены оборудования в 18 номерах и мебели в 12 требуется полная перефотосъемка фонда с датировкой съемки в описании карточки.

⁷¹ Постановление Правительства РФ «Об утверждении Положения о классификации гостиниц» от 18.11.2020 № 1860 // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://base.garant.ru/74957806/> (дата обращения: 18.06.2026).

Регламент ответов устанавливает срок реакции 24 часа для отрицательных отзывов и 72 часа для положительных, обязательную персональную подпись отвечающего, а для претензий по базовым атрибутам - указание конкретного выполненного действия вместо формулы извинения. Целевые ориентиры: доля отвеченных отзывов 100 % против нынешней четверти, средняя оценка 8,9 балла против 8,4, доля отзывов ниже 7 баллов не более 8 % против 14,6 %.

Оценка результативности программы опирается на четыре группы критериев, адаптированных из модели результативности марочного капитала - маркетинговых, инвестиционных, социальных и институциональных ⁷² - к масштабу отдельного предприятия. Маркетинговая группа измеряется долей прямых бронирований (целевое значение 18 % к концу первого года), числом брендовых поисковых запросов (рост с 2 400 до 4 200 в год), охватом публикаций и вовлеченностью (с 0,7 до 2,5 %). Коммерческая группа фиксирует средний тариф (рост с 4 380 до 4 780 руб. с учетом трехуровневой линейки), среднегодовую загрузку (с 62,4 до 67,8 %), долю корпоративного канала (17 %) и выручку событийного направления. Репутационная группа отслеживает оценку на агрегаторах и долю повторных заездов (15,5 %). Финансовая группа сводит результат к доле себестоимости в выручке и рентабельности, то есть к показателям, ухудшение которых и составляло исходную проблему.

Предлагаемый комплекс продвижения меняет не интенсивность коммуникации, а ее содержание и структуру каналов: вместо поддержания карточек в ценовой выдаче агрегаторов предприятие создает собственные информационные поводы - шесть тематических ужинов, три партнерские коллаборации, регулярные видеоматериалы с участием шеф-повара и администраторов, корпоративные пакеты для индустрии встреч, - и доводит их до аудитории через собственный цифровой контур с частотой 12-14 публикаций в месяц. Затраты первого года 4 640 тыс. руб. соотносятся с двумя источниками

⁷² Костенников, А. И. Маркетинг инфраструктуры как фактор повышения инвестиционной привлекательности современного региона : дис. ... канд. экон. наук / А. И. Костенников. - 2025. - URL : <https://www.dissercat.com/content/marketing-infrastruktury-kak-faktor-povysheniya-investitsionnoi-privlekatelnosti-sovremennog> (дата обращения: 27.06.2026).

отдачи: прямой выручкой событийного и корпоративного направлений и экономией комиссионных платежей порядка 2 100-2 300 тыс. руб. при переводе части бронирований в прямой канал. Организационным условием выступает закреплённая маркетинговая функция, обеспечивающая сцепку блоков в единый событийный календарь, а измеримость программы задается системой из четырех групп контрольных показателей, что позволяет перейти к количественной оценке эффекта.

3.3. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий по позиционированию и продвижению

Расчет строится на трех источниках прироста дохода и двух источниках экономии, каждый из которых привязан к конкретному мероприятию и опирается на фактические параметры 2025 г. Исходная база: выручка 158 548 тыс. руб., себестоимость 165 424 тыс. руб., убыток 9 593 тыс. руб., средний тариф 4 380 руб. за номер в сутки, среднегодовая загрузка 62,4 %, доля агрегаторов в бронированиях 61,4 %, доля корпоративного канала 11,2 %. Инвестиционная часть складывается из программы восстановления базовых атрибутов 3 870 тыс. руб. и бюджета продвижения 4 640 тыс. руб., что дает 8 510 тыс. руб. затрат первого года; из них 3 580 тыс. руб. носят разовый характер (замена оборудования, переработка сайта, разработка сценариев и пакетов), а 4 930 тыс. руб. воспроизводятся ежегодно.

Первый источник прироста - повышение среднего тарифа за счет трехуровневой линейки. При структуре продаж, где 12 номеров с завершённым авторским оформлением реализуются по 5 240 руб., пакетное предложение с ужином занимает 8 % бронирований по 6 180 руб., а остальной фонд продается по 4 520 руб., расчетный средневзвешенный тариф составляет 4 780 руб., то есть на 400 руб. или 9,1 % выше фактического. Обоснованием надбавки служат измеренные предпочтения: индивидуальность оформления номера значима для 71,5 % опрошенных по сумме оценок «ценно» и «важно», гастрономическое предложение - для 71,9 %. Механизм переноса измеренной значимости в цену соответствует положению о том, что впечатление формирует добавленную

стоимость, за которую потребитель готов доплачивать ⁷³. При сохранении объема проданных номеро-суток на уровне 2025 г. прирост выручки от размещения составляет 12 940 тыс. руб.

Второй источник - рост загрузки за счет корпоративного канала в низкий сезон. Загрузка 2025 г. распадается на 78-81 % в мае-сентябре и 44-48 % в ноябре-марте; проектный ориентир предполагает прибавку 6 процентных пунктов именно в межсезонье при неизменной летней загрузке, что дает среднегодовое значение 67,8 % против 62,4 %. Восстановление доли корпоративных бронирований с 11,2 до 17 % обеспечивается двенадцатью годовыми договорами с квотами и рассылкой по базе 180-220 организаций. Дополнительный объем номеро-суток при тарифе корпоративного размещения 4 180 руб. (с учетом скидки 8-10 % к базовому) приносит 10 380 тыс. руб. выручки. Прогнозируемость такого спроса опирается на отраслевую закономерность: деловые поездки планируются минимум за полгода и не зависят от сезона, а пакет оплачивает организация-заказчик ⁷⁴, вследствие чего риск неисполнения квоты ниже, чем по досуговым бронированиям.

Третий источник - выручка событийного и гастрономического направлений. Цикл из шести тематических ужинов при вместимости 28-32 гостя и среднем чеке 2 640 руб. с расчетной периодичностью два вечера в месяц дает 1 800 тыс. руб. в год. Банкетное направление при трех пакетных предложениях, заявленных на сайте и в корпоративной рассылке, прирастает на 14-16 мероприятий в год относительно текущего уровня продаж по входящим обращениям; при среднем чеке мероприятия 168 тыс. руб. прирост составляет 2 520 тыс. руб. Совокупно F&B-направление добавляет 4 320 тыс. руб. Ресурсное обеспечение здесь не требует вложений сверх учтенных: кухня, банкетный зал и персонал ресторана уже содержатся, запасы на конец 2025 г. составляют 22 658

⁷³ Костенников, А. И. Маркетинг инфраструктуры как фактор повышения инвестиционной привлекательности современного региона : дис. ... канд. экон. наук / А. И. Костенников. - 2025. - URL : <https://www.dissercat.com/content/marketing-infrastruktury-kak-faktor-povysheniya-investitsionnoi-privlekatelnosti-sovremennog> (дата обращения: 27.06.2026).

⁷⁴ Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2026. - URL : <https://urait.ru/index.php/book/reklama-v-socialno-kulturnom-servise-i-turizme-515319> (дата обращения: 28.06.2026).

тыс. руб., а инструментальная база тематических программ воспроизводит проверенные практикой форматы перформанс-коммуникаций и обучающих мастер-классов ⁷⁵.

Первый источник экономии - сокращение комиссионных платежей посредникам. Перевод 8 процентных пунктов бронирований из агрегаторного канала в прямой при комиссии 15-18 % и выручке размещения около 148 000 тыс. руб. сокращает платежи на 2 180 тыс. руб. Второй источник - отказ от программ платного приоритетного размещения, потребность в которых снижается по мере роста средней оценки с 8,4 до 8,9 балла и доли отвеченных отзывов до 100 %: экономия оценивается в 640 тыс. руб. Оба эффекта прямо связаны с достоверностью коммуникации, поскольку синхронизация фотоматериалов с фактическим состоянием номеров устраняет расхождение между обещанием и опытом гостя, зафиксированное в 19 отзывах 2024-2025 гг., и тем самым повышает конверсию карточки без дополнительной платы каналу ⁷⁶.

Совокупный расчет требует корректировки на переменную часть затрат, поскольку дополнительная выручка не приходит бесплатно: обслуживание прироста номеро-суток и гастрономических продаж влечет расходы на белье, уборку, продукты, коммунальные ресурсы. По структуре себестоимости 2025 г. переменная составляющая оценивается в 34 % выручки размещения и 38 % выручки F&B-направления, что для проектного прироста дает 8 610 тыс. руб. дополнительных переменных затрат. Постоянная часть - фонд оплаты труда основного персонала, содержание помещений, амортизация - при загрузке 67,8 % против 62,4 % не увеличивается, так как штат 29 человек рассчитан на полную загрузку фонда.

⁷⁵ Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. - Юрайт, 2026. - URL : <https://urait.ru/book/reklama-v-socialno-kulturnom-servise-i-turizme-432460> (дата обращения: 14.07.2026).

⁷⁶ Постановление Правительства РФ «Об утверждении Положения о классификации гостиниц» от 18.11.2020 № 1860 // Официальный интернет-портал правовой информации. URL : <https://base.garant.ru/74957806/> (дата обращения: 18.06.2026).

Методика оценки эффективности опирается на сопоставление приростного дохода с затратами на мероприятия. Дополнительная выручка определяется по формуле:

$$\Delta B = \Delta B_p + \Delta B_k + \Delta B_c \quad (1)$$

где

- ΔB - совокупный прирост выручки, тыс. руб.;
- ΔB_p - прирост выручки от размещения за счет повышения среднего тарифа, тыс. руб.;
- ΔB_k - прирост выручки от роста загрузки по корпоративному каналу, тыс. руб.;
- ΔB_c - прирост выручки событийного и гастрономического направлений, тыс. руб.

Прирост выручки от повышения тарифа рассчитывается как:

$$\Delta B_p = N \times (T_1 - T_0) \quad (2)$$

где

- N - число проданных номеро-суток за год, ед.;
- T_1 - проектный средневзвешенный тариф, руб.;
- T_0 - фактический средний тариф 2025 г., руб.

Прирост выручки от роста загрузки определяется выражением:

$$\Delta B_k = \Phi \times 365 \times (31 - 30) \times T_k \quad (3)$$

где

- Φ - номерной фонд отеля, ед.;
- 31 - проектная среднегодовая загрузка, доли единицы;
- 30 - фактическая среднегодовая загрузка 2025 г., доли единицы;
- T_k - тариф корпоративного размещения, руб.

Экономический эффект мероприятий рассчитывается как:

$$\mathcal{E} = \Delta B - \mathcal{E}_{\text{пер}} + \mathcal{E}_k - \mathcal{E}_m \quad (4)$$

где

- $\mathcal{E}$ - экономический эффект первого года, тыс. руб.;

- Зпер - дополнительные переменные затраты на обслуживание прироста продаж, тыс. руб.;

- Эк - экономия комиссионных и платежей за приоритетное размещение, тыс. руб.;

- Зм - затраты на мероприятия по позиционированию и продвижению, тыс. руб.

Рентабельность затрат на продвижение определяется соотношением:

$$Рм = Э / Зм \times 100 \quad (5)$$

где

- Рм - рентабельность затрат на мероприятия, %;

- Э - экономический эффект первого года, тыс. руб.;

- Зм - затраты на мероприятия, тыс. руб.

Срок окупаемости разовой части вложений рассчитывается как:

$$\text{Ток} = Зр / (Э + \text{Зтек}) \quad (6)$$

где

- Ток - срок окупаемости разовых вложений, лет;

- Зр - разовая часть затрат (капитальные и подготовительные), тыс. руб.;

- Зтек - ежегодно воспроизводимая часть затрат на мероприятия, тыс. руб.

Подстановка фактических и проектных значений в формулы (1)-(6) дает результат, сведенный в таблицу 9.

Таблица 9 - Расчет экономической эффективности мероприятий по позиционированию и продвижению ООО «Отель Гамма» на первый год реализации

Показатель	Обозначение	Значение
Прирост выручки от повышения среднего тарифа, тыс. руб.	ΔВр	12 940
Прирост выручки от роста загрузки (корпоративный канал), тыс. руб.	ΔВк	10 380
Прирост выручки событийного и гастрономического направлений, тыс. руб.	ΔВс	4 320
Совокупный прирост выручки, тыс. руб.	ΔВ	27 640
Дополнительные переменные затраты, тыс. руб.	Зпер	8 610
Экономия комиссионных платежей, тыс. руб.	Эк	2 180
Экономия на платном приоритетном размещении, тыс. руб.	Эк	640
Затраты на мероприятия продвижения, тыс. руб.	Зм	4 640
Затраты на восстановление базовых атрибутов, тыс. руб.	-	3 870
Экономический эффект первого года, тыс. руб.	Э	13 340

Рентабельность затрат на мероприятия, %	Рм	287,5
Срок окупаемости разовых вложений, лет	Ток	0,20

Источник: составлено автором по данным бухгалтерской отчетности и внутренней коммерческой отчетности ООО «Отель Гамма» (ИНН 7839079501) и методике оценки результативности [19], [22]

Экономический эффект 13 340 тыс. руб. при затратах 8 510 тыс. руб. означает, что проектная выручка достигает 186 188 тыс. руб. против 158 548 тыс. руб. в 2025 г., а себестоимость с учетом дополнительных переменных затрат, бюджета продвижения и экономии на комиссиях составляет 176 934 тыс. руб. Финансовый результат переходит из убытка 9 593 тыс. руб. в прибыль порядка 9 254 тыс. руб., рентабельность по чистой прибыли - 4,97 %, доля себестоимости в выручке снижается с 104,34 до 95,03 %. Ключевым для интерпретации выступает соотношение вкладов: 46,8 % прироста дает тарифная надбавка, не требующая дополнительных номеров-суток, то есть эффект достигается преимущественно за счет изменения содержания позиции, а не наращивания объемов через платные каналы.

Приведенный расчет исходит из полного достижения проектных ориентиров, что для первого года реализации превышает ожидания: тарифная надбавка достигает расчетной величины лишь по завершении обновления двенадцати номеров, корпоративные договоры вступают в силу со второго квартала, событийная программа выходит на периодичность два вечера в месяц к середине года. Консервативный сценарий учитывает эти лаги через понижающий коэффициент освоения 0,52 к приростной выручке первого года и полный учет затрат, поскольку бюджет расходуется независимо от темпа выхода на целевые показатели.

Подстановка значений в формулы (1)-(6) по консервативному сценарию:

$\Delta Bp = 33\,350 \times (4\,780 - 4\,380) / 1000 = 13\,340$ тыс. руб., с коэффициентом освоения 0,52 $\rightarrow 6\,937$ тыс. руб.

$\Delta Bk = 148 \times 365 \times (0,678 - 0,624) \times 4\,180 / 1000 = 12\,191$ тыс. руб., с коэффициентом освоения 0,52 $\rightarrow 6\,339$ тыс. руб.

$\Delta B_c = 1\,800 + 2\,520 = 4\,320$ тыс. руб., с коэффициентом освоения $0,52 \rightarrow 2\,246$ тыс. руб.

$\Delta B = 6\,937 + 6\,339 + 2\,246 = 15\,522$ тыс. руб.

$Z_{\text{пер}} = 15\,522 \times 0,355 = 5\,510$ тыс. руб.

$\Delta K = (2\,180 + 640) \times 0,52 = 1\,466$ тыс. руб.

$\Delta = 15\,522 - 5\,510 + 1\,466 - 8\,510 = 2\,968$ тыс. руб.

$R_M = 2\,968 / 8\,510 \times 100 = 34,9\%$

$T_{\text{ок}} = 8\,510 / (2\,968 + 2\,968) = 1,43$ года, с учетом равномерного выхода на целевой уровень во втором году - 1,7 года

Таблица - Стоимость мероприятий

Таблица 10 — Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий по позиционированию и продвижению

Мероприятие	Характер затрат	Сумма, тыс. руб.
Замена сантехники в 18 номерах, мебели и текстиля в 12 номерах	разовые	2 640
Установка звукоизолирующих стеклопакетов в 9 номерах	разовые	1 230
Переработка сайта, модуль прямого бронирования, перефотосъемка фонда	разовые	640
Разработка шести сценариев ужинов, реквизит, банкетные пакеты	разовые	380
Цикл тематических ужинов: продвижение и сопровождение	текущие	240
Партнерские коллаборации: печатные материалы, фотоконтент, афиши	текущие	480
Персональный контент: видеоматериалы шеф-повара и администраторов	текущие	540
МІСЕ-направление: рассылка, две отраслевые выставки, представительские	текущие	720
Контекстная и таргетированная реклама	текущие	580
Должность маркетолога-администратора социальных медиа с начислениями	текущие	1 060
Итого разовые затраты	-	4 890
Итого текущие затраты в год	-	3 620
Всего затрат первого года	-	8 510

Источник: составлено автором

Таблица - Сводный расчет эффективности

Таблица 11 — Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий по позиционированию и продвижению

Показатель	Первый год (консервативный сценарий)	Второй год (выход на целевой уровень)
Прирост выручки от тарифной надбавки, тыс. руб.	6 937	13 340
Прирост выручки от роста загрузки, тыс. руб.	6 339	12 191
Прирост выручки F&B и событий, тыс. руб.	2 246	4 320
Совокупный прирост выручки, тыс. руб.	15 522	29 851
Дополнительные переменные затраты, тыс. руб.	5 510	10 597
Экономия комиссий и приоритетного размещения, тыс. руб.	1 466	2 820
Затраты на мероприятия, тыс. руб.	8 510	3 620
Экономический эффект, тыс. руб.	2 968	18 454
Рентабельность затрат (ROI), %	34,9	-
Срок окупаемости с учетом лага освоения, лет	1,7	-
Проектная выручка, тыс. руб.	174 070	188 399
Финансовый результат против убытка 9 593 тыс. руб. 2025 г., тыс. руб.	-6 625	8 861

Источник: составлено автором

Первый год реализации сокращает убыток с 9 593 до 6 625 тыс. руб., второй выводит предприятие в прибыль порядка 8 861 тыс. руб. при рентабельности 4,70 %; накопленный эффект двух лет покрывает вложения 8 510 тыс. руб. с окупаемостью 1,7 года и рентабельностью затрат 34,9 % по итогам первого года. Умеренность показателей отражает реальные ограничения объекта: изношенный фонд требует восстановления базовых атрибутов, не создающих премии, а корпоративный канал восстанавливается в течение полутора лет по циклу планирования деловых поездок.

Устойчивость результата обеспечивается характером источников дохода. Тарифная надбавка опирается на измеренную готовность платить и сохраняется при поддержании состояния номеров; корпоративный канал закрепляется годовыми договорами с квотами и не подвержен сезонным колебаниям; событийное направление воспроизводит информационные поводы, снижающие потребность в платном продвижении. Событийные и имиджевые мероприятия по продвижению ресурсного потенциала объекта сферы услуг обнаруживают высокую тесноту связи с доходом отрасли, равно как и инвестиции в

инфраструктуру и доход от создания контента ⁷⁷, что для предприятия означает накопительный, а не разовый эффект - прирост узнаваемости второго года достигается при затратах 3 620 тыс. руб. против 8 510 тыс. руб. первого.

Контроль реализации строится на четырех группах показателей с квартальной отчетностью: доля прямых бронирований и число брендовых запросов; средняя оценка на агрегаторах и доля отвеченных отзывов; средний тариф, загрузка по сезонам и доля корпоративного канала; доля себестоимости в выручке. Отклонение любого показателя от проектного значения более чем на 15 % служит основанием для пересмотра соответствующего блока мероприятий - механизм, замещающий отсутствовавшую на предприятии систему оценки результативности коммуникации, при которой рост оборота 2024 г. на 19 142 тыс. руб. сопровождался ухудшением финансового результата на 9 297 тыс. руб. без выявления причины.

⁷⁷ Костенников, А. И. Маркетинг инфраструктуры как фактор повышения инвестиционной привлекательности современного региона : дис. ... канд. экон. наук / А. И. Костенников. - 2025. - URL : <https://www.dissercat.com/content/marketing-infrastruktury-kak-faktor-povysheniya-investitsionnoi-privlekatelnosti-sovremennog> (дата обращения: 27.06.2026).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Свойства гостиничной услуги - неосязаемость, неразрывность производства и потребления, значительная роль информации и доверия, пространственная привязка - делают образ объекта основным предметом потребительского выбора, поскольку оценить размещение до приобретения невозможно и решение принимается по косвенным сигналам: фотографиям интерьера, описанию номера, отзывам, категории звездности. Позиционирование при таком устройстве рынка занимает центральное, а не вспомогательное место и формирует в сознании гостя устойчивый образ через ограниченный набор значимых атрибутов, тогда как продвижение лишь доводит выбранную позицию до аудитории. Соотношение между этими категориями иерархическое: при несформулированной позиции коммуникация распадается на разрозненные сообщения, не дающие накопительного эффекта. Нормативная классификация гостиниц решает ту же задачу снижения информационной асимметрии, но иными средствами - гарантией минимального уровня услуг, - и внутри одной категории звездности объекты не различает, из-за чего вся тяжесть дифференциации переносится на маркетинговые решения предприятия.

Перечень видов гостиниц, установленный Положением о классификации, включает восемь позиций, и бутик-отель среди них отсутствует. Причина не в пробеле нормотворчества: документ выстроен на признаках, поддающихся внешней верификации, - местоположении, составе номерного фонда, наличии кухонного оборудования, доле площади помещений совместного пользования, - тогда как признаки, реально отличающие малый отель с индивидуальной концепцией, такому измерению не подлежат. Малый городской объект с авторским оформлением относится к городской гостинице наравне с типовым предложением сопоставимой звездности, а категория номера описывает площадь и оснащение, но не уникальность дизайна. Рабочее определение формата соединяет маркетинговые признаки с нормативным статусом: малое независимое средство размещения, чья рыночная позиция строится на индивидуальности архитектурно-дизайнерского решения, персонализированном обслуживании и

связи с локальной идентичностью места при формальном отнесении к городским гостиницам.

Концептуальную рамку позиционирования малого отеля образует экономика впечатлений, где впечатление входит в состав потребления и формирует добавленную стоимость, за которую потребитель готов доплачивать, тогда как в сервисной модели эмоциональная составляющая факультативна. Прикладной инструментарий систематизирован в пяти группах - перформанс-коммуникации, эмоциональные коллаборации, геймификация, эмотивный мерчендайзинг, обучающие технологии, - причем четыре из пяти требуют наличия помещений для питания и событий. Второй контур задает индустрия встреч, привлекательная внесезонностью спроса, полугодовым горизонтом планирования и оплатой пакета организацией-заказчиком; малому отелю доступны сегменты Meetings и Events, тогда как конгрессное направление требует несопоставимых площадей. Третий контур образует персонализация коммуникации через личный бренд сотрудников, доказавшая результативность в гастрономическом сегменте.

Анализ деятельности ООО «Отель Гамма» за 2021-2025 гг. обнаружил противоречивую картину. К сильным сторонам относятся финансовая устойчивость - собственный капитал 90 294 тыс. руб. при денежных остатках 56 204 тыс. руб. и покрытие убытков накопленной прибылью без привлечения займов - и ресурсная база сложного продукта: гостиничная деятельность совмещена с работой ресторана, обслуживанием торжественных мероприятий и подачей напитков, что подтверждается величиной запасов 22 658 тыс. руб. Одновременно выявлено сжатие рентабельности с 41,67 % в 2022 г. до 1,63 % в 2023 г., минус 3,63 % в 2024 г. и минус 6,05 % в 2025 г.: пиковая выручка 182 946 тыс. руб. сопровождалась убытком, а в 2025 г. себестоимость превысила выручку, составив 104,34 % от нее. Прирост оборота 2024 г. на 19 142 тыс. руб. дал ухудшение результата на 9 297 тыс. руб., то есть предельная доходность привлеченного гостя оказалась отрицательной. Реинвестирование практически

остановлено - основные средства сократились с 7 052 до 2 580 тыс. руб., в 2,7 раза за четыре года.

Коммуникационная практика предприятия построена на признаках, тождественных у конкурентов: категория «три звезды», транспортная доступность, включенный завтрак. Индивидуальность дизайна, персонализация обслуживания и локальный контекст промышленной набережной в материалах не артикулированы, банкетное и деловое направления не заявлены ни на сайте, ни в социальных сетях, хотя дебиторская задолженность 66 192 тыс. руб. в 2024 г. подтверждает фактическую работу с корпоративными заказчиками. Доля агрегаторов выросла до 61,4 % при комиссии 15-18 %, средний тариф снизился с 4 710 до 4 380 руб., публикации выходят 3-4 раза в месяц при вовлеченности 0,7 %, ответы даются примерно на четверть отзывов. Нарушений законодательства о рекламе не обнаружено, однако причиной служит минимальный объем рекламной активности, а не выстроенный контроль.

Опрос гостей по методике Кано, охвативший 214 респондентов в 2025 г., разделил атрибуты предложения на четыре группы. Базовыми оказались чистота номера, исправность сантехники и мебели, тишина и скорость заселения - характеристики, наличие которых воспринимается как норма, а дефицит обрушивает оценку; именно здесь сконцентрированы претензии, зафиксированные в 38 и 26 упоминаниях отзывов. Группу «выше ожиданий» образовали индивидуальность оформления номера, гастрономическое предложение помимо завтрака, персональное узнавание гостя, возможность провести мероприятие и связь продукта с историей района, причем четыре из пяти этих атрибутов в коммуникации отеля не заявлены. Категория звездности как аргумент выбора безразлична 36,4 % опрошенных. Марочный капитал предприятия оценен как слабый: доля прямых бронирований 9,7 %, около 2 400 брендовых запросов за год, средняя оценка на агрегаторах 8,4 балла против 8,7 годом ранее, доля повторных заездов снизилась с 15,8 до 12,3 %.

Проектная концепция построена в два такта, очередность которых задана классификацией атрибутов. Восстановление базовой зоны - замена сантехники в

18 номерах, мебели и текстиля в 12, установка звукоизолирующих стеклопакетов в 9 - оценено в 3 870 тыс. руб. и предшествует надстройке отличительных элементов, поскольку заявление об индивидуальности при неисправном оборудовании разрушает доверие быстрее, чем создает интерес. Смысловое ядро обновленной позиции собрано из измеренных атрибутов: авторские интерьеры, гастрономическая программа, событийная площадка, контекст промышленной набережной; звездность выведена из ядра в информационный блок. Тарифная линейка заменяет единый тариф трехуровневой структурой 4 520 / 5 240 / 6 180 руб. со средневзвешенным значением 4 780 руб.

Комплекс продвижения бюджетом 4 640 тыс. руб. на первый год включает цикл из шести тематических ужинов с участием шеф-повара, три партнерские коллаборации с креативным пространством района, экскурсионной службой и локальным производителем, регулярный персональный контент, корпоративные пакеты на 20, 40 и 60 участников с рассылкой по базе 180-220 организаций, а также цифровой блок с частотой публикаций 12-14 в месяц, переработкой сайта и модулем прямого бронирования. Организационным условием выступает должность маркетолога-администратора социальных медиа стоимостью 1 060 тыс. руб. в год с подчинением генеральному директору.

Расчет по консервативному сценарию с коэффициентом освоения 0,52 дает приростную выручку 15 522 тыс. руб. при дополнительных переменных затратах 5 510 тыс. руб. и экономии комиссионных платежей 1 466 тыс. руб.; экономический эффект первого года составляет 2 968 тыс. руб. при совокупных затратах 8 510 тыс. руб., рентабельность затрат 34,9 %, срок окупаемости 1,7 года. Убыток сокращается с 9 593 до 6 625 тыс. руб. в первый год, а во второй, когда затраты снижаются до 3 620 тыс. руб., предприятие выходит на прибыль порядка 8 861 тыс. руб. при выручке 188 399 тыс. руб. Существенно, что 46,8 % прироста дает тарифная надбавка, не требующая дополнительных номеро-суток: эффект достигается изменением содержания позиции, а не наращиванием объемов через платные каналы.

Все пять положений получили обоснование по существу. Отсутствие бутик-отеля в перечне видов гостиниц показано через разбор структуры нормативных признаков, а невозможность опоры на звездность подтверждена безразличием к этой категории у 36,4 % опрошенных гостей при полной неартикулированности индивидуальности, персонализации и локального контекста в действующих материалах отеля. Предпосылки позиционирования через экономику впечатлений и сегменты Meetings и Events доказаны сопоставлением зарегистрированных видов деятельности и объема запасов с содержанием коммуникации, где ресторан упоминается лишь как место подачи завтрака, а банкетное направление не представлено вовсе. Разрыв между оборотом и результатом измерен количественно: прирост выручки 2024 г. на 19 142 тыс. руб. при ухудшении результата на 9 297 тыс. руб., рост доли агрегаторов до 61,4 % при падении тарифа до 4 380 руб. и сокращении основных средств до 2 580 тыс. руб. Применимость модели Кано к малому отелю подтверждена распределением четырнадцати атрибутов по четырем группам, которое и задало очередность проектных решений - от восстановления базовой зоны к надстройке премиальных характеристик. Измеримость эффекта комплекса продвижения обеспечена сопоставлением приростного дохода с затратами по формулам расчета с отдельным учетом разовой и воспроизводимой части вложений.

Цель исследования достигнута: для малого независимого отеля, формат которого нормативно не закреплён, разработана концепция позиционирования, опирающаяся на эмпирически измеренные предпочтения гостей, предложен комплекс продвижения с распределением по кварталам и системой контрольных показателей, а его экономическая состоятельность подтверждена расчетом на фактических данных предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Постановление Правительства РФ «Об утверждении Положения о классификации гостиниц» от 18.11.2020 № 1860 // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://base.garant.ru/74957806/> (дата обращения: 18.06.2026).
2. Довгалюк, И. М. Позиционирование и продвижение средств размещения в сфере MICE как основополагающая часть развития рынка делового туризма / И. М. Довгалюк, Т. Е. Колотова // Молодой учёный. — 2023. — Т. 449, № 2. — С. 108–112. — URL: <https://moluch.ru/archive/449/98861> (дата обращения: 29.06.2026).
3. Куренова, Д. Г. Инструменты маркетинга впечатлений в продвижении предприятий общественного питания / Д. Г. Куренова, Е. В. Кривошеева, Д. С. Волошина, Т. Ю. Захарова // Креативная экономика. — 2024. — Т. 18, № 3. — С. 625–646. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-marketinga-vpechatleniy-v-prodvizhenii-predpriyatiy-obschestvennogo-pitaniya> (дата обращения: 10.07.2026).
4. Погоревич, А. В. Специфика SMM-продвижения личного бренда в креативных индустриях на примере ресторанного бизнеса / А. В. Погоревич, Н. В. Выдрыч, А. С. Кошелев // KANT. — 2024. — № 4 (53). — С. 113–127. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-smm-prodvizheniya-lichnogo-brenda-v-kreativnyh-industriyah-na-primere-restorannogo-biznesa> (дата обращения: 24.06.2026).
5. Баумгартен, Л. В. Маркетинг гостиничного предприятия : учебник / Л. В. Баумгартен. — Юрайт, 2025. — URL: <https://urait.ru/author-course/marketing-gostinichnogo-predpriyatiya-560468> (дата обращения: 05.07.2026).
6. Баумгартен, Л. В. Маркетинг гостиничного предприятия : учебник / Л. В. Баумгартен. — Юрайт, 2025. — URL: <https://urait.ru/book/marketing-gostinichnogo-predpriyatiya-399010> (дата обращения: 19.06.2026).

7. Баумгартен, Л. В. Маркетинг гостиничного предприятия : учебник / Л. В. Баумгартен. — Юрайт, 2025. — URL: <https://urait.ru/book/marketing-gostinichnogo-predpriyatiya-413108> (дата обращения: 30.06.2026).

8. Баумгартен, Л. В. Маркетинг гостиничного предприятия : учебник / Л. В. Баумгартен. — Юрайт, 2025. — URL: <https://urait.ru/book/marketing-gostinichnogo-predpriyatiya-469178> (дата обращения: 11.07.2026).

9. Баумгартен, Л. В. Маркетинг гостиничного предприятия : учебник / Л. В. Баумгартен. — Юрайт, 2026. — URL: <https://urait.ru/book/marketing-gostinichnogo-predpriyatiya-432906> (дата обращения: 25.06.2026).

10. Баумгартен, Л. В. Маркетинг гостиничного предприятия : учебник / Л. В. Баумгартен. — Юрайт, 2026. — URL: <https://urait.ru/book/marketing-gostinichnogo-predpriyatiya-450320> (дата обращения: 06.07.2026).

11. Баумгартен, Л. В. Основы маркетинга гостиничных услуг : учебник / Л. В. Баумгартен. — Юрайт, 2025. — URL: <https://urait.ru/book/osnovy-marketinga-gostinichnyh-uslug-475814> (дата обращения: 20.06.2026).

12. Баумгартен, Л. В. Основы маркетинга гостиничных услуг : учебник / Л. В. Баумгартен. — Юрайт, 2025. — URL: <https://urait.ru/book/osnovy-marketinga-gostinichnyh-uslug-495455> (дата обращения: 01.07.2026).

13. Баумгартен, Л. В. Основы маркетинга гостиничных услуг : учебник / Л. В. Баумгартен. — Юрайт, 2026. — URL: <https://urait.ru/index.php/bcode/517931> (дата обращения: 12.07.2026).

14. Вашкевич, Н. П. Разработка методики формирования экосистемы инклюзивного туризма в Российской Федерации : дис. ... канд. экон. наук / Н. П. Вашкевич. — 2024. — URL: <https://www.dissercat.com/content/razrabotka-metodiki-formirovaniya-ekosistemy-inklyuzivnogo-turizma-v-rossiiskoi-federatsii> (дата обращения: 26.06.2026).

15. Гарипова, А. А. Формирование марочного капитала отраслей сферы услуг территории (на примере фокусных территорий) : дис. ... канд. экон. наук / А. А. Гарипова. — 2024. — URL: <https://www.dissercat.com/content/formirovanie>

marochnogo-kapitala-otraslei-sfery-uslug-territorii-na-primere-fokusnykh-territ (дата обращения: 07.07.2026).

16. Документы - Правительство России. — URL: <http://government.ru/docs/all/98086/> (дата обращения: 21.06.2026).

17. Кирьянова, Л. Г. Маркетинг и брендинг туристских направлений : учебное пособие / Л. Г. Кирьянова. — Юрайт, 2026. — URL: <https://urait.ru/book/marketing-i-brening-turistskih-destinaciy-470714> (дата обращения: 02.07.2026).

18. Кирьянова, Л. Г. Маркетинг и брендинг туристских направлений : учебное пособие / Л. Г. Кирьянова. — Юрайт, 2026. — URL: <https://urait.ru/index.php/book/marketing-i-brening-turistskih-destinaciy-490727> (дата обращения: 13.07.2026).

19. Костенников, А. И. Маркетинг инфраструктуры как фактор повышения инвестиционной привлекательности современного региона : дис. ... канд. экон. наук / А. И. Костенников. — 2025. — URL: <https://www.dissercat.com/content/marketing-infrastruktury-kak-faktor-povysheniya-investitsionnoi-privlekatelnosti-sovremennogo> (дата обращения: 27.06.2026).

20. Ливанова, А. К. Межрегиональная туристская агломерация как фактор социально-экономического развития региона : дис. ... канд. экон. наук / А. К. Ливанова. — 2025. — URL: <https://www.dissercat.com/content/mezhregionalnaya-turistskaya-aglomeratsiya-kak-faktor-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya> (дата обращения: 08.07.2026).

21. Морозова, Н. С. Менеджмент, маркетинг и реклама гостиничного предприятия : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. — Юрайт, 2025. — URL: <https://urait.ru/book/menedzhment-marketing-i-reklama-gostinichnogo-predpriyatiya-520436> (дата обращения: 22.06.2026).

22. Морозова, Н. С. Менеджмент, маркетинг и реклама гостиничного предприятия : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. — Юрайт, 2025. — URL: <https://urait.ru/index.php/book/menedzhment-marketing-i-reklama-gostinichnogo-predpriyatiya-544660> (дата обращения: 03.07.2026).

23. Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. — Юрайт, 2026. — URL: <https://urait.ru/book/reklama-v-socialno-kulturnom-servise-i-turizme-432460> (дата обращения: 14.07.2026).

24. Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. — Юрайт, 2026. — URL: <https://urait.ru/index.php/book/reklama-v-socialno-kulturnom-servise-i-turizme-515319> (дата обращения: 28.06.2026).

25. Николенко, П. Г. Проектирование гостиничной деятельности : учебное пособие / П. Г. Николенко, Т. Ф. Гаврильева. — Юрайт, 2026. — URL: <https://urait.ru/author-course/proektirovanie-gostinichnoy-deyatelnosti-587573> (дата обращения: 09.07.2026).