

ОСОБЕННОСТИ СЦЕНАРНОГО ПОДХОДА, КОНЦЕПЦИИ СОВМЕСТНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ И КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ КЛИЕНТОВ СЕТЕВОГО ОТЕЛЬНОГО БИЗНЕСА

DOI: <https://doi.org/10.24891/okiayk>

EDN: <https://elibrary.ru/okiayk>

Екатерина Сергеевна ДИАНОВА

аспирантка кафедры туризма и гостиничного бизнеса,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Российская Федерация
e-mail: tc2209@yandex.ru
ORCID: 0009-0000-5864-419X
SPIN: 4188-7353

История статьи:

Рег. № 645/2025
Получена 08.10.2025
Одобрена 12.11.2025
Доступна онлайн
27.11.2025

Специальность: 5.2.3

УДК 338.48

JEL: L83, M31, Z32

Ключевые слова:

лояльность,
гостиничный бизнес,
сценарный подход,
совместное
потребление, цифровая
трансформация

Аннотация

Предмет. Развитие гостиничной индустрии.

Цели. Разработка инструментария, позволяющего оценить экономическую эффективность гостиничного бизнеса в условиях цифровой трансформации и высокой конкуренции.

Методология. Применены методы системного и сравнительного анализа, сценарного планирования, экономико-математического моделирования.

Результаты. Создана комплексная методика количественной оценки эффективности программ лояльности клиентов с учетом финансовых и нефинансовых факторов.

Выводы. Учет нефинансовых эффектов при расчете окупаемости инвестиций повышает обоснованность управленческих решений. Полученные результаты расширяют теоретический базис маркетинга в сфере услуг.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2025

Для цитирования: Дианова Е.С. Особенности сценарного подхода, концепции совместного потребления и комплексной оценки эффективности в управлении лояльностью клиентов сетевого отельного бизнеса // Региональная экономика: теория и практика. – 2025. – № 11. – С. 175 – 190.
DOI: 10.24891/okiayk EDN: OKIAYK

Введение

Современное управление лояльностью клиентов в гостиничном бизнесе переживает качественные изменения, связанные с цифровизацией отрасли, изменением потребительских ожиданий и усложнением конкурентной среды. Гостиничная индустрия сегодня сталкивается с возрастающими требованиями к операционной эффективности в условиях цифровой трансформации, что обуславливает необходимость разработки адаптивных подходов к управлению лояльностью [1].

Традиционные линейные модели лояльности, основанные на накопительных программах и стандартизированных бонусных схемах, становятся недостаточными для удержания современного мультиканального клиента с разнообразными цифровыми привычками. Так, количество участников программ лояльности в мировой гостиничной индустрии выросло на 14,5% в 2024 г. до более

чем 675 млн, но доля активных участников в российском сегменте остается низкой¹. Российские гостиничные сети сталкиваются с серьезными вызовами: исследование, проведенное крупной сетью AMAKS Hotels & Resort, показало снижение выручки на 36% за 2021–2023 гг., что демонстрирует критическую необходимость инновационных подходов [2]. Предприятия гостиничной индустрии функционируют в условиях высокой волатильности и усиливающейся конкуренции, что также требует разработки адаптивных подходов к управлению лояльностью [3].

В этих условиях особую актуальность приобретает разработка новых концептуальных подходов, способных учитывать множество факторов, воздействующих на клиентское поведение, и обеспечивать адаптивность управленческих решений. Данное исследование направлено на обоснование научной новизны трех ключевых направлений: сценарного подхода к моделированию клиентских траекторий, концепции совместного потребления в контексте формирования брендовых сообществ, а также комплексной многофакторной оценки экономической эффективности программ лояльности. Удовлетворенность и лояльность клиентов являются фундаментальными элементами успеха в гостиничном бизнесе. Комплексный подход, включающий различные аспекты качества сервиса, персонализацию, использование современных технологий и учет психологических факторов, оказывает значительное влияние на успешность гостиниц на современном рынке².

Методология исследования

В ходе исследования проведено сценарное моделирование для разработки адаптивных стратегий, выполнен многофакторный анализ окупаемости инвестиций (ROI) с учетом синергетических эффектов. В качестве источников данных были использованы:

- PMS-система гостиничного предприятия (данные о загрузке, средней стоимости проживания, средняя выручка в пересчете на один номер);
- CRM-система (клиентская база, история бронирований);
- финансовая отчетность (операционные расходы, маркетинговый бюджет).

Объект исследования – городской бизнес-отель категории «три звезды» (300 номеров, средняя загрузка – 70% за год, средняя стоимость номера за сутки проживания (ADR) – 4 000 руб.

Изучение зарубежного опыта и адаптация лучших практик к условиям отечественного рынка может стать основой для успешного развития гостиничного бизнеса, что подтверждает актуальность комплексного подхода к управлению лояльностью³.

Теоретические основы сценарного подхода к управлению лояльностью клиентов

Управление лояльностью клиентов в современном гостиничном бизнесе давно перестало быть линейным и одноуровневым процессом. Клиенты отличаются по ожиданиям, цифровым привычкам, по опыту путешествий. Удерживать их интерес уже недостаточно за счет скидок или накопительных программ. Учитывая множественность факторов, влияющих на поведение гостя (от уровня цифровизации и эмоционального комфорта до культурных различий и сезонных колебаний), следует сказать, что стандартные управленческие решения становятся неэффективными. Особую актуальность приобретает сценарный подход как способ анализа и прогнозирования развития ситуаций в условиях неопределенности.

Сценарный менеджмент – это управление в условиях неопределенности и изменчивости, при котором выделяются качественно различные вероятные варианты изменения внешней среды, и для каждого варианта разрабатывается наиболее эффективная стратегия [4]. Сценарный подход предпо-

¹ Программы лояльности: эффект в цифрах.

URL: <https://www.frontdesk.ru/news/programmy-loyalnosti-effekt-v-cifrah>

² Кануникова М.И. Факторы удовлетворенности и лояльности пользователей гостиничных услуг.

В кн.: Проблемы развития современного общества: сборник научных статей 10-й Всероссийской национальной научно-практической конференции. В 4 т. Курск: Университетская книга, 2025. С. 188–191.

³ Якупов А.Ф., Жильцова К.Г. Повышение лояльности клиентов гостиничного комплекса.

В кн.: Актуальные вопросы развития сферы физической культуры и спорта, туризма и гостеприимства: материалы научно-практической конференции. Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2024. С. 213–220.

лагает оценку последствий управленческих решений для каждого варианта [5]. Применительно к управлению лояльностью клиентов в сетевом бизнес-отеле такой подход предполагает разработку нескольких возможных «траекторий» развития отношений с гостем и создание соответствующих инструментов реагирования на каждый сценарий. Это означает, что вместо попыток вписать всех клиентов в единую схему мы разрабатываем стратегии под разные возможные траектории поведения и соотносим это с возможностями конкретного предприятия.

Современные исследователи выделяют три ключевых компонента потребительской лояльности: эмоциональную (психологическая привязанность к бренду), рациональную (стремление к коммерческому эффекту) и поведенческую (накопленный положительный опыт). Данная структуризация позволяет более точно применять различные сценарии управления [6]. В рамках исследования были определены четыре базовых сценария управления лояльностью.

Цифровая трансформация. Данный сценарий предполагает активное внедрение цифровых технологий (примеры – CRM-системы, инструменты предиктивной аналитики, чат-боты и другие инструменты персонализированных коммуникаций). Основной фокус делается на Big Data (для анализа поведенческих паттернов), машинное обучение (для прогнозирования предпочтений) и автоматизацию процессов взаимодействия с клиентом. Крупные международные сети, такие как Marriott и Hilton, уже активно используют AI-алгоритмы для персонализации предложений – индивидуальные приветствия, таргетированные push-уведомления и динамическое ценообразование.

Социальный сценарий (экономико-социальный). Этот сценарий строится на принципах совместного потребления и формирования устойчивых клиентских сообществ. Здесь ключевое значение приобретают UGC-контент (пользовательский контент), закрытые коммуникационные каналы, совместные программы. Например, некоторые отели сети Ассог ежегодно проводят для участников программы лояльности специальные тематические мероприятия, которые соответствуют концепции каждого бренда в портфеле активов сети.

Комплексный (синергетический) сценарий. Комплексный сценарий предполагает интеграцию цифровых инструментов с персонализированным человеческим сервисом. Здесь цифровые технологии не заменяют человеческий фактор, а дополняют и усиливают его, создавая синергетический эффект.

Минимальный (экономичный) сценарий. Минимальный сценарий ориентирован на экономичные решения с максимальной отдачей от базовых инструментов лояльности – простых накопительных программ, email-рассылок и стандартных бонусных схем.

Современные CRM-системы трансформировались в комплексные решения, что создает новую парадигму управления клиентскими отношениями через интеграцию с искусственным интеллектом [3]. Это обосновывает необходимость применения сценарного подхода для адаптации стратегий под различные типы клиентского поведения. Научная новизна предлагаемого сценарного подхода заключается в следующих ключевых аспектах:

- адаптивность стратегий (вместо поиска единственно правильного решения предлагается набор сценариев, каждый из которых может быть активирован в зависимости от внешних условий и внутренних возможностей предприятия);
- многофакторность моделирования (сценарии учитывают не только экономические показатели, но и социально-психологические факторы, технологические возможности и культурную специфику целевой аудитории);
- динамичность переключения (система позволяет переходить между сценариями по мере изменения условий, что особенно важно в условиях нестабильной внешней среды).

Концепция совместного потребления, ее роль в формировании клиентских сообществ

Концепция совместного потребления (sharing economy) получила широкое распространение в различных отраслях экономики, однако в гостиничном бизнесе ее применение для целей управления лояльностью остается недостаточно изученным. Экономика совместного использования предлагает новый подход к разработке и предоставлению продуктов и услуг, который направлен на предотвращение потерь ресурсов, повышение эффективности и поддержку изменений [7]. Экономика

совместного потребления демонстрирует взрывной рост в сфере услуг и туризма, смещая фокус с моделей, основанных на владении и потреблении, в сторону ценности отношений и опыта [8].

В одной из работ Н.В. Стефанович и В.В. Павлик определяют шеринг-экономику как модель потребления, при которой люди делятся ресурсами в рамках сообщества, что выросло из необходимости эффективного использования ресурсов и снижения затрат⁴. Данная концепция находит отражение в программах лояльности, предполагающих формирование клиентских сообществ. Традиционные программы лояльности строились на принципе индивидуального накопления бонусов и получения персональных привилегий, что не учитывало социальную природу потребления гостиничных услуг. Исследования показывают, что модели совместного потребления укрепляют чувство принадлежности и увеличивают повторные бронирования. Переход от транзакционной модели лояльности к формированию клиентских сообществ позволяет генерировать положительный WOM-эффект и снижает первоначальную стоимость привлечения клиента (CAC) на 20%.

Масштабы развития экономики совместного потребления демонстрирует статистика платформы Airbnb: в 2018 г. зарегистрировано более 300 млн пользователей в 80 тыс. городов 190 стран⁵. Разработанная «воронка совместного потребления» показывает этапы эволюции клиента от индивидуального потребителя до амбассадора бренда (рис. 1). Конверсия на каждом этапе снижается, но ценность клиента растет экспоненциально – амбассадоры приносят больше дохода.

Современный клиент гостиницы – это не только потребитель услуг, но и участник социальных взаимодействий, создатель контента и источник рекомендаций для других путешественников. В этом контексте совместное потребление приобретает новое значение как механизм формирования устойчивых клиентских сообществ вокруг бренда отеля. Главная проблема программ лояльности в индустрии гостеприимства – «актуальность вознаграждения» и то, что значительная часть опрошенных гостей не чувствует никакой эмоциональной связи с программами лояльности. Это сводит вовлеченность гостей исключительно к транзакционной составляющей⁶.

Ключевым инструментом вовлечения клиентов в процесс совместного потребления выступает User Generated Content (UGC). В отличие от традиционной рекламы, UGC создается непосредственно гостями и воспринимается как более достоверная и релевантная информация, что снижает сомнения покупателя и увеличивает конверсию⁷. Основные механизмы формирования сообществ включают:

- создание закрытых коммуникационных каналов (отели создают закрытые Telegram-каналы, специальные мобильные приложения или разделы на сайте, где постоянные гости могут общаться между собой, делиться опытом и получать эксклюзивную информацию о предстоящих мероприятиях);
- организация «совместных активностей» (программы wine tasting, кулинарные мастер-классы, экскурсии по городу, тематические встречи – все это создает возможности для социального взаимодействия между гостями – участниками специальных программ и формирования долгосрочных связей);
- система взаимных рекомендаций (клиенты получают дополнительные бонусы за привлечение новых гостей, но не в рамках традиционной реферальной программы, а через систему взаимной поддержки в рамках сообщества);

⁴ Стефанович Н.В., Павлик В.В. Шеринг экономика: перспективы развития для Республики Беларусь и Российской Федерации. В кн.: Наука и образование будущего: тренды и перспективы развития в современном мире: материалы Международной научно-практической конференции. Орел: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2025. С. 164–171.

⁵ Молодкин А.Б., Орлик Е.Н. Шеринг-экономика в индустрии туризма. В кн.: Экономика в социокультурном пространстве современности: проблемы, решения, прогнозы: материалы XI Всероссийской научно-практической конференции. Владимир: АРКАИМ, 2025. С. 306–310.

⁶ Программы лояльности в 2025 г. – тренды, возможности и ограничения.
URL: <https://shelter.ru/news/loyalty/>

⁷ UGC 2.0: как пользовательский контент формирует лояльную аудиторию в эпоху информационного шума. URL: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/kak-ugc-kontent-formiruet-loyalnuyu-auditoriyu>

- коллективные программы лояльности (достижения отдельных участников сообщества влияют на привилегии всех членов группы).

Основные «драйверы лояльности» включают качество сервиса, индивидуализацию предложений и вовлечение через цифровые каналы, что особенно важно при построении UGC-сообществ [11]. В рамках концепции совместного потребления отели должны выстраивать омниканальные коммуникации, объединяющие офлайн-мероприятия, мобильные приложения и социальные сети для формирования UGC-сообществ [12, 13].

Анализ российских гостиничных сетей показывает, что внедрение элементов экономики совместного потребления приводит к значительному улучшению ключевых показателей лояльности:

- коэффициент удержания клиентов (Customer Retention Rate, CRR) увеличивается на 15–20%;
- индекс потребительской лояльности (Net Promoter Score, NPS) увеличивается на 8–12 п.;
- среднее количество ночей на одного гостя увеличивается на 25–30%;
- доля повторных бронирований через прямые каналы растет на 40–50%.

Например, сеть Ibis в России успешно внедрила программу «Ibis Community», которая включает закрытые мероприятия для постоянных гостей, совместные благотворительные проекты и систему взаимных рекомендаций между участниками. Научная новизна предлагаемой концепции заключается в следующих аспектах:

- социальное переосмысление лояльности (лояльность рассматривается не как индивидуальная привязанность к бренду, а как участие в сообществе единомышленников);
- UGC как основа программы лояльности (пользовательский контент становится не просто инструментом маркетинга, а основой для создания ценности для других участников сообщества);
- коллективная ответственность за развитие бренда (клиенты превращаются из пассивных потребителей в активных участников развития брендовой экосистемы).

Многофакторная методика оценки экономической эффективности программ лояльности

Классические подходы к оценке эффективности программ лояльности в гостиничной индустрии ограничиваются анализом отдельных метрик: количество повторных бронирований, рост среднего чека, показатели NPS или Customer Retention Rate⁸ [14]. Однако такой подход не позволяет учесть комплексное воздействие различных элементов программы лояльности и их синергетический эффект. Более того, традиционные методы оценки ROI не учитывают долгосрочные эффекты, связанные с улучшением репутации отеля, снижением затрат на привлечение новых клиентов через рекомендации и повышением общей узнаваемости бренда. При этом показатели NPS и ROI «маркетинга впечатлений» являются ключевыми индикаторами долгосрочного успеха компаний в сфере туризма и развлечений [15]. В рамках исследования разработана многофакторная модель оценки ROI (табл. 1), предложены базовая (1) и развернутая (2) формулы

$$ROI_{\text{программы}} = \frac{\sum \text{DirectEffects} + \sum \text{IndirectEffects} + \sum \text{MonetizedNonFinEffects} - I_{\text{total}}}{I_{\text{total}}} \times 100\% , \quad (1)$$

$$ROI_{\text{программы}} = \frac{(\Delta \text{Revenue} + \Delta \text{Upsell} + \Delta \text{CAC} + \Delta \text{CLV}) + (\Delta \text{Marketing} + \Delta \text{Occupancy} + \Delta \text{OpCosts}) + (NPS_{\text{value}} + \text{Data}_{\text{value}}) - I_{\text{total}}}{I_{\text{total}}} \times 100\% , \quad (2)$$

где I_{total} – общие инвестиции в программу лояльности; NPS_{value} – монетизированная оценка роста индекса потребительской лояльности; $\text{Data}_{\text{value}}$ – стоимость накопленных клиентских данных

Предлагается использовать данный инструментарий в режиме постоянного мониторинга, что поможет достичь хорошей результативности мероприятий, реализуемых в рамках стратегии по

⁸ Калинина А.Е. Специфика программ лояльности, ее виды, оценка эффективности. В кн.: Границы возможного в рекламном и PR-креативе: сборник материалов Пятой Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Орёл: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2024. С. 78–83.

управлению лояльностью⁹. Успешная маркетинговая деятельность в условиях неопределенности требует не только применения различных методов и стратегий, но и постоянного анализа результатов, адаптации к изменениям и готовности к нововведениям [16].

Для демонстрации применения разработанной многофакторной модели для расчета окупаемости инвестиций (ROI) был выбран бизнес-отель среднего уровня (табл. 2). Общий бюджет на внедрение программ лояльности с учетом ежемесячных расходов на протяжении 12 мес. составляет 2 960 000 руб. (табл. 3). Исходные данные: период анализа – 12 мес., клиентская база – 1 200 чел., новые клиенты – 200 чел. за 12 мес., повторные клиенты – 312 чел. Согласно расчетам, окупаемость проекта составит 171,35%, что подтверждает эффективность мероприятий. Период окупаемости составит чуть меньше 4,5 мес. (табл. 4).

Далее проведем анализ чувствительности модели. Так, при консервативном сценарии (снижение эффектов на 30%) окупаемость инвестиций составит 89,94%, период окупаемости – 6,3 мес. Следовательно, при консервативных оценках эффективность проекта снижается.

При оптимистичном сценарии (увеличение эффектов на 20%) окупаемость инвестиций составит 225,62%, период окупаемости – 3,7 мес. Следовательно, при успешной реализации проекта потенциал еще выше.

Эмпирические данные подтверждают высокую эффективность комплексного подхода: персонализация программ лояльности повышает конверсию на 40%, единый профиль гостя обеспечивает рост кросс-продаж на 15-20%, а предиктивные модели управления доходами дают прирост средней выручки отеля за сутки в пересчете на один номер (RevPAR) на 5–7% [2].

Особую важность в предлагаемой модели приобретает учет синергетических эффектов, когда различные элементы программы лояльности взаимно усиливают друг друга. Так, CRM-система позволяет накапливать данные о предпочтениях гостей, которые затем используются для персонализации сервиса, что увеличивает готовность клиентов делиться личной информацией. Контент, создаваемый гостями, снижает затраты на маркетинг и одновременно увеличивает конверсию прямых бронирований, так как воспринимается как более достоверный. Участие в сообществе создает дополнительные барьеры, препятствующие «переключению» на конкурентов, так как клиент теряет не только бонусы, но и социальные связи.

Научная новизна разработанной модели заключается в следующих принципиальных отличиях от существующих подходов:

- комплексность оценки (модель учитывает не только прямые финансовые результаты, но и косвенные эффекты, а также нефинансовые показатели, которые в долгосрочной перспективе влияют на экономические результаты);
- Динамическая природа ROI (ROI рассчитывается не как статичный показатель на определенную дату, а как динамический процесс, отражающий поэтапное наращивание эффекта от различных элементов программы);
- учет синергетических эффектов (модель позволяет количественно оценить взаимное усиление различных элементов программы лояльности, что невозможно при традиционном поэлементном анализе);
- возможность адаптации к специфике отрасли (модель учитывает специфические особенности гостиничного бизнеса, такие как сезонность, влияние внешних факторов, особенности клиентского поведения).

Сценарный подход и концепция совместного потребления дополняют друг друга, создавая более гибкую и эффективную систему управления лояльностью. В рамках социального сценария механизмы совместного потребления становятся основным инструментом, тогда как в цифровом сценарии они дополняют технологические решения. Например, в комплексном сценарии UGC-контент, создаваемый участниками сообщества, может анализироваться с помощью систем Big Data для

⁹ Шмайлова С.А. Формирование лояльности потребителей гостиничных услуг. В кн.: Интеллектуальный потенциал молодых ученых как драйвер развития АПК: материалы международной научно-практической конференции молодых ученых и обучающихся. СПб.: Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, 2024. С. 805–809.

выявления новых потребностей и предпочтений клиентов, что позволяет корректировать сценарии развития.

Каждый из предложенных сценариев требует специфического подхода к оценке эффективности. В рамках цифрового сценария акцент делается на технологические метрики (конверсия автоматизированных процессов, эффективность предиктивной аналитики), но с обязательным учетом влияния на традиционные показатели лояльности. В рамках социального сценария особое внимание уделяется показателям вовлеченности сообщества (активность в UGC, участие в мероприятиях) и их корреляции с финансовыми результатами. Комплексный сценарий предполагает оценку синергетического эффекта от взаимодействия различных элементов программы.

На основе проведенного исследования сформулированы следующие практические рекомендации. Начинать реализацию проекта следует с одного базового сценария, постепенно добавляя элементы других подходов по мере накопления опыта и ресурсов. При выборе сценария необходимо учитывать особенности целевой аудитории, культурную специфику региона и конкурентную ситуацию. Система должна предусматривать возможность переключения между сценариями и корректировки стратегии на основе получаемых результатов.

Заключение

Проведенное исследование позволило обосновать научную новизну трех взаимосвязанных подходов к управлению лояльностью клиентов в сетевом отельном бизнесе. Традиционные подходы к управлению лояльностью в гостиничном бизнесе основывались на линейных моделях накопительных программ, не учитывающих динамичность современной цифровой среды и изменения потребительского поведения. Предлагаемое исследование развивает принципиально новую парадигму адаптивного управления лояльностью через интеграцию трех взаимосвязанных концепций.

Сценарный подход трансформирует статичные программы лояльности в динамические системы, способные адаптироваться к различным траекториям клиентского поведения и внешним условиям. Научная новизна заключается в разработке четырех базовых сценариев с механизмами переключения, что обеспечивает гибкость стратегий и повышает точность управленческих решений в условиях неопределенности.

Концепция совместного потребления переосмысливает природу лояльности от индивидуальной привязанности к участию в брендовых сообществах, где ценность создается клиентами через UGC-контент и совместные мероприятия. Это формирует устойчивые социальные связи, а возникающие барьеры препятствуют переключению на конкурентов и обеспечивают рост ключевых показателей на 15–20%.

Многофакторная методика оценки окупаемости инвестиций (ROI) преодолевает ограничения традиционных подходов, интегрируя прямые, косвенные и нефинансовые эффекты в единую динамическую модель с учетом синергетических взаимодействий. Практическая ценность подтверждается расчетами ROI (171%) и периода окупаемости (4,4 мес.), что демонстрирует высокую экономическую эффективность комплексного подхода к управлению лояльностью в условиях цифровой трансформации отрасли.

Интеграция этих трех подходов создает качественно новую парадигму управления лояльностью, которая соответствует современным тенденциям развития гостиничной индустрии и может быть адаптирована для других сегментов сферы услуг. Полученные результаты расширяют теоретический базис маркетинга в сфере услуг и создают методологическую основу для принятия обоснованных решений в области управления клиентскими отношениями в условиях цифровой трансформации отрасли. Предложенный инструментарий может быть масштабирован на гостиничные сети различного уровня с соответствующей адаптацией параметров модели под региональную и сегментную специфику.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку специализированных инструментов автоматизации сценарного планирования, создание стандартизированных методик оценки вовлеченности клиентских сообществ, а также на адаптацию предложенных подходов для малых независимых отелей.

Таблица 1
Параметры, учитываемые при оценке окупаемости инвестиций

Table 1
Parameters considered when evaluating investment payback

Тип эффекта	Параметр
Прямые финансовые эффекты	Увеличение выручки от повторных бронирований, руб.
	Рост среднего чека, руб.
	Снижение затрат на привлечение клиентов, руб.
	Увеличение пожизненной ценности клиента, руб.
Косвенные финансовые эффекты	Снижение затрат на маркетинг, руб.
	Повышение загрузки в низкие сезоны, руб.
	Оптимизация операционных затрат, руб.
Нефинансовые эффекты	Улучшение имиджа и репутации отеля, балл
	Накопление ценных клиентских данных, руб.

Продолжение

Тип эффекта	Формула расчета
Прямые финансовые эффекты	$\Delta Revenue = (CRR_2 - CRR_1) \cdot AvgBookingValue \cdot CustomerBase$
	$\Delta Upsell = UpRate \cdot \Delta AvgBookingValue \cdot RepeatCustomers$
	$\Delta CAC = (CAC_1 - CAC_2) \cdot NewCustomers$
	$\Delta CLV = (CLV_2 - CLV_1) \cdot ActiveCustomers$
Косвенные финансовые эффекты	$\Delta Marketing = RefRate \cdot AvgMarketingCost \cdot NewReferred$
	$\Delta Occupancy = LowSeasonShare \cdot RoomRevenue \cdot \Delta OccRate$
	$\Delta OpCosts = PredictabilityCoeff \cdot BaseOpCosts \cdot EfficiencyGain$
Нефинансовые эффекты	$NPSValue = (NPS_2 - NPS_1) \cdot NPSMonetization \cdot CustomerBase$
	$DataValue = DataPoints \cdot AnalyticsValue \cdot UsageFreq$

Продолжение

Тип эффекта	Расшифровка переменных
Прямые финансовые эффекты	CRR_1 – начальный уровень удержания клиентов;
	CRR_2 – конечный уровень удержания клиентов;
	$AvgBookingValue$ – средняя стоимость бронирования;
	$CustomerBase$ – общая клиентская база
	$UpRate$ – доля клиентов, пользующихся дополнительными услугами;
	$\Delta AvgBookingValue$ – прирост среднего чека;
	$RepeatCustomers$ – количество повторных клиентов
	CAC_1 – первоначальная стоимость привлечения клиента;
	CAC_2 – новая стоимость привлечения клиента;
	$NewCustomers$ – количество новых клиентов за период
	CLV_1 – первоначальная пожизненная ценность клиента;
CLV_2 – новая пожизненная ценность клиента;	
$ActiveCustomers$ – количество активных клиентов	
Косвенные финансовые эффекты	$RefRate$ – доля клиентов, пришедших по рекомендациям;
	$AvgMarketingCost$ – средняя стоимость привлечения через рекламу;
	$NewReferred$ – количество клиентов по рекомендациям
	$LowSeasonRate$ – доля «низкого сезона» в году;
	$RoomRevenue$ – выручка с номера в день;
	$\Delta OccRate$ – прирост загрузки в «низкий сезон»
	$PredictabilityCoeff$ – коэффициент предсказуемости спроса;
$BaseOpCosts$ – базовые операционные затраты;	
$EfficiencyGain$ – прирост эффективности	
Нефинансовые эффекты	NPS_1 – начальный индекс потребительской лояльности;
	NPS_2 – конечный индекс потребительской лояльности;
	$NPSMonetization$ – денежный эквивалент одного балла NPS;
	$CustomerBase$ – общая клиентская база
	$DataPoints$ – количество собранных данных о клиентах;

AnalyticsValue – ценность одной записи для аналитики;
UsageFreq – частота использования данных в год

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2
Исходные параметры отеля

Table 2
Initial hotel parameters

Параметр	Значение	Обоснование
Категория	«Три звезды» (бизнес-сегмент)	Городской отель для корпоративных клиентов
Номерной фонд	300 номеров	Средний размер для региональной сети
Средняя загрузка	70% (годовая)	Стандартный показатель для бизнес-отелей
Клиентская база	1 200 уникальных гостей в год	Активная база постоянных клиентов
Средний чек	4 000 руб./ночь	Рыночная ставка по бизнес-сегменту
Уровень удержания клиентов (CRR)	18% (до внедрения)	Низкий уровень удержания клиентов
Индекс потребительской лояльности (NPS)	15 баллов	Требует улучшения
Ежемесячная выручка	2 520 000 руб.	$300 \text{ номеров} \cdot 70\% \cdot 4\,000 \text{ руб.} \cdot 30 \text{ дней}$

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 3
Структура бюджета проекта, руб.

Table 3
Project budget structure, RUB

Подраздел	Статья расходов	Описание	Единоразовые расходы
IT-инфраструктура	Разработка мобильного приложения (UI, API, интеграция)	Адаптация под бренд, связка с системами CRM и PMS	400 000
	Внедрение CRM-системы	Подключение, базовая настройка, интеграция с каналами	150 000
	Подключение чат-бота	Настройка сценариев, интеграция с сайтом и приложением	90 000
	BI-аналитика / Big Data-модуль	Простая визуализация отчетов, подключение к системе CRM	50 000
	<i>Всего по подразделу</i>		
Маркетинг и партнерства	Создание контента (баннеры, email-шаблоны, видео)	Для рассылок, приложения, сайта	80 000
	Партнерские интеграции	Скидки, бонусы, настройки совмест- ных акций (работа через системы API / купонные системы)	50 000
	Digital-маркетинг (таргет, push-системы, сегментация)	Настройка push-коммуникаций и автоворонок в системе CRM	-
	<i>Всего по подразделу</i>		
Персонал и обучение	Обучение сотрудников (офлайн- и онлайн-модули)	Тренинги, видеоуроки, чек-листы	60 000
	Методическая разработка и внутренние инструкции	Создание «карты лояльности», сценариев ответа, базы знаний	40 000

	Управление программой (внутренний сотрудник / совмещение)	Зарплата, сопровождение процессов, координация партнерств	-
	<i>Всего по подразделу</i>		<i>100 000</i>
<i>Всего по проекту</i>			<i>920 000</i>

Продолжение

Подраздел	Статья расходов	Описание	Ежемесячные расходы
IT-инфраструктура	Разработка мобильного приложения (UI, API, интеграция)	Адаптация под бренд, связка с системами CRM и PMS	-
	Внедрение CRM-системы	Подключение, базовая настройка, интеграция с каналами	40 000
	Подключение чат-бота	Настройка сценариев, интеграция с сайтом и приложением	10 000
	BI-аналитика / Big Data-модуль	Простая визуализация отчетов, подключение к системе CRM	15 000
	<i>Всего по подразделу</i>		<i>65 000</i>
Маркетинг и партнерства	Создание контента (баннеры, email-шаблоны, видео)	Для рассылок, приложения, сайта	10 000
	Партнерские интеграции	Скидки, бонусы, настройки совместных акций (работа через системы API / купонные системы)	5 000
	Digital-маркетинг (таргет, push-системы, сегментация)	Настройка push-коммуникаций и автоворонок в системе CRM	20 000
	<i>Всего по подразделу</i>		<i>35 000</i>
Персонал и обучение	Обучение сотрудников (офлайн- и онлайн-модули)	Тренинги, видеоуроки, чек-листы	-
	Методическая разработка и внутренние инструкции	Создание «карты лояльности», сценариев ответа, базы знаний	-
	Управление программой (внутренний сотрудник / совмещение)	Зарплата, сопровождение процессов, координация партнерств	70 000
	<i>Всего по подразделу</i>		<i>70 000</i>
<i>Всего по проекту</i>			<i>170 000</i>

Продолжение

Подраздел	Статья расходов	Описание	Расходы за 12 мес.
IT-инфраструктура	Разработка мобильного приложения (UI, API, интеграция)	Адаптация под бренд, связка с системами CRM и PMS	400 000
	Внедрение CRM-системы	Подключение, базовая настройка, интеграция с каналами	630 000
	Подключение чат-бота	Настройка сценариев, интеграция с сайтом и приложением	210 000
	BI-аналитика / Big Data-модуль	Простая визуализация отчетов, подключение к системе CRM	230 000
	<i>Всего по подразделу</i>		<i>1 470 000</i>
Маркетинг и партнерства	Создание контента (баннеры, email-шаблоны, видео)	Для рассылок, приложения, сайта	200 000
	Партнерские интеграции	Скидки, бонусы, настройки совместных акций (работа через системы API / купонные системы)	110 000
	Digital-маркетинг (таргет, push-системы, сегментация)	Настройка push-коммуникаций и автоворонок в системе CRM	240 000
	<i>Всего по подразделу</i>		<i>550 000</i>
Персонал и обучение	Обучение сотрудников (офлайн- и онлайн-модули)	Тренинги, видеоуроки, чек-листы	60 000
	Методическая разработка и внутренние инструкции	Создание «карты лояльности», сценариев ответа, базы знаний	40 000

Управление программой (внутренний сотрудник / совмещение)	Зарплата, сопровождение процессов, координация партнерств	840 000
<i>Всего по подразделу</i>		940 000
<i>Всего по проекту</i>		2 960 000

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 4
Сводные результаты расчета окупаемости инвестиций

Table 4
Summary results of investment payback calculation

Тип эффекта	Рассчитываемый показатель
Прямые финансовые эффекты	$\Delta Revenue = (CRR_2 - CRR_1) \cdot AvgBookingValue \cdot CustomerBase$
	$\Delta Upsell = UpRate \cdot \Delta AvgBookingValue \cdot RepeatCustomers \cdot \frac{Period}{12}$
	$\Delta CAC = (CAC_1 - CAC_2) \cdot NewCustomers$
	$\Delta CLV = (CLV_2 - CLV_1) \cdot ActiveCustomers \cdot \frac{Period}{Lifecycle}$
Косвенные финансовые эффекты	$\Delta Marketing = (RefRate_2 - RefRate_1) \cdot AvgMarketingCost \cdot NewCustomers$
	$\Delta Occupancy = RoomCount \cdot LowSeasonDays \cdot RoomRate \cdot \Delta OccRate$
	$\Delta OpCosts = BaseOpCosts \cdot EfficiencyGain \cdot Period$
Нефинансовые эффекты	$NPSValue = (NPS_2 - NPS_1) \cdot NPSMonetization \cdot CustomerBase$
	$DataValue = DataPoints \cdot AnalyticsValue \cdot UsageFrequency \cdot Period$
Общий эффект	$\Delta Revenue + \Delta Upsell + \Delta CAC + \Delta CLV + \Delta Marketing + \Delta Occupancy + \Delta OpCosts + NPSValue + DataValue$
Инвестиции	–
Чистая прибыль	–
Окупаемость инвестиций (ROI)	–
Период окупаемости	–

Продолжение

Тип эффекта	Расчет
Прямые финансовые эффекты	$\Delta Revenue = (26\% - 18\%) \cdot 4\,000 \cdot 1\,200 \cdot \frac{12}{12} = 8\% \cdot 4\,000 \cdot 1\,200 = 384\,000$ руб.
	$\Delta Upsell = 25\% \cdot 320 \cdot 312 = 24\,960$ руб.
	$\Delta CAC = (380 - 310) \cdot 200 = 70 \cdot 200 = 14\,000$ руб.
	$\Delta CLV = (14\,820 - 11\,400) \cdot 1\,200 \cdot \frac{12}{36} = 3\,420 \cdot 1\,200 \cdot 0,33 = 1\,368\,000$ руб.
Косвенные финансовые эффекты	$\Delta Marketing = (22\% - 15\%) \cdot 450 \cdot 200 = 7\% \cdot 450 \cdot 200 = 6\,300$ руб.
	$\Delta Occupancy = 300 \cdot 120 \cdot 4\,000 \cdot 3,5\% = 5\,040\,000$ руб.
	$\Delta OpCosts = 180\,000 \cdot 6\% \cdot 12 = 129\,600$ руб.
Нефинансовые эффекты	$NPSValue = (32 - 15) \cdot 45 \cdot 1\,200 = 17 \cdot 45 \cdot 1\,200 = 918\,000$ руб.
	$DataValue = 2\,800 \cdot 35 \cdot 1,5 \cdot 1 = 147\,000$ руб.
Общий эффект	–
Инвестиции	–
Чистая прибыль	–
Окупаемость инвестиций (ROI)	$(8\,031\,860 - 2\,960\,000) / 2\,960\,000 \cdot 100\%$
Период окупаемости	$2\,960\,000 / (8\,031\,860 / 12)$

Продолжение

Тип эффекта	Результат
Прямые финансовые	384 000 руб.

эффекты	24 960 руб.
	14 000 руб.
	1 368 000 руб.
Косвенные финансовые эффекты	6 300 руб.
	5 040 000 руб.
	129 600 руб.
Нефинансовые эффекты	918 000 руб.
	147 000 руб.
Общий эффект	8 031 860 руб.
Инвестиции	2 960 000 руб.
Чистая прибыль	5 071 860 руб.
Окупаемость инвестиций (ROI)	171,35%
Период окупаемости	4,42 мес.

Продолжение

Тип эффекта	Значение переменных
Прямые финансовые эффекты	$CRR_1 = 18\%$ (до внедрения); $CRR_2 = 26\%$ (прогноз после внедрения); Средняя стоимость бронирования – 4 000 руб.; Клиентская база – 1 200 чел.; Период – 12 мес.
	$UpRate = 25\%$ (доля клиентов, принимающих дополнительные услуги); $\Delta AvgBookingValue = 320$ руб. (прирост среднего чека); $RepeatCustomers = 312$ чел. (26% от 1 200); Период – 12 мес.
	$CAC_1 = 380$ руб. (до внедрения программы); $CAC_1 = 310$ руб. (после внедрения, снижение на 18%); $NewCustomers = 400$ чел.
Косвенные финансовые эффекты	$CLV_1 = 11 400$ руб. (до внедрения); $CLV_2 = 14 820$ руб. (после внедрения, рост на 30%); $ActiveCustomers = 1 200$ чел.; $Lifecycle = 36$ мес. (средний жизненный цикл клиента)
	$RefRate_1 = 15\%$ (доля реферальных клиентов до внедрения); $RefRate_2 = 22\%$ (после внедрения); $AvgMarketingCost = 450$ руб. (средняя стоимость привлечения через рекламу); $NewCustomers = 200$ чел.
	$RoomCount = 300$ номеров; $LowSeasonDays = 120$ дней (4 мес. «низкого сезона» за 12 мес.); $RoomRate = 4 000$ руб./ночь; $\Delta OccRate = 3, 5\%$ (прирост загрузки в «низкий сезон»)
Нефинансовые эффекты	$BaseOpCosts = 180 000$ руб./мес. (базовые операционные затраты); $EfficiencyGain = 6\%$ (прирост эффективности за счет предсказуемости); $Period = 12$ мес.
	$NPS_1 = 15$ баллов (до внедрения); $NPS_2 = 32$ балла (прогноз после внедрения); $NPSMonetization = 45$ руб./балл (стоимость одного балла NPS); $CustomerBase = 1 200$ чел.
	$DataPoints = 2 800$ записей (расширенные данные о клиентах); $AnalyticsValue = 35$ руб./запись (ценность одной записи); $UsageFrequency = 1,5$ раза в год; $Period = 1$ год
Общий эффект	–
Инвестиции	–

Чистая прибыль	–
Окупаемость инвестиций (ROI)	–
Период окупаемости	–

Источник: авторская разработка

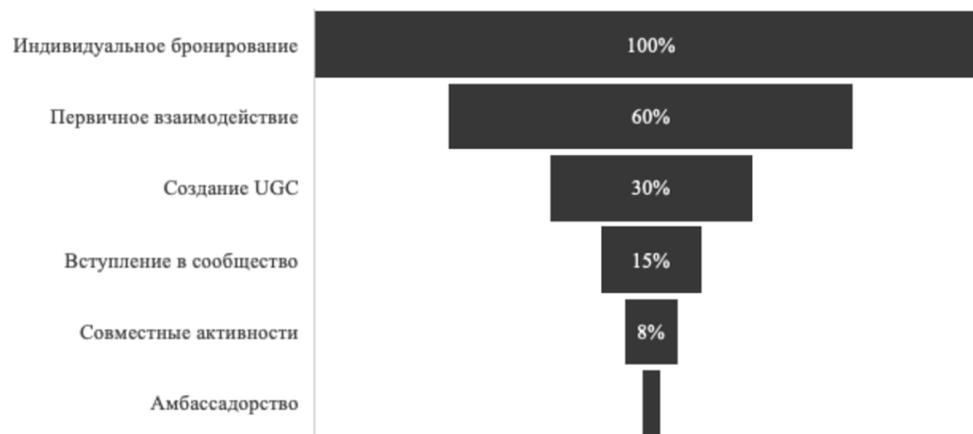
Source: Authoring

Рисунок 1

Гостиничная индустрия: параметры «воронки совместного потребления»

Figure 1

Hospitality industry: Parameters of the Sharing Funnel



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Шумакова Е.В., Павленко И.Г. Оптимизация бизнес-процессов в гостинице // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 2. С. 532–537. EDN: KKDFOB
2. Ляйхлер А.К. Инновационные парадигмы: интеграция технологий ИИ как драйвер повышения конкурентоспособности на примере AMAKS Hotels & Resort // Вестник Евразийской науки. 2025. Т. 17. № S1. EDN: TYFUBN
3. Саак А.А., Мусаев М.М., Заруба В.В. Концепция искусственного интеллекта в управлении взаимодействием с потребителями // Вестник Академии знаний. 2025. № 3. С. 946–950. EDN: YQVKOP
4. Братченко С.А. «Сценарный менеджмент»: связь стратегии и тактики // Управленческие науки. 2016. Т. 6. № 4. С. 62–67. EDN: XIROKH
5. Дроздов И.Н., Бондарь Д.А. Сценарный подход к развитию организации в сфере ресторанного предпринимательства // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 10. С. 2517–2532. EDN: 10.18334/ce.14.10.110836 EDN: HDVJWK
6. Чунихина А.А., Колосова О.А., Золкин А.Л., Свердликова Е.А. Управление потребительской лояльностью в экономической региональной системе // Вестник Университета мировых цивилизаций. 2025. Т. 16. № 1. С. 109–118. DOI: 10.24412/2587-6236-2025-146-109-118 EDN: REFNDZ

7. Сарафанова А.Г., Сарафанов А.А. Туризм и экономика совместного использования жилья на примере Airbnb // Наука Красноярья. 2021. Т. 10. № 2. С. 41–69. EDN: 10.12731/2070-7568-2021-10-2-41-69 EDN: QFPOMX
8. Федорова М.Ю., Исаков А.В., Александров И.Н. и др. Развитие туризма как инструмент развития региональной экономики // Управленческий учет. 2025. № 6. С. 237–242. EDN: JPURPJ
9. Щепакин М.Б., Кривошеева Е.В., Бондаренко А.Г. Совершенствование маркетингового поведения субъектов сферы услуг в условиях меняющегося рынка (на примере рынка гостиничных услуг) // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 3. С. 509–534. DOI: 10.18334/epp.11.3.111802 EDN: EJMZTL
10. Ошкордина А.А., Тюкалова Т.В. Пути совершенствования системы продвижения услуг в гостиничном секторе // Экономика и социум: современные модели развития. 2024. Т. 14. № 1. С. 23–32. DOI: 10.18334/ecsoc.14.1.120678 EDN: JNKETV
11. Самакаева М.Д., Ковалева И.Н., Фомичев И.В. Многоканальный маркетинг в гостиничном бизнесе // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 5. С. 21–28. EDN: 10.26118/2782-4586.2024.89.86.003 EDN: JCVTHZ
12. Сердюкова Н.К., Романова Л.Н., Сердюков Д.А. Формирование коммуникационной стратегии гостиничного предприятия и оценка ее эффективности в условиях цифровой экономики // Sochi Journal of Economy. 2020. Т. 14. № 2. С. 213–226. EDN: AREXGF
13. Лашманкина К.Ю. Маркетинговые концепции и оценочные показатели сектора технологичных развлекательных продуктов и услуг // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2024. Т. 26. № 1. С. 72–81. DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2024.1.6 EDN: CBNSCM
14. Голубцов С.А. Виды маркетинговых стратегий гостиничных предприятий // Управленческий учет. 2024. № 11. С. 92–96. EDN: DEPWHA

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**MANAGING CUSTOMER LOYALTY IN THE HOTEL CHAIN BUSINESS:
A SCENARIO-BASED APPROACH, THE COLLABORATIVE CONSUMPTION
CONCEPT, AND COMPREHENSIVE PERFORMANCE ASSESSMENT**DOI: <https://doi.org/10.24891/okiayk>EDN: <https://elibrary.ru/okiayk>**Ekaterina S. DIANOVA**

Financial University under Government of Russian Federation, Moscow, Russian Federation

e-mail: tc2209@yandex.ru

ORCID: 0009-0000-5864-419X

Article history:

Article No. 645/2025

Received 8 Oct 2025

Accepted 12 Nov 2025

Available online

27 Nov 2025

JEL Classification: L83,
M31, Z32**Keywords:** customer
loyalty, hotel industry,
scenario planning,
sharing economy, digital
transformation**Abstract****Subject.** This article discusses the issues of development of the hospitality industry.**Objectives.** The article aims to develop tools that can help assess the economic efficiency of the hotel business in the context of digital transformation and high competition.**Methods.** For the study, I used the methods of systems and comparative analyses, scenario planning, and economic-mathematical modeling.**Results.** The article presents a comprehensive methodology for the quantitative assessment of customer loyalty programme effectiveness taking into account financial and non-financial factors.**Conclusions.** Considering non-financial effects when calculating return on investment improves the justification of managerial decisions. The results obtained expand the theoretical foundation of marketing in the service sector.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2025

Please cite this article as: Dianova E.S. Managing customer loyalty in the hotel chain business:A scenario-based approach, the collaborative consumption concept, and comprehensive performance assessment. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2025, iss. 11, pp. 175–190.

DOI: 10.24891/okiayk EDN: OKIAYK

References

1. Shumakova E.V., Pavlenko I.G. [Optimization of business processes in the hotel]. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, 2025, no. 2, pp. 532–537. (In Russ.) EDN: KKDFOB
2. Leichler A.K. [Innovative paradigms: integration of AI technologies as a driver for increasing competitiveness using the example of AMAKS Hotels & Resort]. *Vestnik Evraziiskoi nauki*, 2025, vol. 17, no. S1. (In Russ.) EDN: TYFUBN
3. Leichler A.K. [Innovative paradigms: integration of AI technologies as a driver for increasing competitiveness using the example of AMAKS Hotels & Resort]. *Vestnik Akademii znaniy*, 2025, no. 3, pp. 946–950. (In Russ.) EDN: YQVKOP
4. Bratchenko S.A. ["Scenario management": the relation between strategy and tactics]. *Upravlencheskie nauki*, 2016, vol. 6, no. 4, pp. 62–67. (In Russ.) EDN: XIROKH
5. Drozdov I.N., Bondar D.A. [Scenario approach to the development of the restaurant business enterprise]. *Kreativnaya ekonomika*, 2020, vol. 14, no. 10, pp. 2517–2532. (In Russ.) EDN: 10.18334/ce.14.10.110836 EDN: HDVJWK

6. Chunikhina A.A., Kolosova O.A., Zolkin A.L., Sverdlikova E.A. [Consumer loyalty management in the regional economic system]. *Vestnik Universiteta mirovykh tsivilizatsii*, 2025, vol. 16, no. 1, pp. 109–118. (In Russ.) DOI: 10.24412/2587-6236-2025-146-109-118 EDN: REFNDZ
7. Sarafanova A.G., Sarafanov A.A. [Tourism and the economy of housing sharing on the example of Airbnb]. *Nauka Krasnoyar'ya*, 2021, vol. 10, no. 2, pp. 41–69. (In Russ.) EDN: 10.12731/2070-7568-2021-10-2-41-69 EDN: QFPOMX
8. Fedorova M.Yu., Isakov A.V., Aleksandrov I.N. et al. [Tourism development as a tool for the development of the regional economy]. *Upravlencheskii uchet*, 2025, no. 6, pp. 237–242. (In Russ.) EDN: JPURPJ
9. Shchepakina M.B., Krivosheeva E.V., Bondarenko A.G. [Improving marketing behaviour of service sector entities in a changing market (on the example of the hotel services market)]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*, 2021, vol. 11, no. 3, pp. 509–534. (In Russ.) EDN: 10.18334/epp.11.3.111802 EDN: EJMZTL
10. Oshkordina A.A., Tyukalova T.V. [Opportunities for improvement of the service promotion system in the hospitality sector]. *Ekonomika i sotsium: sovremennye modeli razvitiya*, 2024, vol. 14, no. 1, pp. 23–32. (In Russ.) DOI: 10.18334/ecsoc.14.1.120678 EDN: JNKETV
11. Samakaeva M.D., Kovalyova I.N., Fomichev I.V. [Multi-channel marketing in the hotel business]. *Zhurnal monetarnoi ekonomiki i menedzhmenta*, 2024, no. 5, pp. 21–28. (In Russ.) EDN: 10.26118/2782-4586.2024.89.86.003 EDN: JCVTHZ
12. Serdyukova N.K., Romanova L.M., Serdyukov D.A. [Hotels' communication strategy and evaluation of its effectiveness in digital economy]. *Sochi Journal of Economy*, 2020, vol. 14, no. 2, pp. 213–226. (In Russ.) EDN: AREXGF
13. Lashmankina K.Yu. [Marketing concepts and performance indicators technology sector entertainment products and services]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika*, 2024, vol. 26, no. 1, pp. 72–81. (In Russ.) DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2024.1.6 EDN: CBNSCM
14. Golubtsov S.A. [Types of marketing strategies for hotel enterprises]. *Upravlencheskii uchet*, 2024, no. 11, pp. 92–96. (In Russ.) EDN: DEPWHA

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.