

УДК 339.138:640.4

**ЭКОСИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОДАЖАМИ В
ГОСТИНИЧНОМ СЕКТОРЕ: РАЗВИТИЕ DIRECT BOOKING И
ФИРМЕННЫХ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ****Юлдашева Оксана Урняковна,**

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, SPIN-код: 4473-1580, e-mail: dept.km@unecon.ru

Какоткин Андрей Олегович,

студент, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, программа «Маркетинг и цифровые коммуникации», e-mail: kak.andrey2106@gmail.com

Аннотация

В статье исследуется трансформация управления продажами в гостиничном секторе под влиянием зависимости от онлайн-агрегаторов, роста комиссионных расходов и изменения форм взаимодействия с гостем. На основе теории маркетинговых каналов, транзакционных издержек, маркетинга взаимоотношений и ресурсного подхода систематизированы четыре модели дистрибуции: мануальная, OTA-центричная, гибридная и экосистемная. Показано, что стратегическое преимущество гостиницы связано с развитием прямого бронирования, фирменной программы лояльности, собственных данных о гостях и персонализированных коммуникаций, а не только со снижением комиссий.

Ключевые слова: гостиничный маркетинг, прямое бронирование, программа лояльности, управление каналами продаж, экосистемный подход, клиентский капитал

**ECOSYSTEM APPROACH TO SALES MANAGEMENT IN THE HOTEL
SECTOR: DEVELOPMENT OF DIRECT BOOKING AND BRANDED
LOYALTY PROGRAMS****Yuldasheva Oksana Urnyakovna,**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Marketing Department, St. Petersburg State University of Economics, SPIN-code: 4473-1580, e-mail: dept.km@unecon.ru

Kakotkin Andrey Olegovich,

student, St. Petersburg State University of Economics, Master program «Marketing and Digital Communications», e-mail: kak.andrey2106@gmail.com

ABSTRACT

The article examines the transformation of hotel sales management under growing dependence on online travel agencies, rising commission costs and changing guest interactions. Drawing on marketing channel theory, transaction cost theory, relationship marketing and the resource-based view, four distribution models are systematized: manual, OTA-centric, hybrid and ecosystem-based. The study shows that a hotel's strategic advantage depends on direct booking, branded loyalty programs, proprietary guest data and personalized communication, not only on commission reduction.

Keywords: hotel marketing, direct booking, loyalty program, sales channel management, ecosystem approach, customer equity.

Управление продажами в гостиничном секторе претерпевает фундаментальную трансформацию: содержательное ядро перемен составляет переход от транзакционной модели, ориентированной преимущественно на валовую загрузку номерного фонда, к модели, основанной на накоплении клиентского капитала (customer equity). Для низкомаржинального гостиничного бизнеса особенно значимым становится соотношение пожизненной ценности клиента (customer lifetime value, CLV) и стоимости его привлечения (customer acquisition cost, SAC): по отраслевым данным, комиссия за бронирование через собственный модуль онлайн-бронирования существенно ниже средней комиссии OTA [12]. Поэтому управленческий фокус смещается от борьбы за валовой трафик к построению архитектуры каналов, максимизирующей CLV при контролируемом SAC.

В научной литературе управление продажами гостиничного предприятия рассматривается на пересечении нескольких исследовательских направлений. Теория маркетинговых каналов Л. Стерна и А. Эль-Ансари позволяет объяснить выбор между прямыми, посредническими и мультиканальными схемами продаж через баланс рыночного охвата, контроля над тарифом и величины канальных издержек [3]. Концепция транзакционных издержек О. Уильямсона раскрывает зависимость от онлайн-агрегаторов через специфичность активов, информационную асимметрию и риск оппортунистического поведения посредника [5]. Исследования в области e-tourism и электронных каналов дистрибуции фиксируют двойственный эффект цифровых платформ: они повышают рыночную видимость отеля, но одновременно ограничивают контроль над клиентскими данными и коммуникациями [6; 9]. В логике маркетинга взаимоотношений устойчивый результат формируется не отдельной продажей, а долгосрочными отношениями между гостиницей и гостем; поэтому direct booking целесообразно рассматривать не как самостоятельный технический канал, а как ядро управляемой экосистемы отношений с гостем [7; 8].

Теоретическую основу исследования составляют теория маркетинговых каналов и канального конфликта, теория транзакционных издержек, маркетинг взаимоотношений, концепция customer equity и ресурсный подход. В совокупности эти подходы позволяют сопоставить прямые, посреднические и мультиканальные схемы продаж [3], раскрыть механизм зависимости гостиницы от агрегатора [5], объяснить экономическую роль удержания гостя и повышения CLV [7], а также интерпретировать базу собственных клиентских данных, программу лояльности и маркетинговые компетенции персонала как стратегические ресурсы гостиничного предприятия [4]. Методологическая часть исследования включает сравнительно-аналитический метод, систематизацию моделей дистрибуции по критериям экономики канала, контроля тарифной политики и накопления клиентского капитала, контент-анализ отраслевых данных, логико-структурное моделирование канального конфликта и обобщение практических кейсов

российских гостиничных операторов. В статье акцентируется стратегическая функция прямого канала: он позволяет отелю не только получать заказ, но и сохранять контакт с гостем после проживания, фиксировать историю взаимодействия, формировать персональные предложения и постепенно увеличивать вероятность повторной покупки.

Российский рынок онлайн-дистрибуции пережил структурный сдвиг после ухода Booking.com в марте 2022 года: образовавшийся вакуум заполнили отечественные агрегаторы, и к 2025 году ядро лидеров сформировали «Яндекс Путешествия», «Островок» и Bronevik.com [10]. Консолидация рынка усилила переговорную позицию платформ: с 1 февраля 2026 года «Яндекс Путешествия» повысили базовую комиссию с 15% до 17%, что вызвало публичную реакцию со стороны крупных гостиничных сетей [11]. Параллельно развивается практика ценового посредничества, при которой отдельные площадки и метапоисковые сервисы, работая через сторонних поставщиков, могут отображать конечному пользователю стоимость номера выше установленной отелем. В такой ситуации посредник становится не только каналом привлечения спроса, но и самостоятельным ценовым актором, влияющим на восприятие справедливой цены и на устойчивость принципа тарифного паритета. В результате маркетинговая логика отрасли постепенно смещается от конкуренции за разовую транзакцию к конкуренции за воспринимаемую ценность и управляемое повторное взаимодействие с гостем.

На основе теории маркетинговых каналов Л. Стерна и А. Эль-Ансари и концепции транзакционных издержек О. Уильямсона целесообразно систематизировать четыре конкурирующие модели управления продажами по измерениям экономики канала, контроля над тарифной политикой и способности аккумулировать клиентский капитал [3; 5]. В исследованиях каналов распределения гостиничного продукта подчёркивается, что электронные каналы продаж требуют единой стратегии ценообразования и постоянной оценки эффективности [1]. Мануальная (ad-hoc) дистрибуция характерна для малых и микрообъектов размещения, не располагающих профессиональной системой управления: номерной фонд ведётся в Excel-шахматке, бронирование на сайте реализуется в формате формы заявки, а подтверждение осуществляется администратором вручную. Такая модель почти не создает комиссионных расходов, однако связана с высокими транзакционными издержками, отсутствием масштабируемости, фрагментарным сбором данных о клиенте и невозможностью полноценного динамического ценообразования. Поэтому она сохраняет рациональность преимущественно для объектов с ограниченным номерным фондом и устойчивым локальным спросом.

ОТА-центричная дистрибуция предполагает делегирование канальной функции онлайн-агрегаторам и до 2022 года была распространена в российском гостиничном секторе в форме зависимости от Booking.com, обеспечивавшего значительную часть онлайн-бронирований у несетевых объектов. Экономика этой модели опирается на эффект масштаба посредника и минимальные капитальные вложения со стороны отеля, однако в координатах теории транзакционных издержек она порождает эффект удержания партнёра (hold-up problem). Концентрация ведущих игроков формирует асимметрию переговорной силы, которая проявляется в одностороннем пересмотре комиссионной политики и в ограничении гибкости тарифного управления. Наиболее существенным маркетинговым ограничением становится невозможность полноценно аккумулировать клиентский капитал: гость юридически и коммуникационно остается клиентом площадки, а отель получает ограниченный доступ к данным для сегментации, расчёта CLV и посттранзакционных коммуникаций.

Гибридная, или мультиканальная, дистрибуция представляет текущее компромиссное состояние большинства российских гостиниц: собственный сайт с модулем онлайн-бронирования используется параллельно с несколькими агрегаторами, а

синхронизация доступности и тарифов осуществляется через менеджер каналов. Технологической основой такой модели выступает специализированный программный комплекс для управления отелем (PMS), дополняемый инструментами revenue management, динамического ценообразования и мониторинга конкурентных тарифов. По данным TravelLine, комиссия за бронирования через модуль онлайн-бронирования составляет 4%, тогда как средняя комиссия ОТА превышает 18% [12]. Гибридная модель снижает остроту канальных рисков за счёт диверсификации, однако не устраняет их структурных источников: сохраняется вертикальный канальный конфликт, обязательство паритета цен ограничивает гибкость тарифной политики, а фрагментация клиентских данных по источникам затрудняет формирование единого профиля гостя.

Для гибридной модели принципиально важно различать техническое присутствие прямого канала и его фактическую коммерческую эффективность. Наличие сайта и модуля бронирования само по себе не гарантирует роста прямых продаж, если пользователь не видит причины бронировать именно у отеля. Такой причиной может стать не только более выгодный тариф, но и набор дополнительных ценностей: гибкие условия отмены, гарантированный тип номера, ранний заезд, поздний выезд, приветственный комплимент, начисление баллов или персональное предложение при повторном обращении. Следовательно, задача гостиницы состоит не в механическом перераспределении трафика между ОТА и сайтом, а в создании различимой ценностной разницы между посредническим и прямым каналом. Чем слабее эта разница, тем выше вероятность, что гость сохранит привычку бронировать через агрегатор даже при наличии официального сайта отеля.

Экосистемная модель предполагает принципиально иную конфигурацию управления продажами, при которой значительная часть бронирований формируется через собственные каналы отеля, а онлайн-агрегаторы используются как вспомогательный инструмент генерации первичного спроса и повышения рыночной видимости. Её отличительной чертой является формирование вокруг прямого канала экосистемы ценности для гостя: многоуровневой программы лояльности с балльным накоплением и статусной дифференциацией, партнёрских привилегий с ресторанами, спа-центрами и экскурсионными операторами, персонализированных предложений, кешбэка, повышения категории номера, позднего выезда и иных эмоциональных вознаграждений. Исследования программ лояльности показывают, что их долгосрочный эффект зависит от исходной вовлеченности клиента, качества сервисного опыта и способности программы стимулировать повторное взаимодействие, а не только предоставить скидку [2; 8]. С позиции ресурсного подхода экосистемная модель формирует устойчивое конкурентное преимущество за счёт двух активов — собственных данных о клиенте и брендовой лояльности, — обладающих признаками стратегического ресурса: ценностью, относительной редкостью, защищённостью от прямого копирования и организационной встроенностью [4].

Практическая применимость экосистемной модели зависит от масштаба и организационной зрелости гостиничного предприятия. Для крупных сетевых операторов она выступает стратегией защиты маржи и контроля клиентского опыта; для средних несетевых объектов в городах-миллионниках может реализовываться поэтапно, через гибридную модель и постепенное наращивание прямых бронирований; для малых региональных объектов рациональным минимумом становится интеграция базового модуля онлайн-бронирования с простой программой удержания. Основным барьером трансформации выступают не столько технологические инвестиции, сколько дефицит маркетинговых и аналитических компетенций персонала. Если отель ограничивается формальным подключением модуля бронирования, но не выстраивает базу повторных

коммуникаций, не сегментирует гостей и не предлагает ценность, отличную от скидки, прямой канал не превращается в источник клиентского капитала. Поэтому экосистемная логика требует согласования продаж, маркетинга, сервиса и управления данными на уровне единой коммерческой политики.

С управленческой точки зрения переход к экосистемной модели должен сопровождаться изменением системы показателей. Если в ОТА-центричной логике ключевыми метриками выступают загрузка, количество броней и позиция объекта в выдаче агрегатора, то в экосистемной логике возрастает значение доли прямых бронирований, повторных продаж, стоимости привлечения гостя, среднего чека, доли гостей, вступивших в программу лояльности, и качества собственной клиентской базы. Именно эти показатели позволяют оценить, превращается ли прямой канал в самостоятельный актив или остается вспомогательным инструментом приема заявок. При этом полное исключение агрегаторов из каналов продаж не является универсальной целью: для многих объектов они сохраняют роль источника первичного спроса, особенно в низкий сезон и на новых рынках. Вопрос заключается в том, кому принадлежит долгосрочная связь с гостем после первой транзакции.

Проведённый анализ показывает, что различие между моделями дистрибуции определяется не только уровнем комиссионных расходов, но и способностью гостиничного предприятия формировать собственный клиентский капитал как долгосрочный стратегический актив. Мануальная и ОТА-центричная модели сохраняют операционную простоту, но ограничивают накопление данных о гостях и передают значительную часть клиентской связи посреднику. Гибридная модель снижает зависимость от отдельных площадок, однако не устраняет асимметрию рыночной власти и проблему фрагментации данных. Экосистемная модель, напротив, позволяет связать direct booking, программу лояльности, персонализированные коммуникации и партнёрскую ценность в единую управленческую логику. При этом её внедрение не должно быть одинаковым для всех сегментов рынка: крупным сетям необходима максимизация прямых бронирований, средним объектам — последовательная гибридно-экосистемная трансформация, малым гостиницам — базовая цифровизация прямого канала и регулярная работа с повторным спросом. В условиях цифровой экономики устойчивость гостиничного бренда определяется не столько борьбой за долю в отдельном канале, сколько способностью создавать управляемую систему отношений с гостем на протяжении нескольких циклов его потребления.

Список литературы:

1. Козлов, Д. А. Организация работы с каналами распределения в гостиницах Российской Федерации / Д. А. Козлов // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 4-3. – С. 600-604.
2. Потребительская лояльность: учебник / И. И. Скоробогатых, Р. Р. Сидорчук, И. П. Широценская [и др.] ; под ред. И. И. Скоробогатых, Р. Р. Сидорчука, И. П. Широценской. – Москва : КноРус, 2023. – 312 с.
3. Stern, L. W. Marketing Channels / L. W. Stern, A. I. El-Ansary, A. T. Coughlan. 5th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 1996. 576 p.
4. Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. B. Barney // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. pp. 99-120. DOI 10.1177/014920639101700108.
5. Williamson, O. E. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract / O. E. Williamson // Journal of Economic Perspectives. 2002. Vol. 16. No. 3. pp. 171-195. DOI 10.1257/089533002760278776.

6. Buhalis, D. Smart hospitality - Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem / D. Buhalis, R. Leung // International Journal of Hospitality Management. 2018. Vol. 71. pp. 41-50. DOI 10.1016/j.ijhm.2018.03.004.
7. Kumar, V. Creating Enduring Customer Value / V. Kumar, W. Reinartz // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80. No. 6. pp. 36-68. DOI 10.1509/jm.15.0414.
8. Kandampully, J. Customer loyalty: a review and future directions with a special focus on the hospitality industry / J. Kandampully, T. Zhang, A. Bilgihan // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2015. Vol. 27. No. 3. pp. 379-414. DOI 10.1108/IJCHM-03-2014-0151.
9. Stangl, B. Hotels' dependency on online intermediaries and their chosen distribution channel portfolios: Three country insights / B. Stangl, A. Inversini, R. Schegg // International Journal of Hospitality Management. 2016. Vol. 52. pp. 87-96. DOI 10.1016/j.ijhm.2015.09.015.
10. На каких платформах россияне чаще всего бронировали отели в 2025 году // Интерфакс-Россия. – 29.12.2025. – URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/na-kakih-platformah-rossiyane-chashche-vsego-bronirovali-oteli-v-2025-godu> (дата обращения: 14.05.2026). – Текст: электронный.
11. «Яндекс.Путешествия» связали рост комиссии с затратами на развитие сервиса // Коммерсантъ. – 05.02.2026. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8401452> (дата обращения: 17.05.2026). – Текст: электронный.
12. Модуль онлайн-бронирования для сайта отеля и гостиницы - TL: Booking Engine // TravelLine. – URL: <https://www.travelline.ru/products/tl-hotel/> (дата обращения: 13.05.2026). – Текст: электронный.

References:

1. Kozlov, D. A. Organization of work with distribution channels in hotels of the Russian Federation / D. A. Kozlov // International Journal of Applied and Fundamental Research. - 2016. - No. 4-3. - P. 600-604.
2. Consumer Loyalty: Textbook / I. I. Skorobogatykh, R. R. Sidorchuk, I. P. Shirochenskaya [et al.]; edited by I. I. Skorobogatykh, R. R. Sidorchuk, I. P. Shirochenskaya. - Moscow: KnoRus, 2023. - 312 p.
3. Stern, L. W. Marketing Channels / L. W. Stern, A. I. El-Ansary, A. T. Coughlan. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996. 576 p.
4. Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. B. Barney // Journal of Management. 1991. Vol. 17.No. 1. pp. 99-120. DOI 10.1177/014920639101700108.
5. Williamson, O. E. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract / O. E. Williamson // Journal of Economic Perspectives. 2002. Vol. 16.No. 3. pp. 171-195. DOI 10.1257/089533002760278776.
6. Buhalis, D. Smart hospitality - Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem / D. Buhalis, R. Leung // International Journal of Hospitality Management. 2018. Vol. 71. pp. 41-50. DOI 10.1016/j.ijhm.2018.03.004.
7. Kumar, V. Creating Enduring Customer Value / V. Kumar, W. Reinartz // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80.No. 6. pp. 36-68. DOI 10.1509/jm.15.0414.

8. Kandampully, J. Customer loyalty: a review and future directions with a special focus on the hospitality industry / J. Kandampully, T. Zhang, A. Bilgihan // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2015. Vol. 27.No. 3. pp. 379-414. DOI 10.1108/IJCHM-03-2014-0151.
9. Stangl, B. Hotels' dependency on online intermediaries and their chosen distribution channel portfolios: Three country insights / B. Stangl, A. Inversini, R. Schegg // International Journal of Hospitality Management. 2016. Vol. 52. pp. 87-96. DOI 10.1016/j.ijhm.2015.09.015.
10. On which platforms did Russians most often book hotels in 2025 // Interfax-Russia. – December 29, 2025. – URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/na-kakih-platformah-rossiyane-chashche-vsego-bronirovali-oteli-v-2025-godu> (date of access: 14.05.2026). – Text: electronic.
11. Yandex.Travel linked the increase in commission to the costs of developing the service // Kommersant. – 05.02.2026. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8401452> (date of access: 17.05.2026). – Text: electronic.
12. Online booking module for hotel and inn websites - TL: Booking Engine // TravelLine. – URL: <https://www.travelline.ru/products/tl-hotel/> (date of access: 13.05.2026). – Text: electronic.