

УДК 330.1

DOI 10.26118/2782-4586.2025.51.10.009

**Бульзов Сергей Евгеньевич**

Балтийская академия туризма и предпринимательства

**Подолянец Лада Авенировна**

Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет

## **Анализ и использование бенчмаркинга для усиления конкурентных позиций гостиничного сектора Санкт-Петербурга в условиях изменяющегося рынка**

**Аннотация.** В статье бенчмаркинг рассматривается в качестве стратегического инструмента обеспечения стабильного развития и роста конкурентоспособности предприятий гостиничной отрасли г. Санкт-Петербурга. Проводится анализ динамики основных операционных показателей за 2022-2024 гг. в условиях рыночных и макроэкономических факторов, оценка относительной эффективности санкт-петербургских гостиниц относительно ведущих городов нашей страны. Указывается на важность комплексной бенчмаркинговой диагностики, которая позволяет адаптировать лучшие практики, принимать оптимальные тактические решения и развивать конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе. Выделяются проблемы, которые сопряжены с инфляцией, изменением спроса и особенностей категорий средств размещения, а также обсуждается прогноз возможностей последующего развития гостиничного бизнеса при учете современных трендов. Статья показывает роль бенчмаркинга для результативного управления и обуславливает направления совершенствования практик гостиничной отрасли на базе полученных статистических показателей.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, гостиничный сектор, конкурентоспособность, конкурентные позиции, инфляция, операционные показатели, стратегическое управление, гостиничные услуги.

**Bulzov Sergey Evgenievich**

Baltic Academy of Tourism and Entrepreneurship

**Podolyanets Lada Avenirovna**

Saint Petersburg State Forestry Engineering University

## **Analysis and use of benchmarking to strengthen the competitive position of the St. Petersburg hotel sector in a changing market**

**Abstract.** The article considers benchmarking as a strategic tool for ensuring the stable development and growth of competitiveness of enterprises in the hotel industry in St. Petersburg. The analysis of the dynamics of the main operating indicators for 2022-2024 in the context of market and macroeconomic factors is carried out, as well as an assessment of the relative effectiveness of St. Petersburg hotels relative to the leading cities of our country. The importance of comprehensive benchmarking diagnostics is emphasized, which allows adapting best practices, making optimal tactical decisions and developing competitive advantages in the long term. The problems associated with inflation, changes in demand and the specifics of the categories of accommodation facilities are highlighted, and the forecast of the possibilities for the subsequent development of the hotel business is discussed, taking into account current trends. The article shows the role of benchmarking for effective management and determines the directions for improving the practices of the hotel industry based on the statistical indicators obtained.

**Keywords:** benchmarking, hotel sector, competitiveness, competitive positions, inflation, operational indicators, strategic management, hotel services.

На современном этапе для гостиничного бизнеса г. Санкт-Петербурга характерен высокий уровень конкуренции, систематические изменения рыночных условий и растущие требования к качеству предоставляемых услуг. В указанной среде в целях сохранения и наращивания собственных позиций предприятиям важно отходить от работы «по инерции» и внедрять инновационные методы стратегического управления, среди которых существенное место отводится бенчмаркингу. Указанный инструмент обеспечивает системно сравнение основных показателей своей деятельности с результатами отраслевых лидеров, формируя при этом объективный фундамент для принятия управленческих решений. Использование бенчмаркинга в гостиничной индустрии г. Санкт-Петербург в особенности представляется актуальным на фоне последних тенденций роста туристского потока, инфляционного воздействия и увеличения расходов бизнеса. Целенаправленная диагностика способствует выявлению точек роста, своевременной корректировке политики тарифов и управления загрузкой, что, тем самым, выступает залогом стабильного развития.

Актуальность применения бенчмаркинга определена необходимостью соответствующего реагирования на сезонные и долгосрочные изменения спроса, увеличения дифференциации гостиничных услуг и выстраивания действенных коммуникаций с целевой аудиторией [1, с. 89]. В свете систематически меняющихся рыночных условий сопоставительный анализ операционных показателей, среди которых ADR (средний тариф продажи номера), OCC (процент загрузки номеров) и REVPAR (средняя выручка в пересчете на один номер), представляет собой не просто инструмент контроля, а стратегию опережающего развития. Статистические данные последних лет по г. Санкт-Петербург говорят о том, что город сохраняет видимый рост основных показателей. В таблице 1 представлена динамика операционных показателей гостиниц г. Санкт-Петербург за 2022-2024 гг.

Таблица 1 – Динамика операционных показателей гостиниц г. Санкт-Петербург за 2022-2024 гг. (составлено автором на основе [10])

Показатель	Янв-дек 2022 г.	Янв-дек 2023 г.	Янв-дек 2024 г.	Прирост 2023 г. к 2022 г..	Прирост 2024 г. к 2023 г.
ADR (средний дневной тариф)	100% (база)	+24,0%	+9,2%	+24,0%	+9,2% ↓
OCC (загрузка, % занятых номеров)	100% (база)	+12,6%	+4,8%	+12,6%	+4,8% ↓
REVPAR (доход на доступный номер)	100% (база)	+39,5%	+14,5%	+39,5%	+14,5% ↓

Так, в 2024 г. ADR увеличился на 9,2%, OCC вырос на 4,8%, а REVPAR показал прирост в 14,5%. Это, в свою очередь, позволяет говорить о конкурентоспособности гостиничного бизнеса города даже на фоне нестабильности внешней среды. Достижение позитивной динамики операционных показателей говорит об успешной адаптации предприятий сектора к стремительно меняющимся рыночным условиям. Значительный прирост REVPAR подчеркивает эффективность проводимых ценовых и маркетинговых стратегий, а повышение OCC отображает стабильный спрос на услуги гостиниц города. Наглядно данные показатели представлены на рисунке 1.

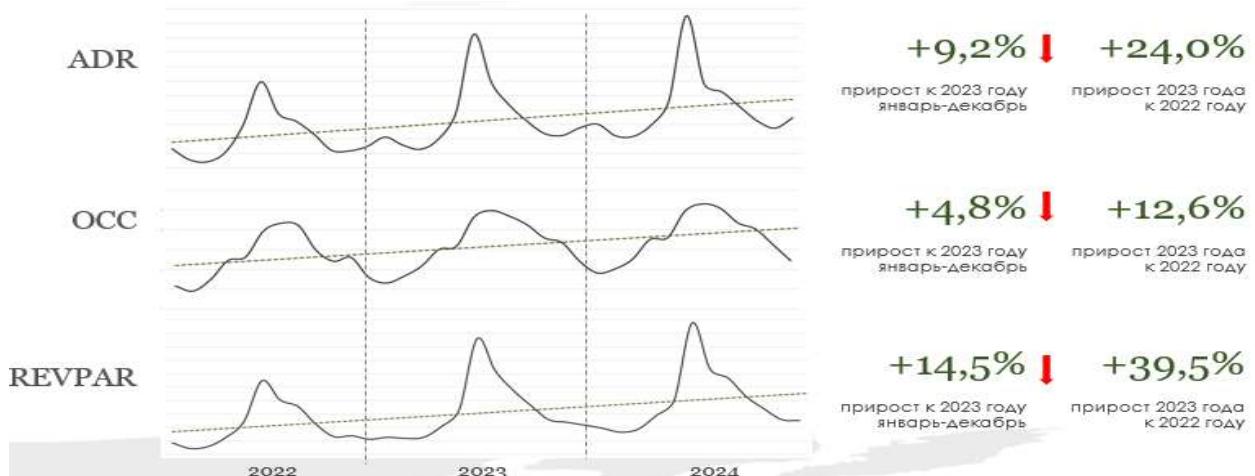


Рисунок 1 – Динамика операционных показателей гостиниц г. Санкт-Петербург за 2022-2024 гг. (составлено автором на основе [10])

Однако в то же время, динамика по г. Санкт-Петербург в сравнении с другими городами России демонстрирует определенные вызовы (таблица 2).

Таблица 2 – Прирост ADR по городам январь – декабрь 2024, сравнение с 2023 г. (составлено автором на основе [10])

№	Город	Прирост ADR (%)	ADR 2024 (₽)
1	Москва	31,6%	9 559
2	Калининград	29,0%	9 885
3	Казань	26,8%	8 746
4	Екатеринбург	23,8%	6 316
5	Сочи, Горн	22,8%	12 859
6	Новосибирск	21,2%	6 183
7	Самара	20,6%	7 830
8	Волгоград	19,7%	5 450
9	Ростов-на-Дону	19,2%	6 747
10	Московская область	18,6%	12 594
11	Воронеж	18,2%	6 171
12	Ярославль	17,9%	5 134
13	Сочи, Побережье	10,9%	15 252
14	Санкт-Петербург	9,2%	7 488

Так, прирост ADR в 2024 г. составил 9,2%, что значительным образом уступает г. Москва (31,6%), г. Калининград (29,0%), г. Казань (26,8%). Среди причин такой динамики можно отметить высокую насыщенность рынка, а также особенности спроса. ADR по г. Санкт-Петербург (7 488 руб.) все же остается достаточно привлекательным, но предприятия должны наиболее гибким образом реагировать на ценовую политику конкурентов. Поэтому бенчмаркинговый анализ тарифов и показателей загрузки других городов – это важная ориентирующая функция.

В таблице 3 представлен прирост загрузки по городам январь – декабрь 2024, сравнение с 2023 г.

Таблица 3 – Прирост загрузки по городам январь – декабрь 2024, сравнение с 2023 г. (составлено автором на основе [10])

Город	Прирост загрузки (%)
Московская область	+12,0%
Сочи, Горы	+6,0%

Самара	+4,8%
Санкт-Петербург	+4,8%
Москва	+4,4%
Сочи, Побережье	+4,1%
Ярославль	+0,5%
Новосибирск	+0,4%
Воронеж	-0,2%
Калининград	-1,3%
Екатеринбург	-3,4%
Казань	-5,8%
Краснодар	-8,0%
Нижний Новгород	-11,7%

Сравнение прироста показателей ОСС показывает, что г. Санкт-Петербург занимает увереные позиции с увеличением загрузки на 4,8% в 2024 г., что, тем самым, превышает среднероссийский показатель (3,9%) и относительно таких городов, как Самара. Это подчеркивает устойчивый спрос на гостиничные услуги в г. Санкт-Петербург, хотя и отмечается умеренное повышение цен. Немаловажными остаются как сезонные колебания, так и различия в загрузке между отелями разных категорий, что, в свою очередь, свидетельствуется разностью динамики между гостиницами 3-4\* и апарт-отелями. Выстраивание бенчмаркинговой модели требует проведения учета и абсолютных значений, и структуры номерного фонда, целевых сегментов и продолжительности проживания гостей.

Специфика гостиничного сектора г. Санкт-Петербург выражается и в разнице между динамикой традиционных гостиниц и сектора апарт-отелей. А именно, в 2024 г. загрузка гостиниц среднего сегмента повысилась на 3,7%, в то время как в апарт-отелях показатель сократился на 1,1%, а доля сегмента долгосрочного проживания снизилась на 10% (рисунок 2). Подобная разнонаправленная динамика говорит о важности наиболее плавной диверсификации предложения и фокусе на краткосрочные и специализированные услуги. На фоне происходящих изменений лишь постоянное сопоставление с лучшими практиками и гибкое управление продуктом обеспечивают конкурентоспособность и своевременное реагирование на трансформацию спроса.

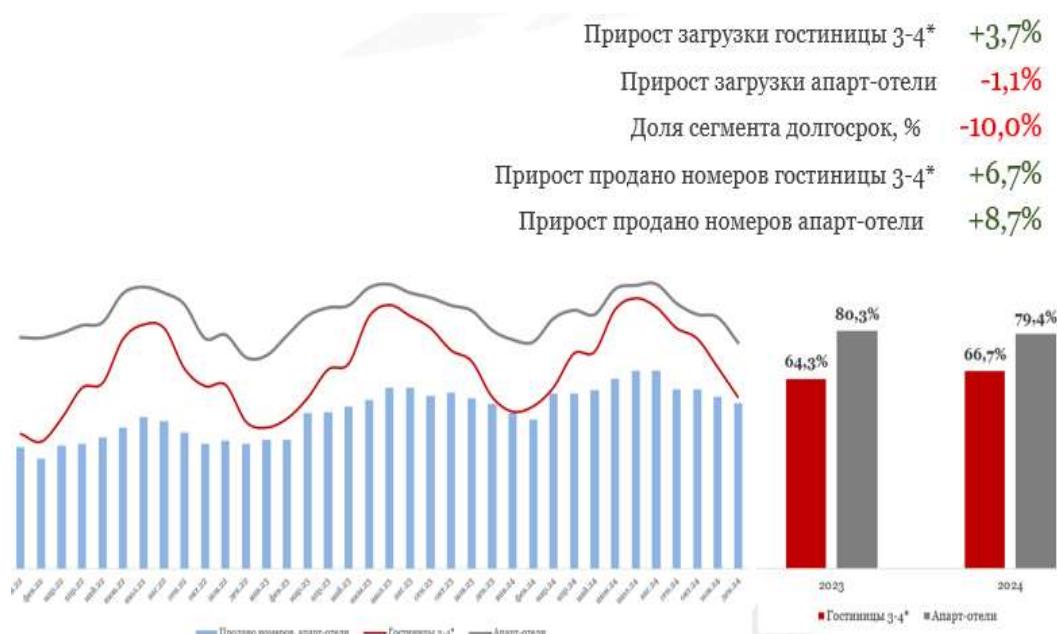


Рисунок 2 – Динамика загрузки отелей и апарт-отелей г. Санкт-Петербург за 2022-2024 гг. (составлено автором на основе [10])

Показатели REVPAR указывают на особенности и ограничения развития гостиничной индустрии г. Санкт-Петербург. Увеличение данного показателя в 2024 г. составило 14,5%. В целях сравнения, в г. Москва и Московской области этот показатель равен 37,5% и 33,0% соответственно, что, в свою очередь, свидетельствует о существенно наиболее сильном эффекте ценовой политики и маркетинговых стратегий (таблица 4).

Таблица 4 – Прирост REVPAR по городам январь-декабрь 2024 г., сравнение с 2023 г. (составлено автором на основе [10])

№	Город	Прирост REVPAR (%)
1	Москва	37,5%
2	Московская область	33,0%
3	Сочи, Горы	30,7%
4	Калининград	27,4%
5	Самара	26,4%
6	Казань	22,5%
7	Новосибирск	21,8%
8	Ярославль	18,6%
9	Воронеж	18,2%
10	Екатеринбург	16,6%
11	Сочи, Побережье	15,3%
12	Санкт-Петербург	14,5%
13	Волгоград	10,0%
14	Ростов-на-Дону	5,2%

Отличие в темпах роста говорит об имеющихся скрытых резервах в управлении загрузкой, цене и ассортименте дополнительных услуг. Вследствие этого использование бенчмаркинга способствует выявлению отставания, определения лучших практик и интеграции основных элементов успешных стратегий.

Стратегическая задача для предприятий гостиничной сферы г. Санкт-Петербург состоит в развитии конкурентных преимуществ как посредством повышения качества сервиса, так и путем наиболее глубокого вовлечения в процессы анализа рыночной среды. Бенчмаркинг предоставляет возможность закрепить различие в операционных показателях, а также разрабатывать программы адаптации, среди которых оптимизировать процедуры бронирования, формировать цифровую инфраструктуру, повышать квалификацию персонала. К примеру, стабильное увеличение количества проданных номеров на 6,7% в гостиницах 3-4\* и 8,7% в апарт-отелях говорит о необходимости гибкой политики продаж и наличия персонализированных предложений для новых рыночных сегментов. Такие успехи должны быть тщательным образом проанализированы с применением сравнительных таблиц, графиков и детальных рейтингов по основным метрикам.

В контексте среднесрочного планирования основная задача – это процедура динамического ценообразования, в основе которой каждыйдневный мониторинг конкурентных тарифов и коэффициентов загрузки. Систематическое сравнение собственной динамики ADR, OCC и REVPAR с показателями конкурентов обеспечивает своевременное выявление трендов по сокращению либо увеличению спроса, а также реализацию упреждающих мер по поддержанию доходной стабильности [4, с. 807]. В особенности это представляется актуальным для высокого сезона, при котором даже небольшие корректировки тарифов и условий обслуживания могут существенным образом привести к итоговой доходности. Подобный подход обеспечивает быстрое реагирование, а также формирование стратегических преимуществ в долгосрочной перспективе.

Необходимо подчеркнуть, что абсолютные значения показателей по г. Санкт-Петербург остаются на позитивном достойном уровне. Так, ADR равен 7 488 руб., загрузка гостиниц 3-4\* составляет 66,7% при удерживаемом высоком спросе на краткосрочное

размещение. Указанные показатели способствуют устойчивости гостиничного бизнеса и формируют возможности для инновационных экспериментов в сфере персонификации услуг, внедрения программ лояльности и дополнительных сервисов. В данном аспекте бенчмаркинг обеспечивает выявление наилучших условий взаимодействия с клиентами, лучшему пониманию целевых групп и выстраиванию уникальных ценовых предложений.

На фоне существенных изменений макроэкономической среды (в особенности при инфляции) немаловажно акцентировать внимание как на повышении номинальных доходов, так и на их действительной динамике при учете инфляционного воздействия. Бенчмаркинг представляет собой инструмент, который позволяет провести оценку эффективности управленческих решений в реальном исчислении, сравнить динамику с конкурентами и своевременно скорректировать стратегию. Так, в случае, когда темпы прироста основных показателей оказываются ниже инфляции, это требует не только пересмотра затратной структуры и роста производительности, но и инвестиций в оптимизацию бизнес-процессов.

Существенное место отводится влиянию сезонности. К примеру, для июня-сентября в традиционном понимании характерны максимальные значения загрузки, в то время как в низкий сезон имеется риск недополучения доходов и увеличения избытка номерного фонда [2, с. 23]. Систематическое сравнение своей сезонной динамики с отраслевыми стандартами обеспечивает своевременную ориентацию на дополнительные источники спроса, формирование акционных предложений и усиление маркетинговой активности в периоды спада. Поэтому гибкое использование бенчмаркинга сводит к минимуму риски, которые сопряжены с рыночной волатильностью, и ведет к гармонизации загрузки в течение всего года.

Для внедрения инструментов бенчмаркинга требуется сбор и анализ публичных отраслевых данных, а также активное вовлечение в профессиональное сообщество, среди которых обмен опытом, принятие участия в отраслевых мероприятиях и привлечение экспертов в целях проведения независимых аудитов и тренингового сопровождения. Подобный подход смягчает адаптацию передовых стандартов и внедрение новых технологий, в особенности в рамках цифровых платформ управления, систем CRM и программ доступа к аналитике конкурентного рынка. Результативная организационная культура, которая открыта к переменам, представляет собой неотъемлемую часть удачной реализации стратегий бенчмаркинга.

Один из вызовов в осуществлении механизмов бенчмаркинга – это сложность получения актуальной, репрезентативной и прозрачной информации о состоянии рынка, специфике работы конкурентов и появлении новых продуктов на рынке. В целях одоления указанных барьеров предприятиям г. Санкт-Петербург необходимо наладить партнерские отношения с локальными и международными ассоциациями, пользоваться услугами консалтинговых агентств, инвестировать в свои инструменты сбора и анализа Big Data. Это в особенности представляется важным на фоне возрастающей технической оснащенности гостиничной индустрии и развития онлайн-платформ.

В условиях современного рынка, становящегося все наиболее сложным и сегментированным, особую роль играет умение формировать уникальное торговое предложение. Применение бенчмаркинга облегчает осознание того, какие сервисы и решения в действительности востребованы гостями и способны являться точкой дифференциации. Построение как преференций для клиентов, так и индивидуальных форматов сервиса, начиная от коротких бизнес-поездок, заканчивая семейным и событийным туризмом представляет собой значимое конкурентное преимущество [6, с. 726]. Контекстные данные по динамике спроса по категориям средств размещения должны систематически передаваться в практические маркетинговые и продуктовые решения.

Повышение показателей операционной эффективности гостиничного бизнеса г. Санкт-Петербург происходит в условиях существенных изменений в структуре туристского потока. Перераспределение доли иностранных и отечественных гостей, высокий спрос на

внутренний туризм и особенности событийного календаря нашего города определяют важность особого внимания к анализу целевых сегментов. Выход на новые рынки и развитие партнерских программ с локальными событийными площадками могут значительным образом увеличить показатели загрузки в низкий сезон и привести к росту среднего чека на гостя. Практика успешных конкурентов в этой сфере – немаловажный ориентир для адаптации своих стратегий.

Основным резервом для последующего развития остается повышение квалификации персонала и внедрение стандартов сервиса, которые востребованы у лидеров гостиничного сектора стран-лидеров, среди которых ОАЭ, Турция, Китай и страны ЕС. Бенчмаркинг предоставляет возможность установить реальные потребности гостей, адаптировать программы тренингов и обучения персонала, внедрить современные мотивационные методы и контроля качества. Таким образом обеспечивается и повышение показателей удовлетворенности гостей, и положительное воздействие на операционные метрики загрузки и доходности.

Результативность использования бенчмаркингового подхода подтверждена и прогнозными оценками на 2025 г., в соответствии с которыми сохраняется позитивная динамика основных финансовых и операционных показателей. Достижение стабилизации разрыва между кумулятивными приростами ADR, OCC и REVPAR говорит о рыночной зрелости и способности предприятий своевременно реагировать на стремительно изменяющиеся условия. В таком устоявшемся адаптационном механизме бенчмаркинг – это не просто промежуточный инструмент анализа, а необходимая составляющая корпоративной культуры предприятий гостиничного сектора.

На рисунке 3 приведено воздействие изменения ADR на загрузку и REVPAR с прогнозом на 2025 г. Данные изображены линиями, отражающими кумулятивный прирост показателей.

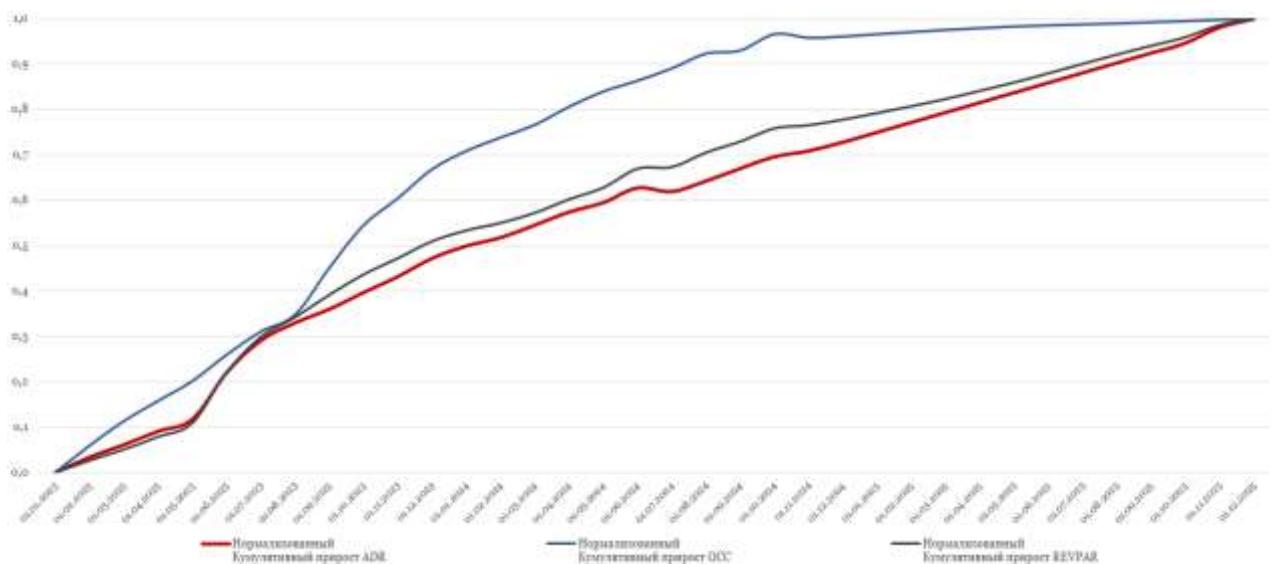


Рисунок 3 – Воздействие изменения ADR на загрузку и REVPAR с прогнозом 2025 г. (составлено автором на основе [10])

В соответствии с рисунком 3 красная линия демонстрирует кумулятивный прирост ADR, который на первоначальных этапах возрастает умеренными темпами, далее отмечается устойчивый рост на протяжении всего анализируемого периода. Синяя линия, которая изображает кумулятивный прирост загрузки, увеличивается быстрее, в особенности в первой половине прогнозируемого периода, в котором показывается интенсивный подъем, впоследствии темпы роста наиболее плавные. Черная линия, которая представляет собой кумулятивный прирост REVPAR, подчеркивает динамику, которая промежуточная между двумя другими показателями, с небольшими колебаниями,

коррелируя при этом с воздействием изменений АДР и ОСС. В прогнозном 2025 г. все показатели продолжают собственное увеличение, при этом расхождение между ними снижается, что, в свою очередь, говорит о достижении стабилизации.

Хотя и отмечаются очевидные успехи, гостиничные предприятия г. Санкт-Петербург вынуждены сталкиваться с потребностью в трансформации, учитывая при этом глобальные тренды цифровизации, автоматизации и внедрения систем искусственного интеллекта в управленические процессы и взаимодействие с гостями. Разработка персонализированных предложений, совершенствование каналов онлайн-продаж и Big Data-аналитики обеспечивают существенное улучшение точности прогнозирования и гибкости реагирования на колебания потребительского спроса. Рефлексия лучших мировых и отечественных практик, которые выявлены в ходе бенчмаркинга, представляет собой гарант технологического и сервисного совершенствования.

Подводя итоги, отметим, что опыт гостиниц г. Санкт-Петербург демонстрирует то, что как раз систематическое и комплексное использование бенчмаркинга способствует своевременному выявлению внутренних резервов, развитию стабильных конкурентных преимуществ и росту прибыльности в долгосрочной перспективе. Интегральный мониторинг и проведение анализа лучших рыночных практик, гибкие адаптационные программы и стратегическая ориентация на клиента представляют собой фундамент для успешного развития гостиничного бизнеса, несмотря на нестабильность внешней среды. Для внедрения инструментов бенчмаркинга требуется сплоченность команды, инвестиционная активность и непрерывное профессиональное развитие персонала. Представленный анализ подчеркивает, что постоянная компаративная оценка приводит к своевременному выявлению угроз и рыночных возможностей, оперативной корректировке управленических решений и выстраиванию партнерских связей с внутренними и внешними заинтересованными сторонами в долгосрочной перспективе. Разработка уникальных сервисных пакетов, развитие эффективной мотивационной системы персонала и внедрение инновационных маркетинговых решений – все это возможно при наличии структурированного подхода к бенчмаркингу. В перспективе предприятия гостиничной индустрии г. Санкт-Петербург, которые обладают гибкой стратегией и открыты к перенятию успешных практик, способны удерживать лидирующие позиции на внутреннем рынке, а также уверенным образом выходить на международный конкурентоспособный уровень.

### **Список источников**

1. Алсалама, А. Факторы, оказывающие наибольшее влияние на оценку потребителями качества услуг и конкурентоспособность гостиниц высшей категории / А. Алсалама // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2024. – № 11. – С. 89-90.
2. Аристова, М.Н. Дополнительные услуги как средство повышения конкурентоспособности гостиницы / М.Н. Аристова, А.В. Танина // Современные парадигмы устойчивого развития региональных социально-экономических систем в условиях роста неопределенности внешней среды: Материалы Международной научно-практической конференции, Гатчина, 19 апреля 2024 года. – Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, 2024. – С. 22-26.
3. Бульзов, С.Е. Бенчмаркинг как направление повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий / С.Е. Бульзов // Научный аспект. – 2023. – Т. 5, № 11. – С. 531-540.
4. Бульзов, С.Е. Использование бенчмаркинга при оптимизации процессов предприятия в гостиничном бизнесе / С.Е. Бульзов // Научный аспект. – 2023. – Т. 7, № 12. – С. 804-814.

5. Бульзов, С.Е. Бенчмаркинг как элемент систем управления, ориентированных на качество / С. Е. Бульзов // Региональная и отраслевая экономика. – 2024. – № 1. – С. 15-21.

6. Емельянова, Е.В. Оценка эффективности и конкурентоспособности продуктового портфеля гостиницы / Е.В. Емельянова // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 9(170). – С. 725-729.

7. Подолянец Л.А., Радионова С.П. Формы и методы государственного регулирования инновационно-инвестиционной деятельности: совершенствование механизмов финансового обеспечения // В сборнике: ГОСУДАРСТВО И БИЗНЕС. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ. Материалы VII Международной научно-практической конференции. Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ, Факультет экономики и финансов. – 2015. – С. 155-159.

8. Подолянец Д.В., Подолянец Л.А. Уточнение подходов к стратегии социально-экономического развития региона (на примере Санкт-Петербурга) // В сборнике: Университет, Бизнес и Власть: итоги взаимодействия за 10 лет. Материалы X Международного Форума «От науки к бизнесу». ООО «Мономакс». – 2016. – С. 107-110.

9. Подолянец Л.А., Подолянец Д.В. К вопросу о принятии разносрочных решений в отсутствие стратегии // В сборнике: ГОСУДАРСТВО И БИЗНЕС. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ. материалы VIII Международной научно-практической конференции. Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ. – 2016. – С. 263-267.

10. Управление доходом и рыночная аналитика для отелей [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hoteladvisors.ru/otelnyy-benchmarking/> (дата обращения: 12.11.2025).

#### **Сведения об авторе**

**Бульзов Сергей Евгеньевич**, аспирант, Балтийская академия туризма и предпринимательства, г. Санкт-Петербург, Россия

**Подолянец Лада Авенировна**, доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет, г. Санкт-Петербург, Россия

ORCID 0009-0007-8209-7027

#### **Information about the authors**

**Bulzov Sergey Evgenievich**, graduate student, Baltic Academy of Tourism and Entrepreneurship, Saint-Petersburg, Russia

**Podolyanets Lada Avenirovna**, doctor of Economics, professor, Saint Petersburg State Forestry Engineering University, Saint-Petersburg, Russia