

УДК 338.48

**Ю. В. Корнеева**

ФГОБУ ВО Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
Москва, e-mail: jullka55@yandex.ru

**А. С. Юр-Кирилюк**

ФГОБУ ВО Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
Москва, e-mail: UK@adelina.ru

**А. С. Черепанов**

ФГОБУ ВО Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
Москва, e-mail: sashka.cherepashka@yandex.ru

**Ю. А. Орлов**

ФГОБУ ВО Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
Москва, e-mail: jullka55@yandex.ru

## **ПРОБЛЕМЫ РЕБРЕНДИНГА И РЕНОВАЦИИ ОТЕЛЯ НА РЫНКЕ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ МОСКВЫ**

**Ключевые слова:** бренд, ребрендинг, реновация гостиницы, модернизация отеля, московский гостиничный рынок.

Сегодня российский рынок гостиничных услуг постепенно восстанавливается. Даже несмотря на беспрецедентный вызов 2022 года, когда из России ушли многие международные гостиничные сети, индустрия работает и продолжает развиваться. Многие отели переориентировались на внутренний рынок, страны СНГ, а также на рынок стран ближнего зарубежья. Развитие гостиничного рынка Москвы, в частности, характеризуется увеличением номерного фонда: пополнился на 633 номера. Одним из мероприятий успешного функционирования гостиничного рынка – ребрендинг. Проведение ребрендинга позволяет найти новую аудиторию, улучшить внутренние и внешние коммуникационные потоки, модернизировать визуальную идентификацию. В статье исследуются основные причины проведения ребрендинга и реновации гостиницы Москвы, на примере «Ист-Вест» 3\*. Ребрендинг отеля сегодня является закономерной необходимостью для «уставшего» турпродукта, что помогает предприятию гостеприимства оставаться «на плаву» и приносить прибыль.

**Yu. V. Korneeva**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,  
e-mail: jullka55@yandex.ru

**A.S. Yur-Kirilyuk**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,  
e-mail: UK@adelina.ru

**A. S. Cherepanov**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,  
e-mail: sashka.cherepashka@yandex.ru

**Yu. A. Orlov**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,  
e-mail: jullka55@yandex.ru

## **PROBLEMS REBRANDING AND RENOVATION OF THE HOTEL IN THE MOSCOW HOTEL SERVICES MARKET**

**Keywords:** brand, rebranding, hotel renovation, hotel modernization, Moscow hotel market.

Today, the Russian hotel services market is gradually recovering. Even despite the unprecedented challenge of 2022, when many international hotel chains left Russia, the industry is working and continues to develop. Many hotels have reoriented themselves to the domestic market, the CIS countries, and the market of neighboring countries. The development of the Moscow hotel market, in particular, is characterized by an increase in the number of rooms: 633 rooms have been replenished. One of the events for the successful functioning of the hotel market is rebranding. Rebranding allows finding a new audience, improving internal and external communication flows, and modernizing visual identification. The article examines the main reasons for the rebranding and renovation of the Moscow hotel, using the example of «East-West» 3\*. The rebranding of the hotel today is a natural necessity for the «tired» travel product, which helps the hospitality company to stay afloat and make a profit.

### Введение

Понятия реновация и ребрендинг схожи, но есть и отличительные характеристики. В первом случае мы говорим о каких-либо технических изменениях внутри отеля, изменениях номерного фонда, общественных зон, технических моментов отеля, а во втором варианте затрагиваются фактически изменения жизни отеля, каналов продаж, структуры, его места на рынке. Данные процессы имеют и ряд общих черт, к числу которых можно отнести и возможную долгосрочность проводимых изменений, также если необходим ребрендинг, то значит для смены сегмента нужно провести и модификацию «тела» отеля. Кроме того, два этих цикла сильно легче запускать параллельно. Если мы говорим о реновации, то стоит отметить, что процесс довольно сложный и как правило может вызвать много трудностей, так как зачастую работы проводятся без остановки работы отеля и это может создавать трудности для посетителей, кроме того сами работники, занимающиеся различными работами в сфере реновации вынуждены вести работу в строго отведённые под неё часы [1].

Смена бренда – это стратегическое решение, которое может быть вызвано различными причинами: ребрендингом, слиянием компаний, выходом на новые рынки или необходимостью избавиться от негативного имиджа, в результате которого меняется полностью или частично концепция компании. Это шаг, который всегда совершается для перехода компании на новый уровень, в желании заявить о себе, «обновиться» и предстать другой компании перед своими клиентами. Однако не всегда ребрендинг может сыграть нам на руку, ведь может случиться так, что покупателям не понравится наша смена, как это уже было в истории. Если так, то мы можем увидеть: потерю клиентов, снижение узнаваемости и ухудшение репутации. Если все-таки это произошло, ребрендинг «не выстрелил», есть ряд способов, которые помогут исправить это, об этих способах мы поговорим ниже [2, с. 58].

Также стоит сказать, что ребрендинг – это очень полезный инструмент работы, если у бренда появились проблемы с репутацией, уменьшился объем продаж или он хочет выйти на кардинально новый уровень. В умелых руках этот инструмент просто незаменим и может творить чудеса.

В настоящее время на российском рынке услуг гостеприимства представле-

но большое число отелей, предоставляющих схожий набор услуг, поэтому одним из главных факторов их успешного функционирования является брендинг (от англ. brand, – клеймо). Именно брендинг при создании отеля или ребрендинг при его реорганизации остаются неотъемлемой частью реализации турпродукта. Многие отели упускают оптимальное время для проведения мероприятий по обновлению и реновации, что в конечном счете приводит к потере гостей, уменьшению прибыли [3, с. 261]. Проведение ребрендинга позволяет найти новую аудиторию, привлечь потребителей новым дизайном, обновленной продукцией, фирменным стилем [4].

К началу XXI века в России более 25% действующего номерного фонда нуждается в обновлении и реконструкции, что может быть удачно и экономически выгодной инвестицией [5, с. 106].

### Материалы и методы исследования

**Цель исследования** – оценка недостатков в восприятии существующего бренда гостиницы «Ист-Вест» и предложение мероприятий по реновации и ребрендинга. В работе использовались данные аналитических компаний, характеризующие показатели и состояние московский отелей за 2024 год. Вопросы реновации могут быть раскрыты через нормативные документы, с целью повышения категории отеля. Анализ роли и места гостиницы «Ист-Вест» на рынке гостиничных услуг Москвы также определялся через эмпирические методы исследования, как наблюдение, интервью и анкетирование непосредственных гостей отеля и сотрудников. Эмпирическое исследование включало несколько этапов. В первую очередь было организовано анкетирование гостей, которые проживали в гостинице в течение последних шести месяцев. Им предлагалось заполнить опросник при выезде или оставить отзыв в электронной форме через онлайн-платформу бронирования. Вопросы касались состояния номерного фонда, удобств, качества обслуживания, скорости реагирования персонала на запросы, а также соотношения цены и качества.

Дополнительно проводился анализ комментариев и оценок на сайтах TripAdvisor, Ostrovok.ru и других туристических сервисах. Это позволило выявить основные тенденции в восприятии отеля среди различных категорий путешественников – бизнес-ту-

ристов, семейных гостей и индивидуальных путешественников.

Помимо опроса гостей, были проведены глубинные интервью с сотрудниками и руководством отеля. Участие в исследовании приняли менеджеры разных направлений – от отдела бронирования до административного персонала. В ходе интервью обсуждались текущие операционные процессы, сложные моменты в работе, влияние инфраструктурных и сервисных недостатков на удовлетворенность клиентов.

Общая выборка исследования составила 250 гостей, среди которых 57% – деловые путешественники, 32% – туристы, 11% – другие категории клиентов. С управленческой стороны участие приняли 12 сотрудников, включая генерального менеджера, администраторов, специалистов по маркетингу и сотрудников службы обслуживания номеров.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Аналитики Commonwealth Partnership (CMWP) отмечают улучшение операционных показателей московских отелей в 2024 года, что обусловлено ростом спроса, связанным с экономической активностью и проведением крупных отраслевых мероприятий. В первом квартале 2024 года заполняемость отелей увеличилась на 6,8 процентных пункта и достигла 72,9%, средняя цена за номер выросла на 40,4% (10 663 рубля), а рентабельность в расчете на номер увеличилась на 54,9% (7 769 рублей). Рост спроса продолжил тенденции, зафиксированные во второй половине 2023 года, когда увеличилось количество посетителей как из России, так и из дружественных стран, особенно представителей бизнеса. Спрос на московские отели остается высоким среди россиян, в том числе и жителей столицы, которые чаще бронируют отели с оздоровительными комплексами и спа-салонами на выходные. Весной 2024 года наблюдалось снижение рабочей нагрузки, связанное с президентскими выборами, которые традиционно снижали деловую активность за две недели до и после них. Средняя стоимость номера в 1 квартале 2024 года выросла на 40% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Значительный рост наблюдался во всех сегментах: с 24,4% в отелях класса люкс до 42,8% в 4-звездочных отелях. Увеличение доходности в первую

очередь связано с ростом цен, что объясняется не только экономическим развитием столицы, но и дефицитом качественных номеров. В 2024 году в Москве было открыто четыре гостиничных объекта общим количеством 510 номеров, что на 46% больше, чем за аналогичный период 2023 года, и является рекордом с 2018 года [6].

Общее количество высококлассных отелей в Москве составило 101 объект с номерным фондом 22,7 тыс. единиц. По итогам первых 9 месяцев 2024 года ключевые показатели гостиничного рынка продолжили расти. Уровень заполняемости современных стандартных отелей составил 76,9%, что на 4,3 процентных пункта выше, чем в 2023 году. Средняя доходность номера (RevPAR) выросла на 40,8% по сравнению с 2023 годом и вдвое превысила показатель 2022 года. Средняя стоимость номера за год увеличилась на 35,3% и на 60% по сравнению с 2022 годом. Годовая загрузка отелей составила 76,3%, что на 4,2 п.п. выше показателя 2023 года. Наибольшую загрузку продемонстрировали трехзвездочные гостиницы (78,8%), за ними следуют отели категории 4 звезды (77,4%), а люксовые гостиницы показали 72,3%. По прогнозам Nikoliers, ключевые показатели гостиничного рынка продолжают расти в связи с увеличением туристического потока, который в 2019 году достиг отметки в 25 миллионов человек. Особый рост был отмечен в сегменте делового туризма: четверть иностранных туристов приехали в Москву с рабочими целями. В декабре 2024 года в Москве состоялся Международный MICE-конгресс Meet Global, который собрал участников из 16 стран [7].

В целом, растущий спрос на гостиничные услуги в столице способствует увеличению заполняемости, средних цен и общей рентабельности отелей.

Отель «Ист-Вест» 3\* занимает прочные позиции на гостиничном рынке, уделяя особое внимание комфортному размещению гостей, высокому уровню сервиса и гибкой ценовой политике. Его позиционирование основано на сочетании удобного расположения в центре города, что позволяет привлекать как деловых путешественников, так и туристов. Ценовая политика отеля рассчитана на удовлетворение различных сегментов клиентов. Номерной фонд отеля составляет 25 номеров. Стоимость номеров варьируется от 4500 до 13 000 рублей в сут-

ки [8]. Это позволяет отелю охватить более широкий круг посетителей, предлагая каждому оптимальное соотношение цены и качества. Кроме того, предусмотрена гибкая система скидок: при бронировании через официальный сайт цена снижается на 10-15%, а корпоративным клиентам и группам предоставляются дополнительные бонусы.

Конкурентное преимущество отеля «Ист-Вест» заключается не только в ценах, но и в уровне обслуживания. В большинстве номеров предоставляется бесплатный высокоскоростной доступ в Интернет и завтрак, что особенно важно для деловых гостей. Маркетинговая стратегия гостиницы направлена на формирование устойчивого имиджа и привлечение постоянных клиентов, но она не активна в полной мере. Уникальное торговое предложение включает эксклюзивный интерьер, авторскую концепцию ресторана, что помогает выделиться среди конкурентов.

Для выявления основных недостатков и ключевых проблем, с которыми сталкиваются гости и сотрудники отеля «Ист-Вест», был проведен детальный анализ отзывов и мнений разных категорий респондентов.

Основной целью опроса было выявление сильных и слабых сторон отеля, оценка необходимости реновации и модернизации, а также сбор предложений по улучшению качества услуг и общей привлекательности гостиницы для гостей.

Результаты исследования позволили выявить несколько ключевых аспектов, влияющих на восприятие отеля «Ист-Вест» со стороны гостей и сотрудников. Основные замечания касались состояния номерного фонда, уровня обслуживания, ценообразования, маркетинговой стратегии и инфраструктурных особенностей гостиницы. При этом мнения гостей и менеджеров во многом совпадали, что подтверждает необходимость проведения целенаправленных улучшений.

Одним из главных аспектов, повлиявших на уровень удовлетворенности гостей, стало состояние номеров. 45% респондентов отметили, что интерьер выглядит устаревшим, а мебель и техника требуют замены. Гости жаловались на несовременный дизайн, потертости на обивке кресел и кроватей, изношенные ковровые покрытия и недостаточное освещение.

30% гостей указали на низкую шумоизоляцию, особенно в номерах, выходящих на внутренние коридоры. По их словам,

скрип полов, шум воды в трубах и громкие разговоры в соседних комнатах создают дискомфорт во время отдыха.

Кроме того, 25% респондентов высказали претензии к техническому оснащению номеров. В частности, отмечалось, что телевизоры имеют ограниченные функции, кондиционеры работают с перебоями, а Wi-Fi нестабилен и недостаточно мощный, особенно в вечернее время, когда нагрузка на сеть возрастает.

Со стороны менеджмента также признается, что номерной фонд требует обновления. 75% сотрудников согласились, что замена мебели, косметический ремонт и улучшение технической оснащенности стали бы важными шагами для повышения конкурентоспособности гостиницы. Однако среди руководящего состава наблюдаются разногласия относительно подхода к реновации: часть менеджеров считает, что достаточно провести косметические улучшения, в то время как другая часть настаивает на необходимости полноценного обновления интерьеров и замены устаревшего оборудования.

Уровень сервиса оказался вторым по значимости фактором, повлиявшим на удовлетворенность гостей. 40% опрошенных отметили, что процедура заселения занимает слишком много времени, особенно в часы пик. Некоторые гости сталкивались с ожиданием в очереди на ресепшене более 15 минут, что, по их мнению, не соответствует стандартам современного гостиничного бизнеса.

35% респондентов указали на проблему языкового барьера. В основном это касалось иностранных туристов, которым было сложно объясниться с персоналом. Несмотря на наличие базового уровня английского у сотрудников ресепшена, некоторые гости сталкивались с трудностями при заказе дополнительных услуг или уточнении информации.

Еще 20% гостей выразили недовольство скоростью реагирования персонала на их запросы. Например, доставка дополнительного полотенца или устранение мелких неисправностей в номере могли занимать от 30 до 60 минут, что воспринималось как неудовлетворительный уровень сервиса.

Сотрудники гостиницы также признали необходимость оптимизации внутренних процессов. 50% менеджеров считают, что проблема медленного заселения связана с устаревшей системой регистрации, работающей в ручном режиме. Они предложили

внедрение системы онлайн-чек-ина, которая позволила бы ускорить процесс заселения и сократить очереди.

Что касается языковой подготовки, 30% сотрудников предложили организовать курсы для персонала, что повысило бы уровень общения с иностранными гостями и улучшило их впечатления от пребывания в отеле.

Еще одной важной темой для гостей стал вопрос стоимости проживания. 60% респондентов считают, что уровень цен не соответствует качеству предоставляемых услуг. Они отмечали, что по той же цене можно найти отели с более современными номерами, лучшим уровнем обслуживания и дополнительными удобствами, такими как спа-зона, тренажерный зал или улучшенное питание.

Кроме того, 30% гостей отметили нехватку специальных предложений и программ лояльности. Они выразили желание видеть гибкую систему скидок, бонусные ночи для постоянных клиентов и сезонные акции.

Со стороны менеджмента 70% сотрудников согласны с тем, что маркетинговая стратегия нуждается в пересмотре. В частности, отмечалось недостаточное присутствие отеля в социальных сетях и слабое взаимодействие с тревел-блогерами и туристическими платформами. 40% менеджеров предложили разработать партнёрские программы с корпоративными клиентами, что позволило бы привлекать бизнес-туристов и увеличивать загрузку отеля в будние дни.

Таким образом, гостиница «Ист-Вест» в долгосрочной перспективе может столкнуться с рядом проблем, требующих изменений для повышения её конкурентоспособности и улучшения качества обслуживания.

Одной из потенциальных проблем является устаревший интерьер и недостаточный уровень модернизации номерного фонда, что делает отель менее привлекательным для современных путешественников, привыкших к современному дизайну и технологичным удобствам, а также данный недостаток снижает комфорт пребывания.

Самой главной причиной коренных изменений в средствах размещения является значительное устаревание, без должной работы над которым бизнес рискует стать убыточным.

К основным признакам устаревания относятся:

1. Системные изменения показателей загрузки – снижение заполняемости номеров,

что может свидетельствовать о снижении интереса со стороны потенциальных клиентов. По отелю «East-West» наблюдаются следующие колебания показателей:

- падение общего уровня загрузки (occupancy rate). Если раньше отель был заполнен на 80%, а в 2024 году – 60%.

- Сезонность. Если раньше пиковые сезоны были четко выражены, но сейчас они стали менее заметны, то есть гости распределяются равномерно в течение года, это также может указывать на проблемы.

- Изменения в длительности проживания. Если гости начинают останавливаться на меньшее количество ночей, чем ранее, это тоже говорит об изменении спроса.

## 2. Изменение сегментации гостей

Отель может начать привлекать другие категории гостей, нежели те, на которых он изначально ориентировался. Это может привести к несоответствию ожиданий гостей и предоставляемых услуг. Исследование зарубежных ученых показало, что деловые путешественники низко оценивают отели, чем другие туристы. Низкая эмпатия сотрудников отеля во время деловой поездки повышает стресс и напряжение от деловой поездки. Следовательно, повышение уровня гостеприимства и персонализации в обслуживании приводит к уменьшению беспокойства по рабочим вопросам и повышает общую удовлетворенность от пребывания [9].

## 3. Работа каналов продаж

Каналы продаж могут перестать эффективно работать, что ведет к снижению количества бронирований. Причины могут включать:

- Устаревшие каналы бронирования. Если отель полагается исключительно на традиционные методы бронирования через турагентства или телефон, в то время как конкуренты активно используют онлайн-платформы и мобильные приложения, это приводит к потере клиентов.

- Отсутствие интеграции с современными платформами. Например, отсутствие возможности бронирования через популярные системы онлайн-бронирования (Booking.com, Expedia и др.) может значительно снизить приток клиентов [10].

4. Снижение среднего дохода на номер (ADR). Его снижение может сигнализировать о том, что отель вынужден снижать цены для привлечения клиентов, что отрицательно сказывается на прибыли. Возможные причины снижения – это конкуренция: появ-

ление новых отелей в регионе может вынудить отель снижать цены, чтобы оставаться конкурентоспособным, а также экономические факторы: в периоды экономической нестабильности клиенты могут искать более доступные варианты размещения.

5. Снижение годового дохода – прямое следствие уменьшения числа бронирований, снижения цен на номера и других факторов.

6. Увеличение затрат на содержание гостиницы: на эксплуатацию и обслуживание отеля без соответствующего роста доходов. Устаревшая инфраструктура требует значительных вложений для поддержания стандартов комфорта, а также повышение тарифов на электроэнергию, воду и газ может существенно увеличить операционные расходы.

7. Увеличение среднего возраста персонала. Старение коллектива может говорить о недостатке притока молодых специалистов и новых идей и как следствие, недостаток инноваций, проблемы с обучением и адаптацией. Сотрудники – это внутренний бренд организации, влияющий на ее имидж и отелю необходимо формировать позитивное и продуктивное поведение сотрудников через обучение ценностям бренда организации [11, с. 20].

Таким образом, для повышения и улучшения выше указанных показателей гостиницы «Ист-Вест» рекомендуется провести следующие реновационные мероприятия. Эти меры позволят соответствовать требованиям сертификации и повысить привлекательность отеля для деловых и туристических гостей, а также позволит привлечь более платежеспособных клиентов, увеличить среднюю стоимость номера и укрепить конкурентные позиции на московском рынке отелей.

Итак, к первой группе мероприятий стоит отнести мероприятия по реновации номерного фонда, которая включает обновление интерьеров, улучшение шумоизоляции, модернизацию технического оснащения и расширение списка удобств для гостей. Современные отели ориентированы не только на визуальную привлекательность, но и на эргономичность, функциональность и комфорт, что требует комплексного подхода к обновлению гостиничных номеров.

Гостиница «Ист-Вест» располагается в историческом здании, и это можно превратить в конкурентное преимущество, сочетая классический стиль с современными элементами комфорта. Однако ряд номеров

требует обновления интерьера и замены мебели. Мероприятия по реновации номерного фонда могут включать:

- Использовать премиальные отделочные материалы, такие как натуральное дерево, текстиль, камень, вместо устаревших пластиковых и синтетических покрытий.

- Внедрить унифицированную цветовую концепцию с акцентами на спокойные, натуральные тона (бежевый, серый, пастельные оттенки).

- Заменить старую мебель на современные эргономичные решения с удобными креслами, широкими кроватями и качественными рабочими зонами.

- Создать отдельные зоны в номерах – место для сна, работы и отдыха.

Комфорт в номере зависит не только от качества отделки, но и от уровня шумоизоляции и грамотного освещения. Многие гости отмечают, что в гостинице нередко ощущается шум из коридоров или с улицы, а освещение бывает недостаточным или неправильно распределенным.

Следовательно, в данном контексте могут быть предложены такие рекомендации, как:

- установление двойных шумоизоляционных стеклопакеты для защиты от уличного шума;

- использование звукоизоляционных панелей в стенах, чтобы снизить уровень шума от соседних номеров;

- внедрение многоуровневой системы освещения: основной свет – мягкое рассеянное освещение; рабочее освещение – яркие направленные светильники; декоративное освещение – подсветка стен и мебели для создания уюта;

- установить энергосберегающие LED-лампы с возможностью регулирования яркости и температуры цвета.

К реновации номерного фонда также стоит отнести меры по расширению списка удобств в номерах.

Современные гостиницы предлагают гостям широкий спектр удобств, которые делают пребывание более комфортным. К подобными видам сервиса можно отнести:

- мини-бар и холодильник с базовым набором напитков и снеков;

- персональный сейф для хранения документов и ценных вещей;

- кофемашина или чайный набор с наполнением капсул и чая ежедневно;

- смарт-ТВ с потоковыми сервисами (Netflix, RuTube, IPTV);

- беспроводная зарядка и удобное расположение розеток у кровати и рабочего места;
- рабочая зона с комфортным столом и эргономичным креслом, что особенно важно для бизнес-клиентов.

Следующая группа мероприятий в контексте реновации номерного фонда – модернизация санузлов и систем кондиционирования, которая включает:

- установку современных тропических душей или душевых кабин с гидромассажем;
- разработку индивидуальных наборов косметики (раздельно для мужчин и женщин);
- оснащение ванных комнат теплым полом, особенно в люксовых номерах;
- внедрение интеллектуальные системы климат-контроля с возможностью персонализированной настройки температуры.

Реновация номерного фонда – необходимый этап для ребрендинга гостиницы «Ист-Вест». Улучшение интерьеров, модернизация шумоизоляции, расширение списка удобств и обновление сантехники позволят создать комфортную атмосферу для гостей, увеличить уровень их удовлетворенности и, как следствие, повысить среднюю стоимость номера.

Вторая группа мероприятия по модернизации отеля «Ист-Вест» – это расширение спектра услуг и удобств, что увеличит привлекательность отеля для деловых туристов и путешественников, предпочитающих комфортный отдых. К данной группе мероприятий относят оборудованную фитнес-зону с кардиотренажерами, гантелями и зонами для растяжки, создание небольшой SPA-зону, включающую сауну, хаммам или массажные кабинеты; организация сотрудничества с приглашенными массажистами и wellness-специалистами, что позволит предлагать гостям различные виды релаксации.

Расширение спектра дополнительных услуг предполагает оборудовать конференц-зал с мультимедийной системой, проектором и звуковым оборудованием; создать переговорные комнаты для небольших встреч и бизнес-встреч и организовать услуги печати, ксерокопирования, аренды ноутбуков и секретарской поддержки [6].

Для многих гостей наличие удобной и безопасной парковки является решающим фактором при выборе гостиницы, особенно в мегаполисах. Следовательно, организация охраняемой парковки с системой контроля

въезда и выезда, установление камер видеонаблюдения для обеспечения безопасности автомобилей гостей станет конкурентным преимуществом гостиницы.

Сегодня на рынке гостиничных услуг наблюдается такой тренд, как индивидуализированные услуги или персонализированный подход в обслуживании гостей. В рамках данного подхода могут быть предложены гостинице «East-West» такие мероприятия, как:

- разработка VIP-программы для постоянных клиентов (персональные скидки, бесплатные улучшения номеров, подарки);
- внедрение услуги консьерж-сервиса – помощь в бронировании ресторанов, билетов, экскурсий;
- предоставление комплиментарных услуг, такие как индивидуальный подбор подушек, доставка прессы и welcome-напитки.

Таким образом, расширение спектра услуг в гостинице «Ист-Вест» позволит удовлетворить потребности широкой аудитории гостей, включая деловых путешественников, туристов и постоянных клиентов, а также обеспечит гостинице конкурентное преимущество на рынке гостиничных услуг Москвы.

Третья группа мероприятий по ребрендингу гостиницы «Ист-Вест» – повышение уровня сервиса и подготовки персонала. Высококласный сервис – один из ключевых факторов, определяющих восприятие гостя и его готовность вернуться в отель. Для повышения сервиса гостинице «Ист-Вест» рекомендованы следующие мероприятия.

1. Внедрение стандартов обслуживания Forbes Travel Guide и международных протоколы гостеприимства, отличительными параметрами которых являются заселение в течение 5-7 минут с возможностью онлайн-регистрации через мобильное приложение, введение индивидуального подхода к каждому гостю (персональные приветствия, выбор подушек, индивидуальные пожелания по уборке номера) и гарантия оперативного реагирования на запросы гостей (время ответа на звонок в службу приема и размещения не более 3-х гудков, а выполнение запроса в пределах 15 минут).

2. Курсы повышения квалификации для персонала, включающие организацию обучения сотрудников по основам психологии гостеприимства и работы с VIP-клиентами, а также международным стандартам сервиса (Forbes Travel Guide, The Leading Hotels

of the World), проведение аттестации персонала раз в 6 месяцев на соответствие стандартам обслуживания и введение мотивационных программ для сотрудников, поощряя высокий уровень сервиса (премии, награды за лучший клиентский сервис).

3. Внедрение многоязычного обслуживания с ориентацией на международных гостей: прием на работу сотрудника/ов, свободно владеющих английским и, по возможности, другими иностранными языками (французским, китайским, немецким); внедрение автоматизированных переводчиков и многоязычные интерфейсы на стойке регистрации и разработка меню и информационных материалов на нескольких иностранных языках.

4. Развитие консьерж-сервиса – важная часть обслуживания в гостиницах премиального сегмента: введение услуги личного консьержа, который сможет организовать бронирование билетов, заказ такси, ресторанов, экскурсий и обеспечение оперативного выполнения нестандартных запросов (например, срочный поиск билетов, организация встреч), а также разработка и добавление электронного сервиса – консьерж-чат в мобильном приложении отеля.

5. Расширение услуг по уборке и комфорту проживания: обеспечение двойной системы контроля качества уборки (персональный горничный + менеджер по проверке номеров), введение индивидуальных предпочтений по уборке (например, время уборки по выбору гостя, дополнительная смена белья), разработка и предоставление гостям подушечное меню, включающее различные варианты жесткости и наполнителей; внедрение услуги вечерней подготовки номера ко сну, когда постель заправляется, приглушается свет, включается расслабляющая музыка.

Таким образом, данная группа мер по повышению сервиса отеля позволит не только приобрести конкурентное преимущество, но повысит лояльность клиентов.

Следующая, четвертая группа мероприятий по модернизации гостиницы «Ист-Вест» – усиление системы безопасности, как один из ключевых критериев высоко сервисного обслуживания гостей. Современные отели инвестируют в передовые технологии защиты, минимизируя риски несанкционированного доступа, краж и чрезвычайных ситуаций. Меры повышения безопасности включают такие рекомендации,

как разработка и внедрение электронных замков с картами доступа – использование ключ-карт или мобильных ключей, которые уменьшают вероятность несанкционированного проникновения; совершенствование охранной службы.

В мероприятия по реновации отеля также должны входить меры по расширению ресторанной инфраструктуры и сервиса. Гостиница «Ист-Вест» нуждается в расширении и улучшении системы питания, чтобы соответствовать требованиям стандартов. К актуальным мероприятиям по совершенствованию сервиса питания стоит отнести:

- организация ресторана с завтраками по системе «шведский стол», который должен включать разнообразные блюда, свежие продукты, горячие напитки и натуральные соки;
- расширение времени работы ресторана – завтрак с 06:30 до 11:00, обед и ужин в течение дня;
- внедрение круглосуточного room-service – возможность заказа блюд и напитков в номер в любое время суток;
- создание специального меню – вегетарианские блюда, безглютеновые и низкокалорийные варианты, а также меню для гостей с особыми предпочтениями;
- открытие лобби-бара или кофейни – дополнительные точки питания увеличат средний чек и создадут комфортную атмосферу для гостей.

К заключительной группой мероприятий по реновации гостиницы «Ист-Вест» стоит отнести финансовые и маркетинговые аспекты, характеризующиеся рациональным управлением бюджета и разработка маркетинговой стратегии по увеличению доходности и привлечению новых гостей. К финансовым рекомендациям относят следующие:

- разработка инвестиционного плана, предусматривающий поэтапную модернизацию отеля, который позволит не останавливать работу гостиницы и минимизировать убытки;
- оптимизация операционных расходов – внедрение энергосберегающих технологий, цифровых систем управления бронированием;
- разработка программы динамичного ценообразования, позволяющие корректировать стоимость номеров и услуг в зависимости от сезона и загрузки.

Необходимость изменений продиктована изношенностью отдельных элементов

гостиницы, несмотря на стабильные экономические показатели и хорошие показатели загрузки.

Здание оборудовано под гостиницу, но требует проведение ремонтных работ. Приобретение необходимого оборудования и проведение монтажных работ предполагает единовременные затраты в размере 4 млн руб., со взятием кредита в размере двух миллионов рублей.

Предполагается осуществить проект за два года.

Экономическая эффективность данного проекта достаточно высока и представлена следующими основными показателями:

- срок окупаемости проекта без влияния на показатели были при реальной ставке 21% годовых составляет около 1 года с начала реализации проекта, что значительно ниже периода жизни самого проекта (при условии повышения цен на 10-15%), (при повышении цен на 500 рублей, при загрузке номерного фонда на 60%, годовой доход составит 2700000 рублей);

- внутренняя реальная норма доходности, без учета инфляции, составляет 60%, что значительно превышает «банковскую» ставку кредита, погашаемого в пределах срока жизни проекта.

При заложенном в расчетах уровне доходов и затрат проект является эффективным и финансово состоятельным, кроме того, повышение цен равно годовому показателю инфляции, поэтому для посетителей это будет не так критично.

Основными целями данного проекта являются обновление устаревших элементов интерьера, добавление техники для повышения уровня комфорта пребывания в гостинице.

После введения инноваций рассчитан прогнозируемая стоимость номера, которая составит 4000 рублей за день, загрузка отеля в среднем 60%, номерной фонд равен 25. Следовательно, выручка составит:  $4\ 000 * 25 * 0,6 * 365 = 21\ 900\ 000$  рублей

До введения инноваций стоимость номера составляла 3500 рублей, дополнительная прибыль составляет 2 737 500 рублей от вышерассчитанной суммы.

Для увеличения выручки отель может предоставить следующие дополнительные услуги:

- мини-бар, аренда концертного зала и доставка еды в номер, что позволит также расширить спектр дополнительных ус-

луг. Предполагаемое повышение выручки составит:

- услуги мини-бара будут актуальны для 30% от заезжающих постояльцев, средний чек которых составит 200 рублей, тогда:  $200 * 25 * 0,6 * 0,3 * 365 = 328\ 500$  руб. в год;

- услуги концертного зала по прогнозам будут спрашиваемы 10 раз в месяц, аренда стоит 10 000 рублей, тогда

$10\ 000 * 10 * 12 = 1\ 200\ 000$  рублей в год;

- услуги по доставке еды в номер, предположим, что средний чек составит 1 500 рублей, в среднем частота составляет 15% от всего количества постояльцев, тогда:  $1\ 500 * 25 * 0,6 * 0,15 * 365 = 1\ 231\ 875$  руб. в год.

Следовательно, прогнозируемая выручка от дополнительных услуг в год составляет 2 760 375 рублей. Общая выручка составляет  $21\ 900\ 000 + 2\ 760\ 375 = 24\ 660\ 375$  рублей.

С учетом инноваций и внедрение дополнительных услуг срок окупаемости может быть сокращен на 0,5 года.

### Заключение

Для успешной реализации план реновации и ребрендинга гостиницы «Ист-Вест» необходима комплексная модернизация всех ключевых аспектов деятельности отеля. Важнейшими направлениями улучшений являются реновация номерного фонда, расширение перечня услуг, повышение качества сервиса, усиление системы безопасности, модернизация ресторанного обслуживания и внедрение цифровых технологий. Обновленный номерной фонд с современными интерьерами, улучшенной шумоизоляцией и расширенным перечнем удобств повысит уровень комфорта гостей, увеличит их удовлетворенность и среднюю стоимость номера. Расширение инфраструктуры за счет внедрения фитнес-зоны, SPA-услуг, бизнес-пространств и персонализированного сервиса позволит привлечь деловых путешественников, корпоративных клиентов и туристов, ориентированных на высокий уровень комфорта.

Ключевую роль сыграет повышение уровня обслуживания, включающее внедрение международных стандартов гостеприимства, обучение персонала, развитие консьерж-сервиса и многоязычного общения. Усиленные меры безопасности, такие как контроль доступа, видеонаблюдение и автоматизированные системы защиты, обеспечат комфорт и уверенность гостей во время пребывания в отеле. Одним из значимых

шагов станет модернизация ресторанного обслуживания, включающая организацию завтраков по системе «шведский стол», круглосуточный room-service и создание лобби-бара, что повысит качество сервиса и удовлетворит потребности гостей с различными предпочтениями в питании.

Эти преобразования должны сопровождаться эффективной финансово-маркетинговой стратегией, направленной на динамическое управление ценами, активное продвижение гостиницы на цифровых платформах и расширение партнерской сети. Реализация данных мероприятий позволит гостинице «Ист-Вест» соответствовать уровня высококлассных отелей, повысить привлекательность для платежеспособных клиентов, укрепить конкурентные позиции на московском рынке и обеспечить

рост доходов за счёт увеличения загрузки и среднего чека.

Подводя итог, можно сказать, что реновация проводится в момент, когда отель достиг «стеклянного потолка» по доходности, а собственнику хочется идти дальше. После реновации рост тарифов будет обоснованным в глазах аудитории, а у отеля появится новая зона роста. К сожалению, не все гости с одинаковой лояльностью отнесутся к переменам, определенная часть аудитории будет считать, что «раньше было лучше», поэтому потребуются дополнительные расходы на маркетинговые мероприятия, чтобы грамотно построить коммуникацию вокруг реновации. Главное – проанализировать, как отель выйдет на новый уровень, и учесть это при проведении инновационных работ.

#### *Библиографический список*

1. Реновация гостиницы. Основные этапы и сложности в проекте // РосинвестОтель [Электронный ресурс]. URL: <https://rosinvesthotel.ru/hotel-blog/renovatsiya-gostinitsy-osnovnye-etapy-i-slozhnosti-v-proekte/?ysclid=m7iznkcm1044379555> (дата обращения: 20.02.2025).
2. Элиоглу С., Голубева В.А. Влияние ребрендинга гостиничного предприятия на лояльность гостей (на примере сети отелей “Familinn”) // Вестник индустрии гостеприимства: международный научный сборник. Выпуск 14. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2023. С. 57-62.
3. Пирогова О.Е., Шишкин В.В. Алгоритм разработки и реализации проектов процесса реновации отелей // Глобальный научный потенциал. 2024. № 8 (161). С. 261-266.
4. Надежкина Е. Новые имена старого бизнеса: смогут ли они развиваться на рынке без западной поддержки? // Афиша daily [Электронный ресурс]. URL: <https://daily.afisha.ru/relationship/23365-novye-imena-starogo-biznesa-smogut-li-oni-razvivatsya-na-rynke-bez-zapadnoy-podderzhki/> (дата обращения: 19.02.2025).
5. Ромашкина О.П., Красноженова Г.Ф. Реконструкция предприятий гостеприимства на примере санаторно курортного фонда юга России // Первый экономический журнал. 2023. № 10 (340). С. 105-112.
6. Рынок гостиничной недвижимости Москвы // NF Group [Электронный ресурс]. URL: [https://media.kf.expert/lenta\\_analytics/0/713/NF%20Group\\_Рынок%20гостиничной%20недвижимости\\_Москва\\_2023\\_rus.pdf](https://media.kf.expert/lenta_analytics/0/713/NF%20Group_Рынок%20гостиничной%20недвижимости_Москва_2023_rus.pdf) (дата обращения: 20.02.2025).
7. Обзор гостиничного рынка Москвы 2024 в цифрах // NF Group [Электронный ресурс]. URL: <https://wtcmoscow.ru/company/news/5432/?ysclid=m7izinqf2774208145> (дата обращения: 20.02.2025).
8. Сайт гостиницы «Ист-Вест» [Электронный ресурс]. URL: <https://istwest.tilda.ws/#rec623281212> (дата обращения: 24.02.2025).
9. Бизнес-услуги в гостинице: что предложить деловым туристам, чтобы они выбрали ваш отель // Travelline [Электронный ресурс]. URL: <https://www.travelline.ru/blog/biznes-uslugi-v-gostinitse-cto-predlozhit-delovym-turistam-ctoby-oni-vybrali-vash-otel/?ysclid=m7izq351tw841738773> (дата обращения: 20.02.2025).
10. Чуракова А.А. Влияние цифровизации на развитие гостиничного бизнеса // Журнал прикладных исследований. 2021. № 4. С. 59-66.
11. Michael N., Michael Ia., Fotiadis A.K. The role of human resources practices and branding in the hotel industry in Dubai // Journal of human resources in hospitality and tourism. 2022 T. 22 № 7. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/15332845.2023.2126927?needAccess=true> (дата обращения: 26.02.2025).