ПАРТНЕРСКАЯ МОДЕЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОТЕЛЕЙ И ТУРОПЕРАТОРОВ ДЛЯ ВЫРАВНИВАНИЯ СЕЗОННОЙ ЗАГРУЗКИ

Уралов Фаррух Эркинович
Начальник отдела, отдел привлечения инвестиций, работы с предпринимателями и координации их деятельности, Управление туризма Самаркандской области
Узбекистан, Самарканд
E-mail: uralovfarrux95@gmail.com

Uralov Farrukh
Head of Department, Investment Attraction, Entrepreneurship and Coordination Department
Samarkand Region Tourism Administration
Uzbekistan, Samarkand
E-mail: uralovfarrux95@gmail.com

АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается проблематика функционирования партнерской модели взаимодействия гостиниц и туроператоров, ориентированной на выравнивание сезонной загрузки. Устойчивость гостиничного бизнеса в России и за рубежом во многом определяется выраженной сезонностью, которая приводит к дисбалансу загрузок и снижению финансовой эффективности. В традиционной практике отели решают эту проблему преимущественно через ценовую политику, краткосрочные акции, тогда как туроператоры стремятся оптимизировать собственные риски, не принимая во внимание стратегические интересы гостиничных предприятий. Такая асимметрия делает связь и совместные действия сторон фрагментарными, что обуславливает актуальность поиска новой схемы координации. Цель в рамках статьи заключалась в разработке комплексной партнерской модели, обеспечивающей выравнивание сезонной загрузки на основе совместного прогнозирования спроса, гибкого квотирования, распределения рисков. Обзор литературы помог выявить разногласия в трактовке сущности сезонности (часть авторов связывает ее преодоление исключительно с корректировкой тарифов, другие предлагают расширять продуктовую линейку, формировать кросс-кампании с туроператорами). Автор пришел к выводу, что интеграция инструментов динамического ценообразования, ко-маркетинговых стратегий, тематического сегментирования туров способна обеспечить устойчивый прирост RevPAR (средней выручки от одного номера за определенный период) даже в периоды низкой загрузки. Авторский вклад заключается в разработке системной концепции партнерской модели, где объединяются ранее разрозненные подходы в единую стратегию и предлагаются новые формы договорных отношений между отелями и туроператорами. Статья будет полезна исследователям в области экономики туризма, менеджерам гостиничных предприятий, представителям туристических компаний, формирующих долгосрочные партнерские стратегии.

ABSTRACT

The article examines the functioning of a partnership model of cooperation between hotels and tour operators, designed to balance seasonal occupancy. The stability of the hotel business in Russia and abroad is largely determined by pronounced seasonality, which causes occupancy imbalances and reduces financial performance. In traditional practice, hotels address this challenge mainly through pricing policies and short-term promotions, while tour operators focus on minimizing their own risks without considering the strategic interests of hospitality enterprises. This asymmetry renders cooperation fragmented and

highlights the need for a new coordination framework. The purpose of this study was to develop a comprehensive partnership model aimed at balancing seasonal demand through joint forecasting, flexible allotment practices, and risk-sharing mechanisms. A literature review revealed divergent interpretations of seasonality: some authors associate its mitigation exclusively with tariff adjustments, while others emphasize the expansion of product offerings and the creation of cross-promotions with tour operators. The author concludes that integrating tools of dynamic pricing, co-marketing strategies, and thematic segmentation of travel products can ensure sustainable growth of RevPAR (revenue per available room) even during low-demand periods. The research contribution lies in the development of a systemic concept of the partnership model, which consolidates previously fragmented approaches into a unified strategy and introduces new contractual forms of cooperation between hotels and tour operators. The article is of practical value to tourism economists, hotel managers, and representatives of travel companies developing long-term partnership strategies.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, динамическое ценообразование, квотирование, партнерская модель, риск-шеринг, сезонность, туроператор

Keywords: dynamic pricing, hotel industry, partnership model, quota allocation, risk-sharing, seasonality, tour operator

Введение

Сезонная неравномерность загрузки гостиничных объектов представляет собой устойчивую проблему в индустрии гостеприимства, которая обусловлена, в первую очередь, колебаниями туристического потока, экономической конъюнктурой, изменчивостью спроса на различные типы размещения. На фоне высокой конкуренции и необходимости поддержания финансовой устойчивости отелей сезонные перепады приводят к снижению выручки, перераспределению ресурсов. Существенно усложняется стратегическое планирование.

В то же время, туроператоры сталкиваются с достаточно серьезными ограничениями по формированию пакетных предложений, требующих комплексного управления доступностью, ценовой политикой.

Таким образом, значимость обращения к обсуждаемой теме обусловлена необходимостью выявления механизмов взаимодействия отелей и туроператоров, способных стабилизировать загрузку объектов и оптимизировать доходность бизнеса. Весьма значима разработка модели партнерского взаимодействия (соответствующие программы используют 84% компаний в мире [2]), обеспечивающей выравнивание сезонной загрузки через согласование стратегий продаж, тарифных решений, а также маркетинговых активностей.

Материалы и методы

Анализ современных публикаций по обсуждаемой теме показывает, что исследователи акцентируют внимание на целом ряде проблем. Так, ряд работ посвящен влиянию сезонности на функционирование гостиничного бизнеса и поиску механизмов ее сглаживания (к примеру, имеются в виду труды В.А. Козловой [5, 6]. К.А. Комардиной [7], где рассматриваются как глубина сезонных колебаний, так и практические инструменты их компенсации). Весомый исследовательский интерес обнаруживается в вопросах формирования стратегии развития отелей и поиска новых инструментов управления, что находит отражение у А.С. Дерябина [3], В.С. Шубина, Е.Е. Коноваловой [10]. Отдельное направление связано с анализом взаимодействия гостиниц и туроператоров (М.Д. Шахова и Е.А. Ильинова [9] описывают организационные формы партнерства, а А.Ю. Князева [4] характеризует его через призму внутренней координации персонала). Проблематика изменений в деятельности туроператоров в условиях новых вызовов раскрывается в труде Л.А. Литвиновой-Куликовой и Ж.Н. Алиевой [8]. Нюансы поведения клиентов

и факторов, определяющих спрос на гостиничные услуги, затронуты у З. Абдуллаевой [1], а актуальная статистика по развитию партнерских программ представлена в материалах А. Бегина [2].

В проанализированных источниках прослеживаются противоречия. Одни авторы видят решение сезонных проблем, главным образом, в управлении ценами, тарифами, другие же — в инновационных формах партнерства с туроператорами и диверсификации продукта. Недостаточно освещенными остаются вопросы, которые касаются комплексного моделирования совместных действий отелей и туроператоров, а также механизмы распределения рисков и доходов в условиях сезонных колебаний. В дополнение к отмеченному, слабо представлены изыскания, где объединяются поведенческий анализ туристов с инструментами стратегического планирования в партнерской модели.

Методы, использованные при раскрытии темы в данной статье, —сравнительно-аналитический (для выявления различий в подходах авторов и практиках гостиничного бизнеса), системный подход (в целях описания комплексной партнерской модели), экономико-математическое моделирование (для условных расчетов RevPAR, финансового эффекта), структурно-функциональный (при определении роли каждого элемента партнерской схемы), обобщение.

Результаты и обсуждение

Существующая практика взаимодействия между отелями и туроператорами зачастую ограничивается стандартными договорами о бронировании и комиссионном вознаграждении; при этом не учитывается динамика сезонного спроса и специфика региональных туристических потоков. На уровне концептуальной базы управление сезонностью рассматривается через призму доходного менеджмента, динамического ценообразования, распределительных каналов. Между тем, большинство исследований сфокусированы на отдельных аспектах — оптимизации тарифов или прогнозировании спроса — без комплексного учета влияния координации действий двух ключевых участников рынка. При этом низкий уровень интеграции приводит к ситуационным несоответствиям — свободные номера в пиковые периоды остаются нераспроданными из-за несогласованных маркетинговых акций, а в межсезонье отели сталкиваются с недостаточной заполняемостью, невзирая на готовность туроператоров продвигать пакетные туры.

Рассматриваемая в статье партнерская модель взаимодействия — это организованная система координации действий ключевых участников туристического рынка, направленная на оптимизацию распределения турпотока и минимизацию колебаний заполняемости гостиничных объектов в течение года. Она включает:

— согласованное ценообразование;

— совместное планирование продаж, маркетинговых кампаний;

— обмен актуальными данными о бронированиях;

— разработку стимулирующих программ для привлечения клиентов в периоды низкой загрузки, обеспечивая одновременно финансовую устойчивость отелей и эффективность туроператоров [1, 5, 6, 10].

Примечательно, что партнерский подход — наиболее успешная маркетинговая стратегия в представлениях 20% маркетологов в мире (рис. 1).

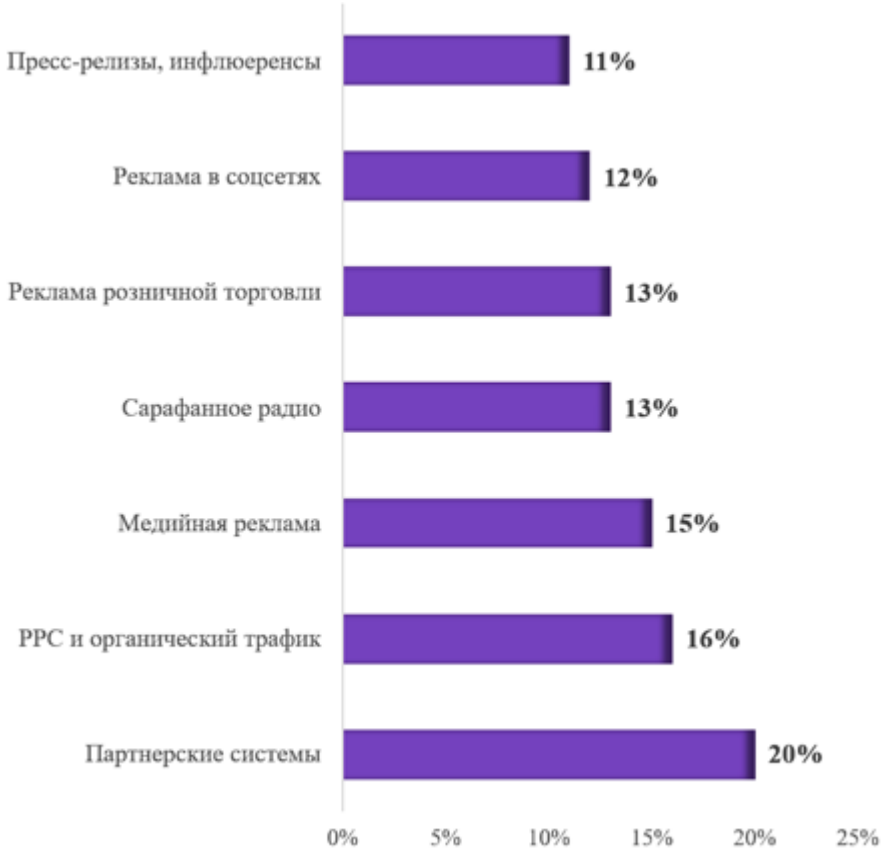

Рисунок 1. Предпочитаемые маркетинговые стратегии (результаты опроса маркетологов, Demandsage, Luisazhou, Marketsplash)

(составлено на основе [2])

Внедрение партнерской модели с элементами совместного планирования продаж и динамического распределения номеров приводит к существенному снижению сезонных колебаний. Целесообразно обозначить ключевые механизмы, благодаря которым обеспечивается эффект:

— согласованное ценообразование (установление дифференцированных тарифов с учетом прогнозируемого спроса и возможностей туроператоров продвигать пакетные предложения);

— информационная интеграция (речь идет об обмене данными о бронированиях в реальном времени, что позволяет корректировать распределение номеров между прямыми и туроператорскими каналами);

— маркетинговая кооперация (подразумевается объединение ресурсов для продвижения туристических направлений, акцент на тематические и межсезонные туры);

— гибкие программы лояльности (разработка совместных акций, стимулирующих бронирование в периоды низкой загрузки) [3-5, 8, 9].

Рассмотрим условный пример касательно последнего упомянутого выше тезиса. Гостиница и туроператор запускают акцию «Зимний бонус» для стимулирования спроса в январе—феврале. Условие — при бронировании тура турист получает скидку на проживание и дополнительные услуги. Параметры акции:

— скидка на номер 15%;

— дополнительный пакет — бесплатный трансфер и ужин в ресторане отеля (себестоимость для гостиницы — 2000 ₽ на одного гостя);

— комиссия туроператора сохраняется на уровне 10%.

До внедрения акции (средние показатели января):

— загрузка отеля 35%;

— средняя цена номера 8000 ₽;

— RevPAR: 2800 ₽ (8000 ₽ × 0,35).

После внедрения акции:

— рост загрузки до 55%;

— эффективная цена номера (с учетом скидки) 6800 ₽;

— RevPAR: 3740 ₽ (6800 ₽ × 0,55).

Экономический результат:

— рост RevPAR на 33,6%;

— дополнительные расходы на бонусы — 2000 ₽ × 100 гостей = 200 000 ₽;

— прирост совокупного дохода за счет увеличенной загрузки перекрыл затраты (при росте числа проданных ночей на 600 (с 1050 до 1650) дополнительная выручка составила 4 080 000 ₽ (600 × 6800 ₽), что значительно превышает затраты на бонусы.

В таблице 1 представлены сводные параметры при их сопоставлении.

Показатель	До акции	После акции
Средняя загрузка, %	35	55
Средняя цена номера, ₽	8000	6800
RevPAR, ₽	2800	3740
Количество проданных ночей	1050	1650
Совокупная выручка, ₽	8 400 000	11 220 000
Дополнительные расходы, ₽	–	200 000
Итоговый финансовый эффект, ₽	–	+2 620 000

Таблица 1 — Сравнительные показатели январской загрузки отеля до и после программы «Зимний бонус» (условный пример реализации программы лояльности в рамках разработки совместных акций, стимулирующих бронирование в периоды низкой загрузки)

Для выравнивания сезонной загрузки необходимы как технические инструменты управления тарифами, так и стратегически согласованные действия между отелями и туроператорами [4, 7]. В таблице 2 ниже представлены авторские рекомендации, отражающие направления развития партнерской модели — с акцентом на их обоснованную новизну и практическую значимость.

Рекомендация	Содержание	Обоснование новизны
1. Совместное прогнозирование спроса	Создание единой базы данных по бронированиям и заявкам с регулярным обновлением	В отличие от стандартных обменов сведениями, речь идет о систематизированной интеграции с прогнозными алгоритмами, что помогает не просто констатировать факт, а формировать стратегию загрузки заранее
2. Динамическая тарифная сетка для туроператоров	Предоставление туроператорам дифференцированных нет-рейтов в зависимости от сезона и объемов продаж	Новизна проявляется в гибридной системе — тарифы корректируются как по календарю, так и в зависимости от фактического выполнения планов продаж
3. Совместные программы лояльности	Разработка акций, которые ориентированы на межсезонье (скидки, бонусные услуги, ваучеры)	В отличие от классических скидочных схем, предлагается фокус на нематериальные стимулы (сервисы, уникальные впечатления), что снижает ценовую конкуренцию
4. Ко-маркетинговые кампании	Объединение бюджетов на продвижение межсезонных туров с акцентом на тематические пакеты	Маркетинг перестает быть разрозненным — отели и туроператоры конструируют общие кросс-кампании, ориентированные на новые сегменты спроса
5. Гибкое квотирование номеров	Введение «плавающих квот» под туроператоров, пересматриваемых ежемесячно на основе динамики спроса	Традиционные долгосрочные квоты заменяются адаптивными, что предоставляет возможность лучше перераспределять ресурсы при изменении рыночной конъюнктуры
6. Механизмы риск-шеринга	Разработка договоров, где предусматривается разделение убытков и доходов при сезонных колебаниях	В отличие от классических комиссионных моделей, это снижает одностороннюю нагрузку на гостиницу и повышает заинтересованность туроператора в равномерном продвижении продукта
7. Тематическое сегментирование туров	Формирование специализированных пакетов (wellness, гастрономические, образовательные) в периоды низкой загрузки	Туроператор получает уникальный продукт, а отель — возможность привлечь аудитории, не зависящие от традиционного сезонного спроса

Таблица 2 — Предложения по разработке партнерской модели взаимодействия отелей и туроператоров (составлено автором)

Сформулированные предложения выходят за рамки традиционных практик сотрудничества, которые базируются на фиксированных тарифах и долгосрочных квотах. Их новизна проявляется в нескольких аспектах:

— переход от пассивной реакции на сезонные колебания к проактивному прогнозированию спроса;

— смещение акцента с ценовых стимулов на сервисные и маркетинговые инновации;

— формирование механизмов распределения рисков, что делает модель устойчивой к внешним «шокам»;

— ориентация на новые сегменты аудитории, позволяющая снизить зависимость от массового пляжного туризма.

На схеме (рис. 2) приведен алгоритм разработки предложенной партнерской модели.

Рисунок 2. Этапы разработки партнерской модели взаимодействия отелей и туроператоров для выравнивания сезонной загрузки (составлено автором)

Таким образом, комплексное внедрение предложенных инструментов поможет превратить партнерскую модель в устойчивую систему регулирования сезонной динамики спроса.

Заключение

Проведенное исследование показало, что проблема сезонных колебаний загрузки гостиничных предприятий не может быть решена исключительно средствами внутреннего управления доходностью или традиционных инструментов ценообразования. Существенный эффект достигается лишь при переходе к партнерской модели взаимодействия с туроператорами, в основе которой заложено согласованное планирование и разделение рисков.

Совместное прогнозирование спроса, гибкие механизмы квотирования, адаптивная тарифная сетка дают возможность перераспределять поток клиентов из пиковых периодов в межсезонье без потери общей выручки. Введение ко-маркетинговых кампаний и программ лояльности создает дополнительный стимул для потребителей, формируя устойчивый спрос даже в традиционно слабые месяцы.

Особая ценность предложенной в статье модели заключается в ее комплексности — автор в ней объединяет ценовые, организационные, маркетинговые решения, обеспечивая как выравнивание сезонности, так и укрепление партнерских связей между гостиницами и туроператорами. Новизна подхода проявляется в переходе от разрозненных контрактных

отношений к системной координации, которая базируется на обмене данными, динамическом управлении квотами, интегрированных кампаниях продвижения.

Таким образом, рассматриваемая модель выступает в качестве инструментария стратегического управления туристическим продуктом, повышающего устойчивость бизнеса в условиях колеблющегося спроса. Как представляется, она способна стать основой долгосрочной конкурентоспособности как отдельных гостиниц, так и туристических направлений в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Абдуллаева З. Факторы, влияющие на поведение клиентов гостиниц // Scienceproblems.uz. — 2023. — Т. 3. — № 6. — С. 66-74.

2. Бегин А. Статистика партнерских программ (2025) // URL: https://inclient.ru/stats-affiliate/ (дата обращения: 27.08.2025).

3. Дерябин А.С. Теоретические и прикладные подходы к формированию стратегии развития и продвижения современного гостиничного предприятия // Современные тенденции, проблемы и пути развития физической культуры, спорта, туризма и гостеприимства. Сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции. — Москва: 2024. — С. 407-414.

4. Князева А.Ю. Взаимодействие персонала отелей с туроператорами в условиях современной России // Молодежная наука в XXI веке: традиции, инновации, векторы развития. Материалы VII Международной научно-исследовательской конференции. — Оренбург: 2024. — С. 398-402.

5. Козлова В.А. Влияние глубины и интенсивности сезонных колебаний на деятельность гостиниц // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. — 2024. — Т. 10. — № 3. — С. 27-46.

6. Козлова В.А. Механизмы сглаживания сезонных колебаний в региональных гостиницах // Туризм и гостеприимство: новые концепции, возможности и инструменты развития. Сборник статей. — Белгород: 2021. — С. 49-56.

7. Комардина К.А. Роль сезонности в гостиничном бизнесе // Роль инноваций в трансформации и устойчивом развитии современной науки. Сборник статей по итогам Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. — Уфа: 2022. — С. 177-183.

8. Литвинова-Куликова Л.А., Алиева Ж.Н. Новые вызовы в туроператорской деятельности // Экономико-управленческий конгресс. Сборник статей по материалам Международного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ». — Белгород: 2022. — С. 492-497.

9. Шахова М.Д., Ильинова Е.А. Формы взаимодействия туроператора с гостиницами // Интеллектуальный потенциал России XXI века. Сборник статей по материалам XIII Всероссийской научно-практической конференции. — Орел: 2024. — С. 290-293.

10. Шубин В.С., Коновалова Е.Е. Источники дополнительного дохода в отельной сфере // Стратегии и современные тренды развития предприятий туристского и гостиничного бизнеса. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. — Москва: 2020. — С. 293-300.

REFERENCES:

1. Abdullaeva Z. Factors Affecting the Behavior of Hotel Customers // Scienceproblems.uz. — 2023. — Vol. 3. — No. 6. — Pp. 66-74.

2. Begin A. Statistics of Affiliate Programs (2025) // URL: https://inclient.ru/stats-affiliate/ (accessed: 27.08.2025).

3. Deryabin A.S. Theoretical and Applied Approaches to Forming a Strategy for the Development and Promotion of a Modern Hotel Enterprise // Modern Trends, Problems, and Ways of Development

of Physical Culture, Sports, Tourism, and Hospitality. Collection of Materials of the XVIII International Scientific and Practical Conference. — Moscow: 2024. — Pp. 407-414.

4. Knyazeva A.Yu. Interaction of hotel staff with tour operators in modern Russia // Youth Science in the 21st Century: Traditions, Innovations, and Development Vectors. Materials of the 7th International Research Conference. — Orenburg: 2024. — P. 398-402.

5. Kozlova V.A. Influence of the depth and intensity of seasonal fluctuations on the activities of hotels // Scientific Result. Business and Service Technologies. — 2024. — Vol. 10. — No. 3. — Pp. 27-46.

6. Kozlova V.A. Mechanisms of smoothing out seasonal fluctuations in regional hotels // Tourism and hospitality: new concepts, opportunities, and development tools. Collection of articles. — Belgorod: 2021. — P. 49-56.

7. Komardina K.A. The role of seasonality in the hotel business // The role of innovations in the transformation and sustainable development of modern science. Collection of articles based on the results of the All-Russian scientific and practical conference with international participation. — Ufa: 2022. — Pp. 177-183.

8. Litvinova-Kulikova L.A., Alieva Zh.N. New Challenges in Tour Operator Activities // Economic and Management Congress. Collection of Articles Based on the Materials of the International Scientific and Practical Event at BelSU. — Belgorod: 2022. — Pp. 492-497.

9. Shakhova M.D., Ilyinova E.A. Forms of Interaction between Tour Operators and Hotels // The Intellectual Potential of Russia in the 21st Century. Collection of Articles Based on the Materials of the 13th All-Russian Scientific and Practical Conference. — Oryol: 2024. — Pp. 290-293.

10. Shubin V.S., Konovalova E.E. Sources of Additional Income in the Hotel Industry // Strategies and Modern Trends in the Development of Tourism and Hotel Enterprises. Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference. — Moscow: 2020. — Pp. 293-300.