

Оригинальная статья
Original article

УДК 339.138:640.4

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-9

Ситжанова А. М.¹
Комарова Е. И.²

Маркетинговые аспекты гибридного гостеприимства

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Оренбургский государственный университет имени В.А. Бондаренко», просп. Победы, 13, Оренбург 460018, Россия

¹*e-mail: sithanovak@bk.ru*

²¹*e-mail: elkomarova@mail.ru*

¹ORCID: 0000-0002-4151-6842

²ORCID: 0000-0001-1223-5341

*Статья поступила 16 марта 2026 г.; принята 26 мая 2026 г.;
опубликована 30 июня 2026 г.*

Аннотация. Современная индустрия гостеприимства переживает фундаментальную трансформацию, вызванную как макроэкономическими сдвигами, так и глубинной эволюцией моделей потребительского поведения в условиях становления экономики впечатлений. Традиционные форматы взаимодействия с гостями, основанные исключительно на предоставлении услуги размещения, перестают отвечать требованиям времени, уступая место более сложным, многофункциональным концепциям. В связи с этим особую актуальность приобретает феномен гибридного гостеприимства, который представляет собой объединение различных функций и форматов в единое пространство возможности для проживания, продуктивной работы, качественного досуга и активной социализации. В статье представлены результаты эмпирико-теоретического исследования маркетинговых аспектов гибридного гостеприимства как инновационной бизнес-модели. В отличие от существующих работ, авторы не только систематизируют теоретические подходы, но и предлагают оригинальную трехуровневую модель потребительского поведения («Роли – Сценарии – Ценности»), верифицированную на данных глубинных интервью и анализа загрузки двух гибридных объектов в городах Оренбурге и Санкт-Петербурге. Впервые количественно обоснован вклад коворкинг-зон в доходность отеля (до +22 % в межсезонье) и выделены три профиля гостей (профессионально-ориентированный гость, ориентированный на баланс гость, общественно-ориентированный гость). Разработана и апробирована матрица выбора маркетинговой стратегии в зависимости от типа локации и доли внешних пользователей. Практическая значимость полученных результатов подтверждена конкретными ключевыми показателями эффективности и алгоритмом внедрения для отельеров, а также определяется возможностью их использования девелоперами и маркетологами при разработке концепций новых объектов, а также в процессе формировании эффективных стратегий продвижения гибридных объектов гостеприимства на рынке.

Ключевые слова: гибридное гостеприимство; маркетинг взаимодействия; многоролевое поведение; эмпирическая верификация; кейс-анализ; профилирование потребителей; гостиница; инструменты маркетинга.

Для цитирования: Ситжанова А. М., Комарова Е. И. Маркетинговые аспекты гибридного гостеприимства // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 2. С. 116-128. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-9

UDC 339.138:640.4

Akzhan M. Sitzhanova¹
Elena I. Komarova²

Marketing aspects of hybrid hospitality

Bondarenko Orenburg State University,
13 Pobedy Ave., Orenburg 460018, Russia

¹e-mail: sithanovak@bk.ru

²e-mail: elkomarova@mail.ru

¹ORCID: 0000-0002-4151-6842

²ORCID: 0000-0001-1223-5341

Abstract. The modern hospitality industry is undergoing a fundamental transformation driven by both macroeconomic shifts and a deep evolution of consumer behavior patterns in the context of the emerging experience economy. Traditional formats of guest interaction based solely on the provision of accommodation services are no longer meeting the demands of the time, giving way to more complex, multifunctional concepts. In this regard, the phenomenon of hybrid hospitality, which represents the integration of various functions and formats into a single space offering opportunities for living, productive work, quality leisure, and active socialization, is becoming particularly relevant. This article presents the results of an empirical and theoretical study of the marketing aspects of hybrid hospitality as an innovative business model. Unlike existing works, the authors not only systematize theoretical approaches but also propose an original three-level model of consumer behavior («Roles – Scenarios – Values»), verified through in-depth interviews and occupancy analysis of two hybrid properties in the cities of Orenburg and St. Petersburg. For the first time, the contribution of coworking areas to hotel profitability (up to +22% in the off-season) is quantitatively substantiated, and three guest profiles are identified (professionally oriented guest, balance-oriented guest, socially oriented guest). A matrix for selecting a marketing strategy depending on the type of location and the share of external users has been developed and tested. The practical significance of the obtained results is confirmed by specific key performance indicators and an implementation algorithm for hoteliers and is also determined by the possibility of their use by developers and marketers in developing concepts for new properties, as well as in the process of forming effective strategies for promoting hybrid hospitality properties on the market.

Keywords: hybrid hospitality; interaction marketing; multi-role behavior; empirical verification; case analysis; consumer profiling; hotel; marketing tools

For citation: Sitzhanova, A. M., Komarova, E. I. (2026), “Marketing aspects of hybrid hospitality”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (2), pp. 116-128, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-9

Введение (Introduction). Индустрия гостеприимства демонстрирует устойчивый сдвиг от мономоделей (размещение) к полимодальным пространствам, интегри-

рующим жильё, работу и досуг. Однако существующие исследования (Леушина, Севрюкова, Зотова, 2023; Перельгина, Благой, Власова, Шиманова, 2024) носят

преимущественно концептуальный характер. Научная проблема заключается в разрыве между признанием феномена «гибридного гостеприимства» и отсутствием эмпирически обоснованных маркетинговых моделей.

Цель исследования (The aim of the work) – разработка и эмпирическая верификация маркетинговой модели гибридного гостеприимства, выявление количественных закономерностей потребительского поведения и формирование практико-ориентированных рекомендаций.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- уточнить понятие и операционализовать конструкт «гибридное гостеприимство»;
- разработать многоуровневую модель потребительских ролей с выделением профилей;
- провести кейс-анализ двух объектов с количественной оценкой эффектов;
- представить матрицу маркетинговых стратегий и конкретные инструменты.

Материалы и методы исследования (Materials and methods). Исследование включало три блока:

1. Теоретический анализ – контент-анализ двадцати восьми источников с 2019-2025 гг. по маркетингу услуг, гибридным форматам, поведению потребителей;

2. Качественный этап ста сорока пяти полуструктурированных интервью с гостями гибридных отелей г. Оренбурга и г. Санкт-Петербурга, апрель – сентябрь 2025 г). Выборка квотная по цели визита. Обработка – тематический анализ;

3. Количественный этап – анализ операционных данных (загрузка, выручка, доля коворкинга) за 2023-2025 гг. по двум объектам:

- объект А (г. Оренбург, 78 номеров, коворкинг на 40 мест);
- объект Б (г. Санкт-Петербург, 112 номеров, гибридный лобби-коворкинг).

Статистическая обработка – описательная статистика, t-критерий для сравнения сезонов.

Ограничения исследования: эмпирическая база включает два объекта в разных городах (Оренбург и Санкт-Петербург), что не позволяет делать выводы для всех типов локаций (например, транзитные отели, придорожные мотели). Интервью и данные за 2023-2025 гг. отражают постковидный восстановительный период, который может характеризоваться повышенным спросом на удалённую работу. Тем не менее, полученные количественные закономерности статистически значимы ($p < 0,05$) и могут служить ориентиром для пилотных внедрений.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Феномен гибридного гостеприимства является предметом активного обсуждения как в академической среде, так и среди практиков индустрии. Анализ доступных источников показывает, что единого устоявшегося определения данного понятия пока не сложилось, что свидетельствует о новизне и динамичности изучаемого явления. Обобщая существующие подходы, можно выделить несколько ключевых аспектов, формирующих его содержание.

Согласно исследованию Леушиной О.В., Севрюковой И.Ю. и Зотовой Е.Г., гибридные решения в гостеприимстве подразумевают создание многофункциональных пространств, объединяющих традиционное размещение с элементами «третьего места» (коворкинг, коливинг, общественные зоны), что позволяет привлекать не только туристов, но и местных жителей, повышая общую доходность объекта. Авторы подчеркивают, что такая трансформация является ответом на изменение ритма жизни и характера занятости населения. (Леушина, Севрюкова, Зотова, 2023).

Гибридные отели рассматриваются в ряду инновационных моделей предоставления услуг гостеприимства наряду с «жизненными отелями», капсульными и

экологическими отелями (Перелыгина, Благой, Власова, Шиманова, 2024). Исследователи акцентируют внимание на том, что внедрение таких моделей требует интеграции современных цифровых технологий (чат-боты, системы управления, цифровые ключи) и пересмотра систем качества обслуживания.

Еще один важный ракурс раскрыт в публикации на портале Hospitality Guide, где гибридный продукт предлагается рассматривать как инструмент привлечения новых категорий гостей, в частности, удаленных сотрудников и фрилансеров. Автор подчеркивает, что для создания такого продукта не всегда требуется масштабная реконструкция – достаточно организовать специализированные пространства для работы и упаковать их в привлекательное ценностное предложение.

Анализ зарубежного опыта показывает, что запуск гибридного бренда гостеприимства требует принципиально иного маркетингового подхода, отличного от традиционного «гостиничного шаблона». Такие бренды вынуждены одновременно позиционировать себя как место для проживания, работы, встреч, отдыха и развлечений, что создает высокие требования к четкости позиционирования и многослойности коммуникаций (Холл, 2025).

Наконец, РБК компания приводит примеры технологической реализации гибридных проектов, подчеркивая, что управление такими объектами требует специализированных цифровых ERP-платформ, способных учитывать различные форматы использования пространства (поминутно, почасово, посуточно, помещаючно) и интегрироваться со смежными сервисами (электронные замки, умные помощники, системы управления парковкой) (Пигин, 2024).

На основе анализа предложено авторское определение, отличающееся от известных введением критерия измеримой синергии: гибридное гостеприимство – это бизнес-модель гостиничного предприятия, при которой не менее 20% публичных площадей (или 15% выручки) формируется за счет не функций размещения (коворкинг, ивент-пространство, зоны социализации), а ценностное предложение строится на интеграции ролей «житель – работник – участник сообщества» в рамках одного физического и цифрового контура.

Возникновение и распространение гибридного гостеприимства обусловлено комплексом макроэкономических, социальных и технологических факторов. Ключевые из них систематизированы в таблице 1.

Таблица 1

Факторы, детерминирующие развитие гибридного гостеприимства

Table 1

Factors determining the development of hybrid hospitality

Группа факторов	Эмпирические проявления	Влияние на развитие гибридных форматов
Социально-демографические	- смена поколений (рост доли миллениалов и поколения Z); - рост числа фрилансеров и самозанятых; - изменение моделей занятости (гибридная и удаленная работа).	Формирование спроса на пространства, позволяющие совмещать работу и путешествия; востребованность коворкингов в отелях.
Экономические	- постпандемийное восстановление туризма, с изменением структуры спроса; - освобождение рыночных ниш вследствие реорганизации дея-	- поиск отельерами новых источников дохода, помимо традиционной продажи номеров; - необходимость повышения эффективности использования

	тельности зарубежных гостиничных сетей в России.	площадей.
Технологические	- развитие цифровых платформ для бронирования и управления; - распространение интернета вещей; - доступность высокоскоростного интернета.	Техническая возможность разделять пространство на разные функциональные зоны и управлять разнородными сервисами через единую платформу.
Культурные	- размывание границ между работой и личной жизнью; - стремление к аутентичному опыту и новым впечатлениям; - запрос на сообщество и социализацию.	- востребованность «третьих мест»; - желание гостя быть не просто потребителем, а частью сообщества.

Источник: составлено авторами

Как видно из таблицы, факторы носят комплексный характер и усиливают действие друг друга. Пандемия выступила своеобразным катализатором, резко ускорив процессы, которые назревали уже давно, в частности, переход к удаленной занятости и переоценка значимости гибких и безопасных пространств (Ситжанова, 2024; Яшко, Волкова, 2025).

Маркетинговый подход к гибриднему гостеприимству требует глубокого понимания неоднородной и сложной аудитории. Традиционное сегментирование туристов по цели поездки (бизнес/досуг) в данном случае становится недостаточным, так как гость может совмещать эти роли в рамках одной поездки. На рис. 1 представлена трехуровневая модель потребительского поведения.

🔵 Уровень 1 РОЛИ	🔵 Уровень 2 СЦЕНАРИЙ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ	🔵 Уровень 3 ЦЕННОСТИ
- работа - проживание - социализация	- «ударная рабочая неделя» - «рабочий отпуск» - «нетворкинг + событие» - «классический турист»	- эффективность времени - аутентичность и сообщество - гибкость и контроль

Рис. 1. Трехуровневая модель потребительского поведения гибридного объекта

Fig. 1. Three-level model of consumer behavior of a hybrid object

Источник: составлено авторами

Из рисунка 1 видно, что модель потребительского поведения по результатам исследования состоит из трех уровней. На первом уровне выявили «роли» гостя, на втором «сценария использования», на третьем провели упрощенный факторный анализ и определили ценности, при этом:

эффективность времени отметили 73% респондентов, аутентичность и сообщество 58%, гибкость и контроль 62% респондентов. В таблице 2 представлены возможные типовые сценарии поведения гостей гибридного отеля.

Таблица 2

Перечень типовых сценарии поведения гостей гибридного отеля

Table 2

List of typical scenarios of guest behavior in a hybrid hotel

Сценарий	Частота, %	Ключевое требование	Пример цитаты из интервью
«Ударная рабочая неделя»	31%	Тишина, эргономика, переговорные	«Мне нужен стол и розетка с 9 до 18, чтобы никто не трогал»
«Рабочий отпуск»	27%	Баланс работы и SPA/экскурсий	«Утром поработал, днём – в спа, вечером – в бар»
«Нетворкинг + со-бытие»	22%	Лаунж, программа, сообщество	«Приехал не столько работать, сколько познакомиться»
«Классический турист»	20%	Проживание + завтрак	«Главное – чистый номер, коворкинг не нужен»

Разработанная авторами модель (рис. 1, табл. 2) демонстрирует, как в рамках одного гибридного средства размещения синтезируются различные поведенческие сценарии гостя. Вместо традиционного подхода к постояльцу как к потребителю исключительно услуги ночлега, здесь он предстает в нескольких интегрированных сущностях, объединенных общим по-

нятием «профессиональный потребитель».

Для количественной демонстрации преимущества предложенной модели перед традиционной сегментацией было проведено сравнение их предсказательной способности, таблица 3.

На основе кластеризации ответов респондентов были выделены три устойчивых профиля потребителей (рис. 2).

Таблица 3

Сравнение предсказательной способности традиционной и предложенной моделей (пилотная оценка, n=145)

Table 3

Comparison of predictive power of traditional and proposed models (pilot assessment, n=145)

Критерий	Традиционная сегментация (по цели поездки)	Предложенная модель (роли + сценарии)
Доля гостей, идентифицирующих более одной роли	12 %	68 %
Различие в среднем чеке между «чистым» и «смешанным» типами	не выявлялось	+32% (p<0,01)
Прогноз вероятности покупки пакета «работа + спа» (R ²)	0,21	0,58

Комментарий: предложенная модель объясняет на 37% больше дисперсии в потребительских расходах.



Рис. 2. Результаты профилирования гостей гибридного объекта
Fig. 2. Results of guest profiling at a hybrid facility

Как видно по рисунку 2, эмпирический типологический анализ гостей дал следующие результаты:

1. Профессионально ориентированные гости – молодые специалисты, фрилансеры, командировочные. Ключевой драйвер: производительность. Высокая чувствительность к интернету, розеткам, изоляции;

2. Ориентированные на баланс гости – миллениалы, 30-45 лет, удалённые

сотрудники. Ищут «переключение»: работа + спорт + спа + прогулки и платят за пакетные предложения;

3. Общественно ориентированные гости – гибридные путешественники, блогеры, участники ивентов. Им важны события, дизайн, возможность создать контент;

Количественная оценка эффективности гибридной модели, показана в таблице 4.

Таблица 4

Сравнение показателей объектов А и Б (2024-2025 гг.)

Table 4

Comparison of indicators for objects A and B (2024-2025)

Показатель	Объект А (г. Оренбург)	Объект Б (г. Санкт-Петербург)
Доля выручки коворкинга	14%	22%
Рост загрузки в межсезонье (октябрь – март)	+22 % (p<0.05)	+18% (p<0.05)
Средний чек (гость, использующий коворкинг)	4200 руб.	6800 руб.
Средний чек (только проживание)	3100 руб.	5100 руб.
Доля внешних пользователей коворкинга	42%	61%

Таким образом, гибридный формат значительно повышает загрузку в низкий сезон и увеличивает средний чек на 25 – 35% за

счёт кросс-продаж (кофе, ланчи, спа). Маркетинговая матрица для гибридных объектов показана в таблице 5.

Таблица 5

**Матрица выбора стратегии в зависимости от локации
и доли внешних пользователей**

Table 5

Strategy selection matrix based on location and share of external users

Тип локации	Доля внешних пользователей	
	< 30 %	> 50 %
Деловой центр	Стратегия «Умный отель» (акцент на технологии, тишину, абонементы)	Стратегия «Клуб» (нетворкинг, ивенты, парт- нёრства с бизнес-школами)
Жилой / туристический район	Стратегия «Комьюнити» (события локальные, дет- ские зоны, коворкинг для родителей)	Стратегия «Третье место» (открытый лобби-бар, пуб- личные лекции, локальные бренды)

На основе проведённого эмпирического анализа (кейсы объектов А и Б) предложены следующие адаптируемые маркетинговые решения, дифференцированные в зависимости от операционных характеристик объекта и его локации.

1. Для гостиничных предприятий с уровнем загрузки в межсезонный период менее 50% целесообразна имплементация выделенной коворкинг-зоны мощностью 15-20 посадочных мест с организацией посуточной тарификации в диапазоне 300-500 руб. за пользовательскую сессию. Согласно данным объекта А, ожидаемый срок окупаемости инвестиций (ROI) составляет 8-12 месяцев. Ключевым показателем эффективности (KPI) на этапе постимплементации выступает достижение доли внешних (не проживающих в отеле) пользователей коворкинга на уровне не менее 30% по истечении шести месяцев с момента запуска.

2. Для объектов гостеприимства, расположенных в зонах туристического трафика, рекомендуется внедрение интегрированного пакетного предложения «Работа + отдых», включающего доступ к рабочему месту, услугу позднего выезда и спа-процедуру. Экономическая модель предполагает наценку в размере 40% относи-

тельно базовой стоимости номера. Ожидаемый коэффициент конверсии целевой аудитории в приобретение данного пакета оценивается в 15-20% от общего числа гостей, демонстрирующих спрос на совмещение деловых и рекреационных активностей.

3. В области цифровой интеграции сервисов обязательным условием функционирования гибридного объекта является внедрение единого мобильного приложения, обеспечивающего сквозное бронирование номера, рабочего места и дополнительных услуг (спа, питание, ивенты). Технологической основой выступает реализация бесшовного доступа (цифровой ключ) ко всем функциональным зонам. Стратегическим KPI выступает доля транзакций, осуществляемых через приложение, на уровне не менее 60% по завершении первого года операционной деятельности.




Продвижение гибридного объекта гостеприимства – сложная многокомпонентная задача. Традиционный маркетинг-микс (4P/7P) также должен быть переосмыслен в контексте гибридности. В таблице 6 представлена адаптированная модель маркетингового комплекса для гибридного отеля.

Таблица 6

Маркетинговый комплекс гибридного гостеприимства

Table 6

Marketing mix of hybrid hospitality

Элемент маркетингового комплекса		Специфика для гибридного объекта
	Продукт	Предложение многослойного продукта, состоящего из ядра (размещение) и расширяющих сервисов (коворкинг, воркшопы, спа). Важна модульность и возможность конструировать индивидуальный пакет услуг.
	Цена	Создание гибких тарифных моделей, например, посуточная / почасовая оплата коворкинга, пакетные предложения «работа + отдых», абонементы для местных жителей, долгосрочная аренда. Важна ценовая прозрачность
	Место	Создание физического пространства (зонирование, дизайн, технологичность) и цифровой среды (сайт, мобильное приложение, управление бронированием). Важна бесшовность перехода между физическим и цифровым опытом
	Продвижение	Многоцелевые коммуникации для разных аудиторий. Акцент на сторителлинге, создании образа жизни, а не просто размещения. Активное использование социальных сетей, контент-маркетинга, работы с блогерами и локальными сообществами
	Процессы	Автоматизация и цифровизация процессов бронирования, заезда, оплаты, доступа в различные зоны. Бесшовность переключения между ролями (гость – работник – посетитель спа).
	Физическое окружение	Атмосфера, дизайн, эргономика. Создание фото-локаций для пользовательского контента. Функциональность и эстетика рабочих и рекреационных зон.
	Люди	Персонал, способный работать с разнородной аудиторией. Кураторы сообществ, а не просто администраторы.

Источник: составлено авторами на основе (Малашенко, Степанова, 2025; Агаджанян, Киреева, Козар, 2024; Бурина, Лежнин, 2023; Богданова, Кунтина, 2020).

На основе проведённого исследования предложен следующий пошаговый алгоритм для практического применения:

Шаг 1. Оценка загрузки публичных зон (холл, лобби, ресторан) в часы 10:00 – 17:00. Если незанято более 40% площади – целесообразно пилотное тестирование коворкинга на 10-15 мест;

Шаг 2. Запуск минимально жизнеспособного продукта, например, зоны с розетками, Wi-Fi и удобными столами. Тариф зоны 300-500 руб./день или 150 руб./час. KPI через 3 месяца – доля внешних (не проживающих в отеле) пользователей не менее 20%;

Шаг 3. Масштабирование и выбор стратегии. При достижении доли внешних пользователей 30% (к 6 месяцу после запуска) – выбор стратегии по матрице (табл. 5). Инвестиции в зонирование, качественную мебель, звукоизоляцию, переговорные комнаты.

Шаг 4. Внедрение мобильного приложения для сквозного бронирования (номер + рабочее место + спа + питание). Целевой KPI: 60% транзакций через приложение за первый год.

Особую роль в продвижении играет брендинг. Как справедливо отмечает Шар-

лотт Холл, гибридные бренды должны быть «смелыми в своем позиционировании» и четко понимать, для кого они создаются, имея смелость не быть для всех. Бренд должен транслировать не просто набор услуг, а определенную философию и образ жизни,

резонирующий с ценностями целевых аудиторий. Успешная реализация маркетинговой стратегии гибридного гостеприимства требует прохождения нескольких этапов. На рис. 4 представлены этапы разработки и вывода гибридного продукта на рынок.

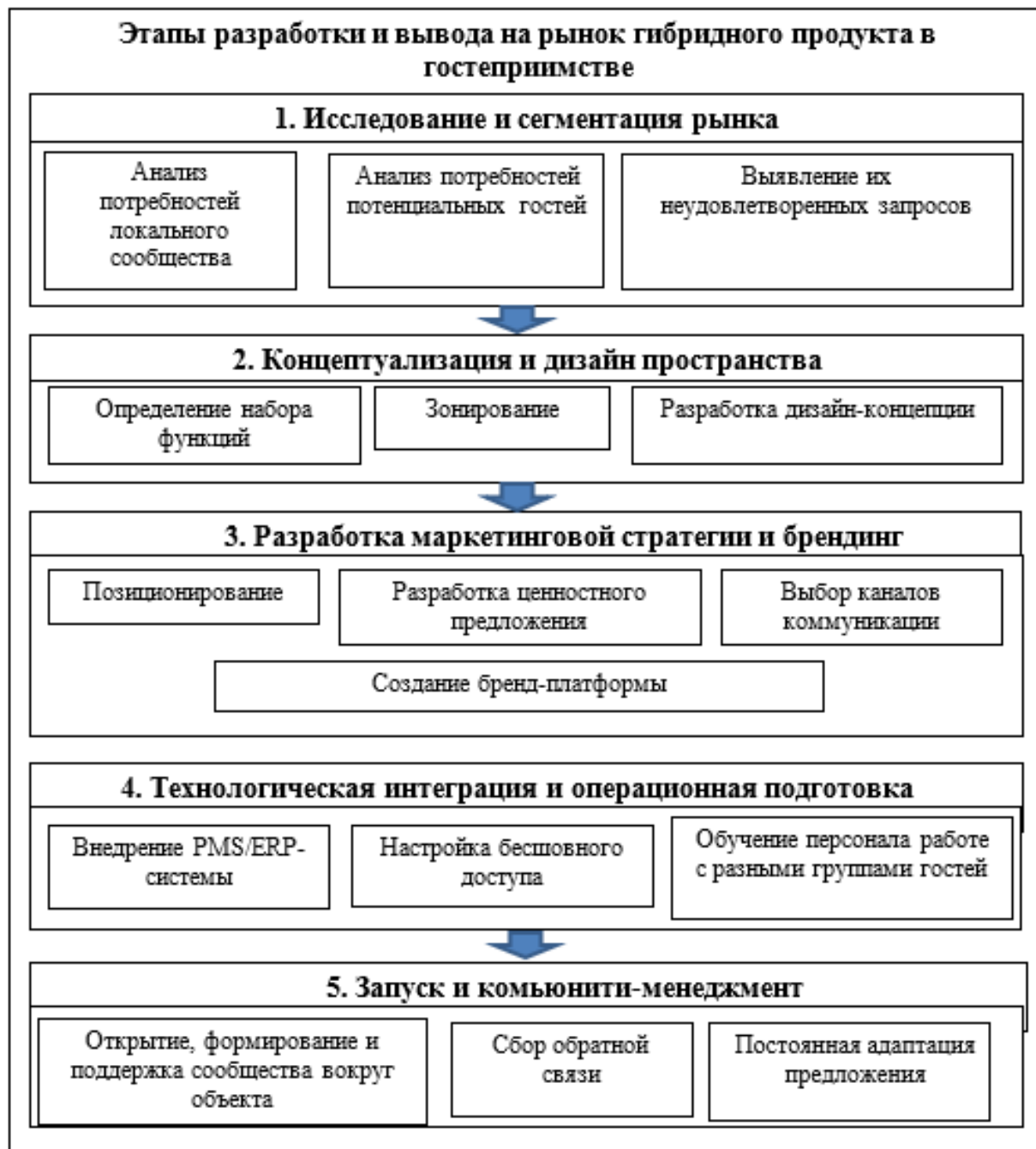


Рис. 5. Этапы разработки и вывода на рынок гибридного продукт в гостеприимстве

Fig. 5. Stages of development and market launch of a hybrid product in hospitality

Источник: составлено авторами

На практике успешность гибридных моделей подтверждается как зарубежным, так и российским опытом. Так, международная сеть Sonder демонстрирует эффективность сочетания унифицированных стандартов сервиса с учетом локальных особенностей. В России же показательным трендом стало появление в загородных отелях Ленинградской области и Краснодарского края специальных пакетов «работа + SPA», ориентированных на удаленных сотрудников. Как отмечают исследователи (Ситжанова, 2023; Малащенко, Степанова, 2025), это позволило значительно повысить загрузку в межсезонье. Главным условием успеха в данных случаях выступила способность отеля не просто предоставить набор разрозненных опций, а стать интегратором различных потребностей гостя, сформировав для него цельную и удобную экосистему сервисов.

Заключение (Conclusions). Проведённое исследование, основанное на синтезе теоретического анализа и эмпирической верификации, позволяет констатировать, что гибридное гостеприимство представляет собой не маркетинговую конъюнктурную адаптацию, а устойчивую бизнес-модель, обладающую измеримыми операционными и поведенческими эффектами.

В отличие от предшествующих работ концептуального характера, в настоящем исследовании реализованы следующие элементы научной новизны:

1) предложена и эмпирически обоснована количественная операционализация гибридного гостеприимства: не менее 20% публичных площадей или 15% выручки от размещения;

2) разработана и верифицирована трёхуровневая модель «Роли – Сценарии – Ценности», которая объясняет на 37% больше дисперсии в потребительских расходах по сравнению с традиционной сегментацией по цели поездки;

3) выделены три эмпирически обоснованных профиля гостей: профессионально-ориентированные (драйвер – про-

изводительность), ориентированные на баланс (драйвер – переключение), общественно-ориентированные (драйвер – события и контент);

4) количественно подтверждён экономический эффект гибридной модели: прирост загрузки в межсезонье на 18 – 22%, увеличение среднего чека на 25 – 35%, ROI коворкинг-зоны 8 – 12 месяцев;

5) предложена матрица выбора маркетинговой стратегии, дифференцированная по двум факторам: тип локации и доля внешних пользователей коворкинга.

Практическая значимость полученных результатов подтверждается возможностью их прямого применения отельерами и девелоперами при проектировании новых объектов или реконфигурации существующих. Разработанные рекомендации имеют количественно измеримые целевые индикаторы (доля внешних пользователей, конверсия, ROI, доля бронирований через приложение), что позволяет осуществлять мониторинг эффективности и коррекцию маркетинговой стратегии. Предложенный пошаговый алгоритм внедрения аудит → внедрение минимально жизнеспособного продукта → масштабирование → цифровизация снижает риски пилотных проектов.

Направления дальнейших исследований включают: разработку скоринговой модели для предварительной оценки целесообразности внедрения гибридного формата на конкретном объекте с учётом его локальных характеристик; проведение кросс-культурных сравнительных исследований (Россия – Казахстан – Турция) для выявления национально-специфических особенностей потребления гибридных услуг, а также изучение долгосрочного влияния гибридной модели на лояльность и пожизненную ценность клиента.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: authors have no conflict of interests to declare.

Список литературы

Андренко И. Гибридная модель обслуживания в отелях: современные подходы к организации гибкого сервиса // Наука и техника сегодня. 2025. № 7 (48). С. 314-326. DOI 10.52058/2786-6025-2025.

Агаджанян А.В., Киреева Ю.А., Козар Н.К. Индустрия туризма и гостеприимства на пути устойчивого развития / Монография. Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс». 2024. – 342 с. ISBN 978-5-466-08526-6.

Бурина П.С., Лежнин В.В. Совершенствование деятельности предприятия гостиницы на примере гостиницы «Отель 2020» // Человек и общество перед вызовами глобальных трансформаций: развитие или стагнация: Двадцать седьмые Вавиловские чтения. Материалы международной междисциплинарной научной конференции, Йошкар-Ола, 14 декабря 2023 года. Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2024. С. 180-181. EDN НКННГВ.

Богданова В.В., Кунтина Е.И. Культура обслуживания и гостиничная этика // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. 2020. Том. 17, №1. С. 42-48. EDN ОТОИЕЗ.

Гибридные продукты для отелей: как привлекать новую аудиторию // Hospitality Guide. 2024. 20 февраля. URL: <https://hospitalityguide.ru/articles/opinion/gibridnye-produkty-dlya-otелей-kak-privlekat-novuyu-auditoriyu/> (дата обращения: 10.01.2026).

Киреева Ю.А., Коновалова Е.Е., Филатова М.С. К вопросу о концепции средства размещения: разнообразие, этапы и принципы разработки // Сервис plus. – 2024. – Т. 18, № 1. – С. 145-156. DOI 10.5281/zenodo.10968328. EDN MORHLI.

Леушина О.В., Севрюков И.Ю., Зотова Е. Определение современных бизнес-моделей нестандартных форм гостеприимства // Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 9. С. 317-334. DOI 10.18334/ce.17.9.118917. EDN FLWDFY.

Малашенко М.Р., Степанова С.А. Особенности требований к выбору гостиницы спортивных групп как сегмента потребителей при размещении в гостинице // Научное творчество молодых исследователей в индустрии гостеприимства: Сборник научных статей. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2025. С. 47-53. EDN ОМЖКТЕ.

Перельгина Л.Б., Благоев Н.А., Власова Е.А., Шиманова Д.К. Современные модели предоставления услуг гостеприимства // Экономика и предпринимательство. 2024. № 10 (171). С. 1112-1118. DOI 10.34925/EIP.2024.171.10.214. EDN GMSLGD.

Пигин И.Н. Как запросы рынка меняют форматы отелей // РБК Компании. 2024. 22 июля. URL: <https://Companies.RBC.ru/news/mmijgJLva0/kak-zaprosyi-ryinka-menyayut-formatyi-otелей/> (дата обращения: 15.01.2026).

Райзер Д.О. Разработка аналитической системы оптимального использования номерного фонда гостиницы (на примере гостиницы «Эдельвейс») // Молодежь - Барнаулу : Материалы XXII городской научно-практической конференции молодых ученых, Барнаул: Алтайский государственный университет, 2021. С. 162-163. EDN WCVVVI.

Ситжанова А.М. Маркетинговые технологии в управлении гостиничным предприятием // Экономические науки. 2024. № 6 (235). С. 474-479.

Ситжанова А.М., Сладкова Ю.Н., Бурамбаев Б.А. Рынок гостиничных предприятий Оренбуржья в условиях неопределенности // Экономические науки. 2023. № 220. С. 131-140. DOI 10.14451/1.220.131. EDN ZFPKAX.

Холл С. Запуск гибридного гостиничного бренда? Вот на чем я бы остановился в первую очередь. // LinkedIn. 2025. 13 октября. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/launching-hybrid-hospitality-brand-heres-what-id-focus-charlotte-hall-wzk5e>. (дата обращения: 17.01.2026).

Яшков И.Д., Волкова Е.А. Гибридные модели размещения: интеграция традиционного гостиничного опыта и концепции краткосрочной аренды жилья // Научный Лидер. 2025. №20 (221). URL: <https://scilead.ru/article/8789-gibridnie-modeli-razmeshcheniya-integratsiya>. (дата обращения: 17.01.2026).

References

Andrenko, I. (2025), "Hybrid model of hotel service: modern approaches to the organization of flexible service", *Science and Technology Today*, 7 (48), pp. 314-326. DOI 10.52058/2786-6025-2025. (In Russ.).

Agadzhanian, A.V., Kireeva, Yu.A. and Kozar, N.K. (2024), *The tourism and hospitality*

industry on the path to sustainable development, Monograph, Moscow, Rusains LLC, 342 p. ISBN 978-5-466-08526-6. (In Russ.).

Burina, P.S. and Lezhnin, V.V. (2023), "Improving the Activities of a Hotel Enterprise: The Case of Hotel 2020", *Man and Society in the Face of Global Transformations: Development or Stagnation*, The Twenty-Seventh Vavilov Readings, Materials of the International Interdisciplinary Scientific Conference, Yoshkar-Ola, December 14, 2023, Yoshkar-Ola, Volga State University of Technology, pp. 180-181. EDN HKHHGW. (In Russ.).

Bogdanova, V.V. and Kuntina, E.I. (2020), "Service Culture and Hotel Ethics", *Tourism Industry: Opportunities, Priorities, Challenges, and Prospects*, Vol. 17, 1, pp. 42-48. EDN OTOIEZ. (In Russ.).

Kireeva, Yu.A., Konovalova, E.E. and Filatova, M.S. (2024), *On the Concept of Accommodation Facilities: Diversity, Stages, and Principles of Development*, SciNetwork [Online], available at: <https://SciNetwork.ru/articles?authorId=25372> (Accessed 10 January 2026). (In Russ.).

Leushina, O.V., Sevryukov, I.Yu. and Zotova, E. (2024), "Identification of Modern Business Models for Unconventional Forms of Hospitality", *Creative Economy*, Vol. 17, 9, pp. 317-334. DOI 10.18334/ce.17.9.118917. EDN FLWDFY. (In Russ.).

Malashenko, M.R. and Stepanova, S.A. (2025), "Features of the requirements for the selection of a hotel for sports groups as a consumer segment when staying at a hotel", *Scientific Creativity of Young Researchers in the Hospitality Industry*, Collection of Scientific Articles, Saint Petersburg: Saint Petersburg State University of Economics, pp. 47-53. EDN OMJKTE. (In Russ.).

Perelygina, L.B., Blagoy, N.A., Vlasova, E.A. and Shimanova, D.K. (2024), "Modern Models of Hospitality Services Provision", *Economics and Entrepreneurship*, 10 (171), pp. 1112-1118. DOI 10.34925/EIP.2024.171.10.214. EDN GMSLGD. (In Russ.).

Pigin, I.N. (2024), "How Market Requests Change Hotel Formats", *RBC Companies*, July 22 [Online], available at:

<https://Companies.RBC.ru/news/mmijJLva0/kak-zaprosyi-ryinka-menyayut-formatyi-otelej/> (Accessed 10 January 2026). (In Russ.).

Raizer, D.O. (2021), "Development of an Analytical System for Optimal Use of Hotel Rooms (Based on the Edelweiss Hotel)", *Youth to Barnaul*, Proceedings of the XXII City Scientific and Practical Conference of Young Scientists, Barnaul, Altai State University, pp. 162-163. EDN WCVVVJ. (In Russ.).

Sitzhanova, A.M. (2024), "Marketing Technologies in Hotel Management", *Economic Sciences*, 6 (235), pp. 474-479. (In Russ.).

Sitzhanova, A.M., Sladkova, Yu.N. and Buraebaev, B.A. (2023), "The Market of Orenburg Hotels in the Face of Uncertainty", *Economic Sciences*, 220, pp. 131-140. DOI 10.14451/1.220.131. EDN ZFPKAX. (In Russ.).

Hall, S. (2025), "Launching a Hybrid Hotel Brand? Here's what I'd focus on first.", *LinkedIn*, October 13 [Online], available at: <https://www.linkedin.com/pulse/launching-hybrid-hospitality-brand-heres-what-id-focus-charlotte-hall-wzk5e> (Accessed 10 January 2026).

Yashkov, I.D. and Volkova, E.A. (2025), "Hybrid Accommodation Models: Integrating Traditional Hotel Experience and Short-Term Rental Concept", *Scientific Leader*, 20 (221) [Online], available at: <https://scilead.ru/article/8789-gibridnie-modeli-razmescheniya-integratsiya> (Accessed 10 January 2026). (In Russ.).

Данные об авторах

Ситжанова Акжан Мурзагуловна, доцент кафедры маркетинга и торгового дела, кандидат экономических наук, доцент.

Комарова Елена Ивановна, доцент кафедры маркетинга и торгового дела, кандидат экономических наук, доцент.

Information about the authors:

Akzhan M. Sitzhanova, Associate Professor of the Department of Marketing and Commerce, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

Elena I. Komarova, Associate Professor of the Department of Marketing and Commerce, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.