

12+

PRACTICAL GUIDE FOR HOSPITALITY LEADERS

AI REVENUE INTELLIGENCE

— ДЛ Я НЕЗАВИСИМЫХ ОТЕЛЕЙ —

КАК AI МЕНЯЕТ REVENUE MANAGEMENT | ДАННЫЕ В РЕШЕНИЯ | ПРИБЫЛЬ В РЕЗУЛЬТАТ



AI В REVENUE MANAGEMENT

алгоритмы, которые увеличивают доход, а не отчёты



USALI · GOPPAR · TREVPAR

финансовая логика гостеприимства



SINGLE GUEST RECORD

гость как единый профиль во всех системах



12-МЕСЯЧНАЯ ДОРОЖНАЯ КАРТА

пошаговый план внедрения AI для вашего отеля

“

*Отели не теряют деньги из-за рынка.
Они теряют их из-за устаревшей архитектуры решений.*

— С. Львов

15+ лет
в hospitality-tech


CIO кластера
Красная Поляна 2015–2022



Основатель продуктов
Ravirate · Keiront · Hostyki

СЕРГЕЙ ЛЬВОВ

Сергей Львов

**AI Revenue Intelligence
для независимых отелей**

«Издательские решения»

Львов С.

AI Revenue Intelligence для независимых отелей / С. Львов —
«Издательские решения»,

Независимые отели теряют 15–25% прибыли не из-за рынка, а из-за четырёх системных утечек: запоздалые решения, фрагментация данных, зависимость от ОТА, рутина команды. Автор — 15 лет в hospitality, экс-СІО кластера Красная Поляна — даёт практику их закрытия: метрики USALI, выбор RMS и AI-агентов, прямой канал, 12-месячная дорожная карта. В каждой главе — три действия «на понедельник», в приложениях — сравнение PMS и чек-лист из 50 шагов. Для владельцев и управляющих отелей.

© Львов С.

© Издательские решения

Содержание

Главная идея этой книги	6
Введение	7
Почему сейчас	8
Кто я и почему пишу это	9
Как читать эту книгу	10
Глава 1	11
Цена ловушки	12
Что произошло после	13
Что делать в понедельник	14
Глава 2	15
Февраль 2026: микрокартина рынка	16
Что показывают мировые данные	17
Что делать в понедельник	18
Глава 3	19
Что говорит индустрия	20
Что делать в понедельник	23
Глава 4	24
Что такое USALI	25
Иерархия P&L по USALI	26
Что делать в понедельник	28
Глава 5	29
Конец ознакомительного фрагмента.	30

AI Revenue Intelligence для независимых отелей

Сергей Львов

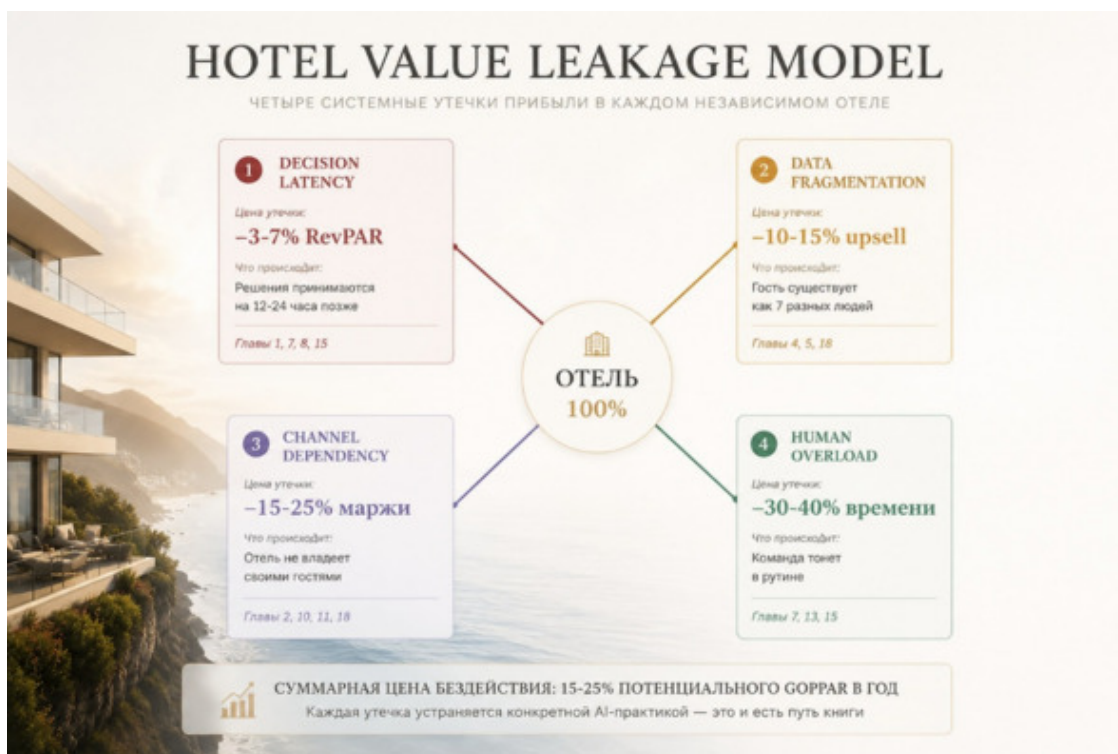
© Сергей Львов, 2026

ISBN 978-5-0070-5105-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Главная идея этой книги

Отели в эпоху AI теряют деньги не из-за рынка, а из-за устаревшей архитектуры решений, которая создаёт четыре системные утечки прибыли — и каждая из них устраняется конкретной AI-практикой.



Hotel Value Leakage Model — четыре утечки прибыли, которые работают в каждом независимом отеле одновременно

Эта модель — стержень книги. На каждой главе ты будешь видеть отметку, какую утечку она закрывает. К концу книги — целостная карта работы со всеми четырьмя.

Введение

Что я наблюдал за 15 лет — и почему пишу эту книгу сейчас

Большинство владельцев отелей думают, что они теряют деньги из-за рынка.

Из-за конкурентов, которые демпингуют. Из-за гостей, которые стали капризнее. Из-за ОТА, которые поднимают комиссию. Из-за инфляции, кадрового дефицита, политики, погоды, чего угодно.

Это удобная история. И почти всегда она неверна.

За пятнадцать лет работы в hospitality — шесть с половиной из которых я был СЮ кластера Красная Поляна и видел изнутри финансы десятков отелей — я выявил четыре системные утечки прибыли, которые работают почти в каждом независимом отеле:

Decision latency — решения принимаются на 12—24 часа позже, чем должны.

Data fragmentation — гость существует в семи системах как семь разных людей.

Channel dependency — отель не владеет своими гостями, ими владеют ОТА.

Human overload — команда тонет в рутине, у которой есть скрипт за 20 долларов.

Эти четыре утечки забирают 15—25% потенциального GOPPAR. Не из-за того, что бизнес плохой. Из-за того, что архитектура решений устарела на двадцать лет, а мир за эти двадцать лет изменился радикально.

AI — не инструмент для оптимизации этой устаревшей архитектуры. AI — это новая архитектура, которая закрывает все четыре утечки одновременно. Не последовательно, не точно — а как система.

Эта книга — не про то как «использовать AI в отеле». Это про то как перестроить отель вокруг AI как нового центра гравитации.

Те кто сделает эту перестройку в 2026—2027 годах получит пять-десять лет конкурентного преимущества. Те кто отложит — будут догонять до тридцатых годов. Если успеют.

Эта книга — карта для первой группы.

Почему сейчас

В марте 2025 года Всемирный совет по путешествиям и туризму вместе с Trip_com Group выпустили совместный отчёт «Technology Game Changers: Future Trends in Travel & Tourism». Презентация была на ITB Berlin. Главная цифра — 94% руководителей travel-индустрии считают AI mission-critical для успеха в ближайшие пять лет.

Источник: WTTC × Trip_com Group, «Technology Game Changers: Future Trends in Travel & Tourism», 5 марта 2025. Опрос 8 тысяч путешественников и руководителей индустрии.

Через год — второго марта 2026-го — NYU School of Professional Studies вместе с Boston Consulting Group выпустили отчёт «AI-First Hotels: Faster to Build, Leaner to Operate, and Richer in Customer Experience». Главная находка — менее 10% hospitality-компаний в мире можно отнести к категории «future built», то есть имеющих cutting-edge AI-возможности и получающих от них существенную ценность. 25% в стадии «AI-scaling». Остальные 65% — отстают.

Источник: NYU SPS Jonathan M. Tisch Center of Hospitality + Boston Consulting Group, «AI-First Hotels: Faster to Build, Leaner to Operate, and Richer in Customer Experience», 2 марта 2026. Lead author Tom McCaleb (BCG)..

Эти два отчёта — фон. Они показывают, что разрыв между AI-First и остальными в индустрии открылся именно сейчас. И что окно возможностей закроется в течение двух-трёх лет.

Российские отели в этой картине — в особой ситуации. С одной стороны, мы лишены доступа к части западных инструментов и платформ. С другой — у нас есть собственный быстро растущий tech-стек, локальные платформы, мессенджеры и платёжные системы. С третьей — у нас рынок дистрибуции переформируется буквально каждые шесть месяцев. В феврале 2026 года восемь крупнейших гостиничных сетей разом отключились от Яндекс Путешествий из-за повышения базовой комиссии до 17%. К апрелю все вернулись — но базовая комиссия так и осталась 17%. Это микрокартина того, что происходит на рынке постоянно.

Источник: РБК, 5 февраля 2026, «Крупнейшие сети гостиниц отказались от работы через „Яндекс Путешествия“ из-за повышения комиссии на 2%». Возвращение сетей — Interfax, апрель 2026.

Кто я и почему пишу это

Я — Сергей Львов. Шесть с половиной лет был СЮ в кластере Красная Поляна (2015—2022). Видел изнутри как работает hospitality-tech на масштабе — четыре отеля, семь ресторанов, два горнолыжных подъёмника, SPA, конференц-центр. Решения по архитектуре, которые мы тогда принимали — часть из них была правильной, часть катастрофически неправильной. На обоих типах ошибок я учился.

После двадцати второго года работаю независимо — консультант, основатель трёх продуктов в hospitality-tech: Raviorate (AI Revenue Advisor для горнолыжных курортов), Keiront (финансовая аналитика в логике USALI), Hostyki (платформа микрообучения для персонала отелей). Консультирую отели и курорты в России, СНГ, MENA и APAC.

Это контекст не для самоуверенности — для прозрачности. Когда я в книге привожу данные с моих проектов или продуктов, ты должен понимать, что я не нейтральный наблюдатель. Я участник. Я видел эти кейсы изнутри. Это даёт глубину но создаёт смещение. По этой причине каждый кейс из моей практики помечен врезкой «Из практики автора», и каждое утверждение основанное на моём опыте отделено от утверждений основанных на публичных источниках.

Что в этой книге есть и чего нет

Эта книга — практическое руководство для владельцев и генеральных менеджеров независимых отелей на 30—200 номеров. В ней есть:

Hotel Value Leakage Model — целостная рамка, которая объединяет всё содержание. Если из всей книги ты возьмёшь только одну вещь — пусть это будет она.

Девятнадцать глав в шести частях — от диагностики до конкретных AI-практик до двенадцатимесячной дорожной карты внедрения.

Тридцать одна иллюстрация — диаграммы, схемы, сравнительные таблицы.

Личные истории — Красная Поляна, Сочи, Шерегеш, Дилижан, Москва. Каждая из этих историй — реальная, имена иногда изменены.

Три истории провала — отдельная глава четырнадцать. Это редкий случай в бизнес-литературе, когда автор подробно разбирает, где он или его коллеги ошиблись и что из этого вышло.

В этой книге нет:

Готовых рецептов под твой конкретный отель. Каждый отель уникален. То, что я даю — принципы и фреймворки, которые ты адаптируешь.

Подробной технической документации. Если ты ищешь как именно настроить интеграцию PMS с RMS — это другой жанр. Эта книга для тех кто принимает решения, а не для тех кто их реализует руками.

Обещаний, что AI решит все твои проблемы. Это честная книга — я подробно описываю, где AI не работает, где он провалится, где ты потеряешь деньги, если внедришь его без подготовки.

Как читать эту книгу

Три маршрута чтения в зависимости от ситуации.

Первый — если ты владелец, который пока далеко от AI и хочешь понять с чего начать. Читай по порядку. Введение → Часть I (диагноз) → Часть II (данные) → дальше избирательно по интересу. Главное — закрепить базу. Без неё всё остальное не будет работать.

Второй — если ты GM или revenue manager уже работающий с современными системами и хочешь понять следующий шаг. Часть III (AI в действии) → Часть IV (гость) → Часть VI (будущее). Часть I — II пробежать по диагонали для проверки фундамента.

Третий — если ты инвестор или стратег, который оценивает hospitality-актив или планирует сделку. Главы 4—5 (USALI и метрики) → Глава 11 (конкуренция за время гостя) → Глава 19 (12-месячная карта). Это даёт инвестиционный взгляд за два часа.

В каждой главе ты увидишь блок-плашку, которая указывает какую утечку из Hotel Value Leakage Model закрывает эта глава. Это позволяет в любой момент видеть, где ты находишься в общей картине.

Идём дальше.

Глава 1

Глава 1. Ловушка семи утра



«Семь утра. Revenue manager открывает ноутбук. Одни вкладки с Booking, Ostrovok, Яндекс Путешествия. Другие — с Excel. Каждое утро. Уже шесть лет.»

В 2024 году я выступал на конференции НИТЕС в Сочи. После моего доклада ко мне подошёл человек — назову его Алексей. Владелец сети из трёх отелей в южном федеральном округе, образование — экономика, выпуск МГУ, опыт работы — двадцать лет в hospitality. Умный, открытый, читающий все профессиональные журналы, регулярно посещающий конференции.

Он сказал: «Сергей, я понимаю всё, что вы рассказываете про AI. Я согласен на сто процентов. Я хочу это внедрить. Но не могу начать. Каждый раз, когда я думаю с чего начать — у меня в голове сто причин почему это не работает». Я предложил встретиться через неделю и посмотреть как у них устроен revenue management сейчас.

Когда я приехал к ним в офис, я увидел картину, которую видел уже десятки раз. Revenue manager — толковая девушка тридцати лет — приходит в семь утра. Открывает ноутбук. Один монитор с Booking, Ostrovok и Яндекс Путешествиями. Второй — с Excel. У неё есть собственная методика анализа: она вручную фиксирует цены конкурентов в Excel-таблице, считает средневзвешенную, сравнивает со своей, принимает решение. Каждое утро. По всем трём отелям.

Я попросил её показать табличку. Она показала. На каждый отель отдельный лист. На каждом листе — даты на ближайшие 60 дней по строкам, конкуренты по столбцам. Она открывает Booking, смотрит цену на нужную дату, переписывает в ячейку. Открывает следующего, переписывает. И так далее. Семь конкурентов на отель. Шестидесят дат вперёд. Три отеля. Это около тысячи трёхсот ячеек, которые она обновляет каждое утро вручную.

Я спросил Алексея — сколько времени у неё уходит на это? Он сказал — два-три часа в день. Я спросил — а если бы это делала автоматическая система? Он подумал и сказал — наверное за неё она могла бы заниматься чем-то более важным. Стратегией. Анализом причин. Работой с прогнозом.

Цена ловушки

Тогда я посчитал на калькуляторе. Зарплата revenue manager в Сочи — 120 тысяч в месяц. Два с половиной часа в день на ручную работу — это пять рабочих дней в месяц, или 40% её времени. 40% от 120 тысяч — это 48 тысяч в месяц, или 576 тысяч в год. Просто на ручной перенос данных. Не на анализ. На механическую работу.

Оговорка: *Это конкретный расчёт для одной сети из трёх отелей. Для твоего объёма цифра будет другой — она зависит от размера отеля, числа конкурентов, которых отслеживаешь, зарплаты revenue manager в твоём регионе. Но порядок цифры — сотни тысяч рублей в год прямых потерь на одну функцию — типичен.*

Это была первая часть потери. Прямые деньги на оплату ручного труда.

Вторая часть — гораздо больше. Когда revenue manager обновляет цены в семь утра, она реагирует на вчерашние данные. Если в три ночи случилось событие — снег пошёл, рейс отменили, конкурент закрыл продажи — она увидит это только в семь. Корректировка пройдёт в Booking к девяти. Но рынок уже двенадцать часов работает по старым ценам. Окно ценообразования упущено.

BCG в отчёте AI-First Hotels (март 2026-го) подробно разбирает эту проблему. Они называют её latency в принятии revenue-решений. Точной цифры потерь конкретно для этого паттерна они не дают, но логика их анализа подсказывает — 3—7% RevPAR в год для типичного независимого отеля.

Источник: BCG × NYU SPS, «AI-First Hotels: Faster to Build, Leaner to Operate, and Richer in Customer Experience», 2 марта 2026. Раздел про commercial AI-первые transformations.

Оговорка: *Конкретный диапазон 3—7% — это моя оценка на основе экстраполяции данных BCG плюс эмпирика из консалтинговой работы. Точную цифру для своего отеля можно посчитать через A/B тестирование (одна часть номерного фонда работает по старой логике, другая — на real-time RMS). Калькулятор для приблизительной оценки в Приложении 4.*

Иллюстрация: что это значит в деньгах

Возьмём отель на 100 номеров со средним RevPAR 200 долларов и загрузкой 65%. Годовая выручка от номеров — 4,75 миллиона долларов. Если revenue manager корректирует цены даже на двенадцать часов раньше за счёт автоматизации — это даёт 0,5—1% более точного ценообразования за год. На указанной выручке — это 24—48 тысяч долларов дополнительной маржи (при большем запаздывании, 8—12 часов, модель из приложения 4 даёт 50—70 тысяч).

На отель в полтора-два раза больше — пропорционально выше. На сеть из трёх отелей среднего размера — 100—250 тысяч долларов в год прямой добавочной выручки.

Оговорка: *Это иллюстративный расчёт, не статистика. Реальный эффект зависит от десятка переменных — стартового уровня revenue management, качества данных, выбранной системы, реакции конкурентов. Цель примера — показать, что speed имеет конкретную ценовую размерность, а не дать универсальную метрику.*

Что произошло после

Алексей смотрел на калькулятор молча. Потом сказал — «То есть я платил почти 600 тысяч рублей в год за то, чтобы человек делал работу, которую делает скрипт за тысячу рублей». В этот момент один из четырёх барьеров — деньги — для него рассыпался. Не потому, что я его убедил аргументами, а потому, что он впервые увидел реальную стоимость текущего состояния.

Через два месяца у них стояла RMS-система средней категории. Через шесть — Алексей не мог понять как они раньше работали без неё.

Ловушка семи утра — это Decision Latency

Возвращаюсь к Hotel Value Leakage Model. Эта глава про первую утечку — Decision Latency. Решения принимаются позже, чем должны. На уровне revenue management это самый видимый случай но не единственный.

Тот же паттерн в других местах операции. Жалоба гостя обрабатывается через четыре часа вместо пятнадцати минут. Прогноз спроса делается раз в неделю на планёрке вместо постоянного автоматического обновления. Maintenance-тикет создаётся в час, когда дежурный делает обход вместо того, чтобы появиться в момент возникновения проблемы. Каждый из этих случаев — то же самое. Информация существует, но решение по ней принимается позже окна, когда оно эффективно.

Цена этой утечки в сумме — 3—7% RevPAR в год по каждому из направлений. На уровне всего отеля — кумулятивные потери до 10% потенциальной маржи.

AI-практика, которая закрывает Decision Latency — это два технологических слоя. Первый — real-time данные и автоматизированный мониторинг рынка. Второй — AI-агенты, которые принимают рутинные решения без человека (в рамках жёстко заданных границ) и эскалируют только нестандартные.

Этим двум слоям — RMS и AI-агентам — посвящены главы семь и восемь. Сначала же — почему ты вообще должен думать о своей собственности по-другому.

Что делать в понедельник

Если ты дочитал главу до конца и узнал свой отель — три действия на следующую неделю.

Первое — измерь свой текущий decision latency. Сядь с revenue manager и пройди по последним десяти ценовым корректировкам. Когда возник сигнал, что цену надо менять? Когда фактически изменили? Сколько часов прошло? Если в среднем больше четырёх — у тебя проблема.

Второе — посчитай прямую стоимость ручного труда твоего revenue manager. Зарплата делённая на 20 часов в неделю на ручной перенос — это твоя нижняя граница потерь. Скорее всего ты увидишь шестизначную сумму в год.

Третье — запроси демо у трёх RMS-вендоров. Это бесплатно и ни к чему не обязывает. Через три демо у тебя сложится в голове представление о том, что вообще доступно сейчас на рынке.

Идём дальше.

Глава 2

Глава 2. Ты владеешь зданием, а не отелем



«Если 60% твоей выручки приходит через одну OTA, ты не владелец отеля. Ты арендатор у платформы.»

В 2022 года Booking ушёл из России. Для значительной части отелей это был шок не уровня «потеряли удобный канал», а уровня «потеряли точку контакта со значительной частью гостей». До того момента Booking занимал примерно 65—80% рынка онлайн-бронирования отелей в России.

Источник: CNews, февраль 2026, со ссылкой на отраслевые оценки. До 2022 года Booking + Airbnb занимали 65—80% рынка онлайн-бронирования отелей и апартаментов в России.

После ухода Booking рынок не исчез — он перераспределился. Ostrovok вырос. Яндекс Путешествия выросли быстрее всех — стали лидером внутреннего рынка онлайн-бронирования. Появились новые игроки — Tinkoff Travel (теперь T-Banking Travel), MTS Travel, Островок-2.0, прочие.

К началу 2026 года картина устаканилась — но устаканилась по-новому. Доминирующий канал теперь у российских отелей не Booking — это Яндекс Путешествия. Доли других игроков переменчивы. И зависимость от единого канала никуда не делась — она просто переместилась.

Февраль 2026: микрокартина рынка

Первого февраля 2026 года Яндекс Путешествия повысили базовую комиссию для отелей с пятнадцати до 17%. Восемь крупнейших гостиничных сетей объявили об отключении продаж через платформу: Azimut Hotels, Cosmos Hotel Group, группа «Мантера», Alean Collection, Ассог, Русские Сезоны, Ателика, Кронвелл групп. В сумме под управлением этих сетей — около 50 тысяч номеров, что составляет примерно три с половиной процента всего номерного фонда России.

Источник: РБК, 5 февраля 2026, «Крупнейшие сети гостиниц отказались от работы через „Яндекс Путешествия“ из-за повышения комиссии на 2%». Источник: Российский союз туриндустрии (РСТ).

К апрелю 2026-го все эти сети вернулись на платформу. Это не значит, что Яндекс отыграл назад. Базовая комиссия осталась 17%. Программа поддержки, которую согласовали через РСТ касается только новых объектов — снижение на два пункта в первый год и на один в второй для отелей открывшихся после первого января 2025-го. Плюс компенсация программ продвижения. Плюс инициативы доступной среды.

Источник: Interfax, апрель 2026; Profi.Travel, апрель 2026. Все восемь сетей вернулись на платформу после переговоров с РСТ. Базовая комиссия 17% осталась без изменений.

Это не история триумфа отельеров. Это история структурной зависимости. Восемь крупнейших сетей не смогли существовать вне ключевой платформы дистрибуции дольше двух месяцев.

Если даже на масштабе крупных сетей выйти из платформы тяжело — что говорить о независимом отеле на 100 номеров? Для него это просто невозможно. Платформа знает это. И поэтому может поднимать комиссию.

Что значит «владеть отелем» в 2026 году

Старая модель собственности отеля строилась на физическом активе. Здание, земля, мебель, оборудование. Хорошо. Но если 60% твоей выручки приходит через одну ОТА, ты не владеешь отелем в полном смысле слова.

Что у тебя на самом деле есть.

У тебя есть здание — оно стоит. Земля — она стоит. Мебель — она амортизируется. Это твои физические активы.

Что у тебя нет — это твои гости. Платформа их знает по их email и истории бронирования. Ты их не знаешь — у тебя есть только имя и телефон забронировавшего. Платформа может в любой момент перестать показывать твой отель в выдаче. Платформа может в любой момент поднять комиссию. Платформа может в любой момент решить, что твоя категория не приоритетна для продвижения.

Это не означает, что нельзя работать через ОТА. Это означает, что если ОТА — твой основной канал, у тебя нет полноценного контроля над активом. Ты зависишь.

Что показывают мировые данные

BCG в отчёте AI-First Hotels приводит важные цифры по структуре дистрибуции в США в 2024 году. Цифровые прямые бронирования (digital direct) — 262 миллиарда долларов. OTA — 266 миллиардов долларов. Они почти сравнялись.

Источник: BCG × NYU SPS, AI-First Hotels, 2 марта 2026. Раздел про commercial transformations. Источники цифр — STR + Skift Research 2025.

Это переломный момент. Десять лет назад OTA доминировали с большим отрывом. Сейчас прямой канал почти уравнился. Что это значит.

Это значит, что отели, которые активно строили прямой канал последние пять-семь лет теперь его имеют. Они получают равную долю выручки из прямых бронирований и из OTA. Часть этих отелей — крупные сети с программами лояльности. Часть — независимые объекты, которые систематически работали с прямой коммуникацией с гостями.

И это значит, что отели, которые этого не делали — те, у кого 80% выручки через OTA — отстали от рынка.

Channel Dependency как утечка прибыли

Возвращаюсь к Hotel Value Leakage Model. Это глава про утечку номер три — Channel Dependency. Цена утечки — 15—25% маржи, которая уходит на комиссии OTA. Плюс отсутствие данных о госте мешает строить долгосрочные отношения.

Где конкретно теряются деньги.

Прямая комиссия — это, в зависимости от платформы, 13—25% от стоимости проживания. Для большинства независимых отелей в России — 15—17% на Яндекс плюс пятнадцать-двадцать на Островке. На отеле с годовой выручкой от номеров 100 миллионов рублей — это 15—17 миллионов отдаются платформам.

Косвенная стоимость — отсутствие повторного контакта с гостем. Гость забронировал через OTA, заехал, выехал. Ты получил его данные при заселении (имя, паспорт, телефон). Но ты не имеешь права отправлять ему маркетинговые письма — он не давал согласия именно тебе, он давал согласие платформе. Когда придёт время следующей поездки — платформа покажет ему своё приложение, не твоё.

Третья — невозможность качественного апсейла. Гость забронировал стандартный номер на пять ночей. У тебя есть SPA, ресторан, сертификаты, дополнительные услуги. Ты хотел бы предложить пакет. Через OTA — ты не можешь напрямую связаться с гостем до заезда. Можешь только при заселении и после. К этому моменту он уже распланировал свою поездку и не в настроении что-то добавлять.

Заккрытие утечки: прямой канал как стратегия

AI-практика, которая закрывает Channel Dependency — это построение прямого канала с гостем через современные мессенджеры и AI-агентов.

Логика такая. Гость пишет тебе сразу — в WhatsApp, Telegram, MAX, VK или прямо на сайте. Не в Booking customer support. Не в чат Островка. Тебе. Ты отвечаешь — через AI-агента — за тридцать секунд. Принимаешь бронирование с прямой комиссией ноль. Получаешь полный профиль гостя. Пишешь ему до заезда персональное pre-arrival сообщение. Предлагаешь правильные апсейлы. После выезда поддерживаешь контакт. Когда он будет планировать следующую поездку — он напишет тебе напрямую, потому что у него уже есть положительный опыт прямой коммуникации.

Это не значит «отказаться от OTA». Это значит — вернуть себе контроль. Не быть в положении, когда повышение комиссии на 2 процентных пункта может обанкротить твою экономику.

Что делать в понедельник

Если ты дочитал главу — три действия на следующую неделю.

Первое — посчитай свою channel-зависимость. Открой свою выручку за последние двенадцать месяцев. Сколько процентов через ОТА? Если больше шестидесяти — у тебя серьёзная channel dependency. Если больше восьмидесяти — критическая.

Второе — проверь, что у тебя сейчас работает как прямой канал. Сайт с booking engine? WhatsApp Business? Канал в Telegram? База email-подписчиков? Опиши прямой канал. Если в этом списке мало или пусто — ты не владеешь дистрибуцией.

Третье — выбери одну платформу прямой коммуникации куда ты сделаешь первый шаг в ближайший месяц. Для российских отелей в 2026 году самый разумный выбор — это либо собственный сайт с современным booking engine, либо мессенджер MAX (растущий), либо Telegram (стабильный). Не нужно делать всё сразу. Один канал. Один шаг.

Идём дальше — к рамке, которая объединит всё.

Глава 3

Глава 3. AI-First Hotel: новая рамка



«AI — это не инструмент для оптимизации устаревшей архитектуры. AI — это новая архитектура. Кто не сделает этот переход в 2026—2027, будет догонять до тридцатых годов.»

В первых двух главах я говорил про симптомы. Ловушка семи утра — это симптом. Channel dependency — симптом. У этих симптомов разные проявления, разные причины на первый взгляд, разные решения по тактике. Но за ними стоит одна общая болезнь.

Архитектура решений в типичном независимом отеле не менялась последние двадцать-двадцать пять лет. PMS — отдельная система. Channel manager — отдельная. CRM, если есть — отдельная. POS ресторана — отдельная. SPA — отдельная. Маркетинг — отдельная. Бухгалтерия — отдельная. Между ними — костыли в виде Excel-выгрузок и ручного переноса. Принимающий решения человек должен в голове сводить картину из пяти-семи источников. Каждый источник видит только свой кусочек. Полной картины нигде нет.

Это нормально для двухтысячных годов. Это катастрофа для 2026-го. Потому что AI работает, только когда у него есть полная картина. Без полной картины — он работает на искажённых данных и принимает плохие решения.

Что говорит индустрия

Второго марта 2026 года Boston Consulting Group вместе с NYU School of Professional Studies опубликовали отчёт «AI-First Hotels: Faster to Build, Leaner to Operate, and Richer in Customer Experience». Это, на мой взгляд, самый важный документ индустрии за последние три года.

Главные находки. По BCG Build for the Future 2025 Global Study (выборка 1250 компаний разных индустрий) менее 10% hospitality-компаний попадают в категорию «future built» — то есть имеют cutting-edge AI-возможности и получают от них существенную ценность. 25% в стадии «AI-scaling» — у них есть AI-стратегия, которая начинает приносить отдачу. 8% — AI-future built по узкому критерию. Остальные 65% индустрии отстают.

Источник: BCG × NYU SPS, AI-First Hotels: Faster to Build, Leaner to Operate, and Richer in Customer Experience, 2 марта 2026. Lead author Tom McCaleb (BCG managing director). Источник цифр — BCG Build for the Future 2025 Global Study (n=1250 компаний, n=12 hospitality firms, n=59 travel/tourism overall).

Это значит две вещи. Первая — большинство индустрии отстаёт. Вторая — те кто впереди уже получают существенную отдачу. Разрыв растёт экспоненциально.

Конкретные операционные эффекты, которые BCG задокументировал у компаний AI-scaling и AI-first.

Ritz-Carlton San Francisco через AI-систему синхронизации housekeeping schedules с check-out patterns добился сокращения времени уборки и подготовки номера на 20%. IHG последовал — внедрил predictive housekeeping models. AI-системы мониторинга food waste у разных hotel groups дают примерно 50% снижения food waste за восемь месяцев. Hilton Connie и Marriott Botlr — AI-консьержи, которые обрабатывают рутинные запросы освобождая персонал для нестандартных. Использование чат-ботов выросло на 53% год к году в 2021—2022 годах; 70% гостей считают их полезными.

Источник: BCG Executive Perspectives March 2026 «Building an AI-First Hotel Company», и BCG основной отчёт от 2 марта 2026. Все цифры — со ссылок BCG на оригинальные источники: AHLA, Skift, Hospitality Net.

Это операционная сторона. Есть ещё одна — структурная. Те самые 262 миллиарда долларов digital direct против 266 миллиардов OTA из главы 2: каналы почти сравнялись. За последние десять лет это переломный момент.

Одновременно — кадровая проблема. 65% отелей в Северной Америке сообщили о staffing shortages в 2025 году. Стоимость труда выросла на 11,2% год к году. Отели физически не могут найти персонал в нужном количестве. И не могут позволить себе дальше повышать зарплаты при текущей экономике. Единственный путь — автоматизировать рутину, чтобы существующая команда работала эффективнее.

Источник: Те же отчёты BCG × NYU SPS. Источники по staffing — American Hotel & Lodging Association (AHLA).

Что такое AI-First Hotel

Терминологически — AI-First Hotel это не отель, в котором добавили AI-инструменты к существующим процессам. Это отель, архитектура которого изначально построена вокруг AI как центрального элемента.

Разница принципиальная. Возьмём аналогию. Когда смартфоны появились в 2007 году — компании сначала просто адаптировали свои сайты для маленького экрана. Это была эра mobile-friendly. Через несколько лет появилась эра mobile-first — когда мобильное взаимодействие проектировалось первым, а десктоп уже подстраивался под него. Эта смена парадигмы

заняла около десяти лет. Те кто оставался mobile-friendly без перехода в mobile-first — потеряли рынок.

С AI сейчас то же самое. Эра AI-friendly — это когда отель добавляет AI-инструменты в текущие процессы. RMS подключают к старому PMS, AI-агента — к существующему процессу обработки жалоб, аналитику — поверх собранных вручную таблиц. Это работает, но даёт ограниченный эффект.

Эра AI-First — это когда AI это центральная нервная система всех операций. Все системы общаются через единую data fabric. AI имеет доступ к полной картине гостя, операций и рынка одновременно. Решения принимаются в реальном времени и распространяются по всему стеку моментально.

Hotel Value Leakage Model — сквозная рамка книги

Я уже представлял эту модель во введении. Здесь — детальное объяснение почему именно эти четыре утечки и как они работают вместе.

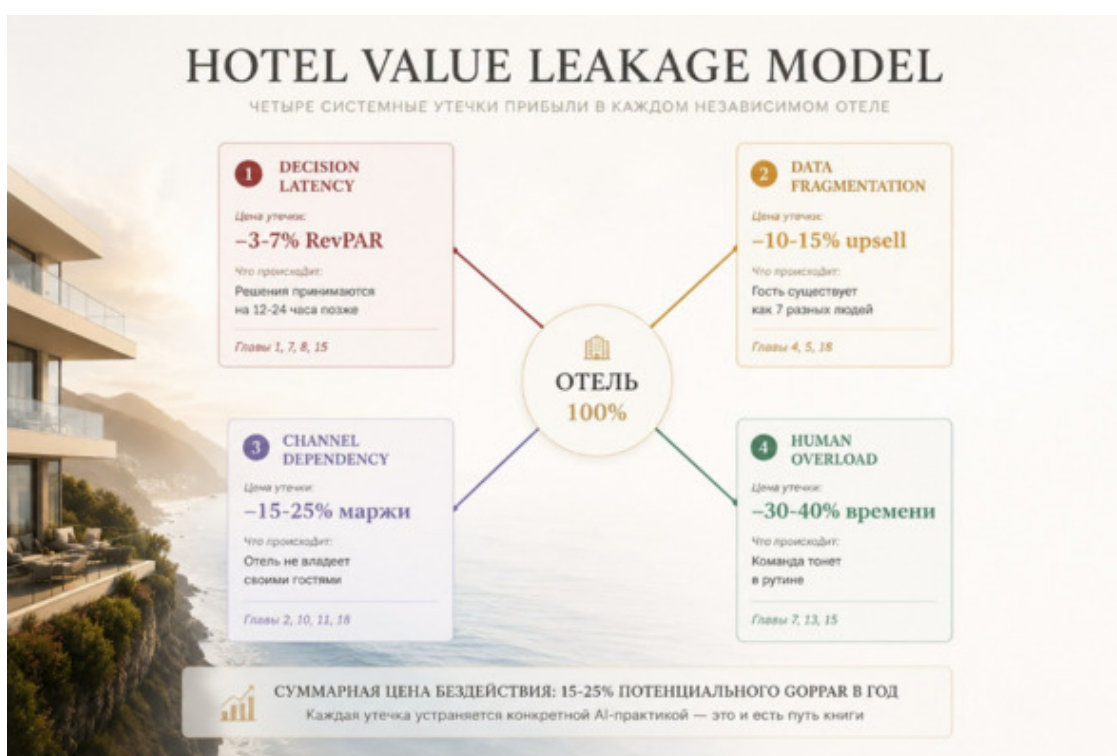


Рисунок 3.1. Hotel Value Leakage Model — четыре системные утечки прибыли

Утечка номер один — Decision Latency. Решения принимаются позже, чем должны. Цена утечки — 3—7% RevPAR в год. Глава первая показала это на примере revenue management. В разных операционных сценариях работает тот же паттерн — информация существует, окно эффективного решения есть, но решение принимается уже после закрытия окна.

Утечка номер два — Data Fragmentation. Данные о госте и операциях разбиты по семи системам, которые не общаются. Цена утечки — 10—15% upsell-возможностей плюс качество всех AI-решений ограничено качеством входящих данных. Об этом подробно — Часть II про данные и USALI.

Утечка номер три — Channel Dependency. 60—80% выручки независимых отелей идёт через OTA. Отель не контролирует данные о госте, не имеет прямого канала коммуникации, не может строить долгосрочные отношения. Цена утечки — 15—25% маржи. Об этом — глава вторая и Часть IV.

Утечка номер четыре — Human Overload. Команда занята рутиной, которую могла бы делать автоматика. 30—40% рабочего времени уходит на работу за 20 долларов в месяц. Об этом — Часть V про команду.

Все четыре утечки работают одновременно. Вместе они забирают 15—25% потенциального GOPPAR. Не из-за того, что бизнес плохой. Из-за устаревшей архитектуры.

Оговорка: Диапазоны 3—7%, 10—15%, 15—25%, 30—40% — это мои оценки на основе экстраполяции отраслевых данных (BCG, WTTC, HotelTechReport) плюс эмпирика из 50+ консалтинговых проектов. Это не статистические выкладки на репрезентативной выборке — таких публичных исследований по СНГ-рынку не существует. Для своего отеля точные цифры можно посчитать через калькулятор в Приложении 4.

Кто эта книга — и кто нет

Прямой и честный разговор. Эта книга не для всех hospitality-сегментов одинаково полезна.

Эта книга для тебя, если:

Ты владелец или генеральный менеджер независимого отеля на 30—200 номеров. Это основная целевая аудитория.

Ты консалт-партнёр или CFO в гостиничном холдинге, который оценивает направления развития.

Ты инвестор или стратег, который планирует hospitality-сделку и хочет понимать какие активы покупать в эпоху AI.

Ты специалист в hospitality-tech и хочешь системного видения как меняется рынок.

Эта книга НЕ для тебя, если:

У тебя крупная международная сеть на тысячу плюс номеров. У тебя другие проблемы и другие решения. Покупайте отчёты BCG напрямую — они точнее на твой масштаб.

У тебя гестхаус или мини-отель на десять номеров. На твоём масштабе многие из тяжёлых архитектурных решений из этой книги не окупаются. Тебе нужны более простые подходы.

Вы ищете быстрых рецептов — «купи это и ты разбогатеешь». Я такого не обещаю. Книга про системные изменения, которые требуют времени и работы.

Как читателю отличить эту книгу от маркетинга моих продуктов

Прозрачность важна. У меня три коммерческих продукта в hospitality-tech: Raviorate, Keiront, Hostyki. Каждый из них упомянут в соответствующих главах. Это создаёт неустрашимый conflict of interest.

Что я делаю, чтобы это смягчить.

Каждое упоминание моих продуктов — отдельная врезка с маркером «Из практики автора». Это даёт тебе возможность визуально отделить эти места от общего изложения.

В тех местах, где я даю обзор инструментов индустрии, я обязательно упоминаю конкурентов на том же уровне детализации, что и свои продукты. В RMS-главе помимо Raviorate упомянуты Duetto, IDEaS, Atomize, RoomPriceGenie. В микрообучении помимо Hostyki — общая методология применимая к любым LMS-системам.

В приложении два — сравнительная таблица PMS и CRM-систем, где мои продукты НЕ являются центральными. Большинство решений в индустрии не наши. Я даю критерии выбора, а не обязательные рекомендации.

Если после прочтения книги ты выберешь не мои продукты, а конкурентов — это нормальный исход. Я писал книгу не для того, чтобы продать тебе Raviorate, а для того, чтобы дать тебе системное видение, которое сэкономит тебе годы и миллионы. Если тебе после этого виднее, что использовать — отлично.

Что делать в понедельник

Если ты дочитал главу — три действия.

Первое — определи свою точку на спектре. Сядь и честно ответь на вопрос: к какой из четырёх категорий BCG относится твой отель. Future built (cutting-edge AI). AI-scaling (есть стратегия и первая отдача). AI-aware (понимаешь, начинаешь). Behind (далеко). Большинство независимых отелей в России и СНГ — между AI-aware и Behind. Это нормальная стартовая точка.

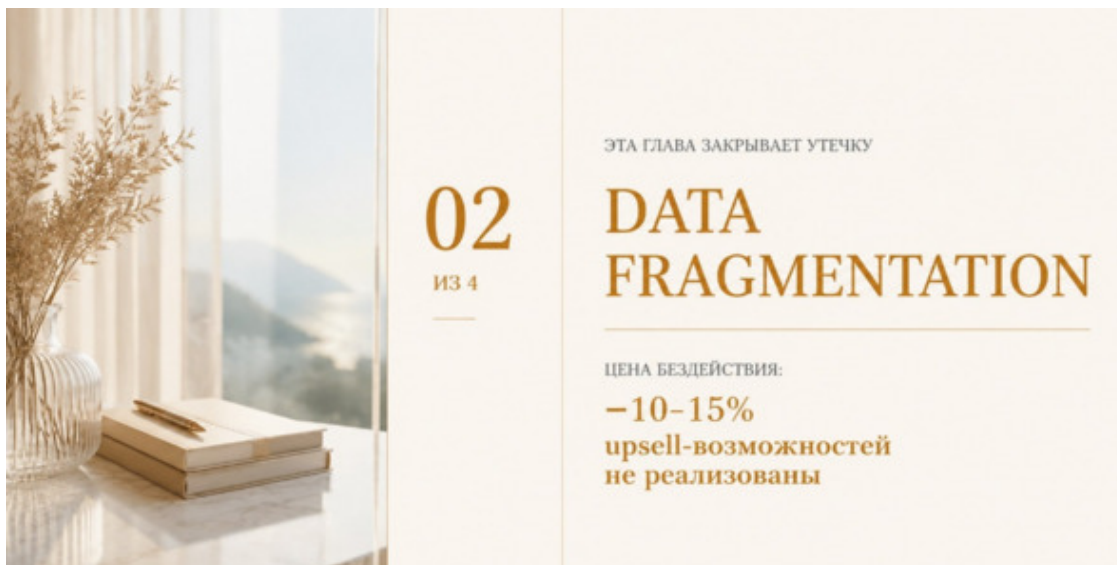
Второе — построй честную карту своих четырёх утечек. По каждой из четырёх — какая её актуальная стоимость для твоего отеля. Используй калькуляторы из Приложения четыре. Это самое важное упражнение всей книги — конкретное понимание сколько ты теряешь сейчас.

Третье — определи приоритет. Из четырёх утечек выбери одну с наибольшей цифрой. Это твоя точка приложения сил в первые шесть месяцев. Все главы, которые её закрывают — твой главный материал. Остальные — позже.

Идём дальше — фундамент данных.

Глава 4

Глава 4. USALI: язык, на котором говорят инвесторы



«Если ты не можешь показать инвестору P&L по USALI за пять минут — ты не управляешь отелем, ты держишь его за руку.»

Большинство владельцев независимых отелей в России ведут учёт по российским стандартам бухгалтерского учёта. Это нормально с точки зрения налоговой отчётности. Но это катастрофически плохо для управленческих решений.

РСБУ создан, чтобы корректно посчитать налог. Не чтобы понять прибыльно ли SPA. Не чтобы увидеть какой ресторан тянет вниз весь объект. Не чтобы решить — повышать цены или нет. Для этих задач РСБУ молчит. Он показывает выручку, расходы, прибыль на уровне всего юридического лица. Структура внутри — невидима.

Поэтому большинство владельцев работают по интуиции. «Мне кажется ресторан в плюсе». «Думаю SPA окупает себя». «Загрузка хорошая, выручка растёт — значит всё ок». Эти интуитивные суждения часто ошибочны. И это вторая утечка — Data Fragmentation. У тебя нет инструмента, чтобы видеть структуру.

Что такое USALI

USALI — Uniform System of Accounts for the Lodging Industry. Стандарт управленческой отчётности отелей. Создан в 1926 году в США как ответ на тот же бардак, который сейчас у нас — каждый отель считал по-своему, инвесторы и операторы не могли сравнивать. С тех пор стандарт обновляется примерно раз в десять лет.

Сейчас актуальная редакция — двенадцатая, опубликована Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP) в 2014 году. В неё включены изменения связанные с современной структурой отельных операций — клубные этажи, all-inclusive packages, ESG-метрики, FTE расчёты, sustainability reporting.

Источник: HFTP, Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, 12th Edition, 2014. Стандарт de facto принят американской и европейской hospitality-индустрией. Доступен через HFTP. На русский официально не переведён.

USALI делает три вещи.

Первое — разделяет отель на operating departments. Rooms, Food and Beverage, Spa, Telecommunications, Other Operated Departments. Каждый департамент — отдельный P&L с собственной выручкой, собственными прямыми расходами, собственной операционной прибылью. Это даёт ответ на вопрос «прибыльно ли SPA» — конкретной цифрой.

Второе — разделяет операционные расходы (на каждый департамент) и общие отельные расходы (administrative, sales/marketing, property maintenance, utilities). Каждая категория ложится на свою линию P&L. Это даёт ответ на вопрос «куда уходят деньги» — детальной картой.

Третье — даёт стандартизированные метрики, которые сопоставимы между отелями. ADR, RevPAR, GOP, GOPPAR, EBITDA — у всех одинаково считаются. Инвестор может сравнить твой отель с конкурентами в регионе на одном языке.

Иерархия P&L по USALI

Структура отчёта по USALI — это перевёрнутая пирамида.

Сверху — Total Revenue. Сумма выручки всех департаментов.

Минус Departmental Expenses (прямые расходы каждого департамента) — получается Departmental Profit. Это первая важная цифра — сколько отель зарабатывает на основной операционной деятельности до общих расходов.

Минус Undistributed Operating Expenses (administrative, sales/marketing, IT, maintenance, utilities) — получается Gross Operating Profit или GOP. Это твоя операционная прибыль до того как пошли налоги, аренда, амортизация. Это та цифра, которая показывает реальную операционную эффективность.

Минус Management Fees, Property Tax, Insurance — получается EBITDA. Это та цифра, которая идёт в инвестиционные оценки. EBITDA × мультипликатор = стоимость актива при продаже.

Минус Depreciation, Interest, Taxes — получается Net Income. Это то, что остаётся в кармане владельца.

На каждом уровне ты видишь конкретную цифру и конкретные драйверы. Это и есть структура, которой нет в РСБУ.

GOPPAR vs RevPAR — главная метрика 2026 года

Большинство менеджеров в hospitality оперируют двумя метриками — ADR (средняя цена номера) и RevPAR (выручка с доступного номера). Это базовые операционные метрики, и они нужны. Но они не главные.

Главная финансовая метрика — GOPPAR (Gross Operating Profit Per Available Room). Это GOP делённый на количество доступных номеров за период. Эта цифра показывает сколько ты заработал операционной прибыли с каждого номера.

Разница между RevPAR и GOPPAR показывает структуру твоего бизнеса. Можно иметь высокий RevPAR и низкий GOPPAR — это значит, что отель продаёт хорошо, но плохо контролирует расходы. Можно иметь умеренный RevPAR и высокий GOPPAR — это значит, что отель продаёт средне, но операционно эффективен.

Инвесторы оценивают актив по GOPPAR, не по RevPAR. RevPAR может расти при росте выручки и одновременно падающем GOPPAR — это симптом роста за счёт снижения цены или роста расходов опережающего рост выручки.

Если ты владелец независимого отеля и не знаешь свой GOPPAR за прошлый месяц — у тебя проблема. Не «надо бы посчитать», а структурная проблема. Ты не управляешь финансами отеля, ты их держишь.

Что нужно сделать, чтобы перейти на USALI

Переход на USALI — это шесть-восемь недель работы с командой бухгалтерии и финансового директора. Это не покупка софта — это перенастройка существующего учёта.

Первый шаг — настройка плана счетов. В РСБУ ты ведёшь учёт по российскому плану счетов. Для USALI нужно дополнительно ввести аналитику — каждой проводке присваивать USALI-код департамента и категории расхода. Это делается параллельно к РСБУ, не заменяя его.

Второй шаг — обучение команды. Бухгалтерия должна понимать на каком этапе какой код ставить. Это две недели тренинга плюс месяц-два надзора, пока вырабатывается привычка.

Третий шаг — настройка отчётности. Из выгруженных данных должны автоматически собираться P&L по USALI. Это делается либо через настройки 1С, либо через внешний инструмент типа Power BI поверх 1С, либо через специализированные продукты.

Из практики автора: Я делал такой переход в шести объектах за последние три года. Время — от шести недель в маленьких отелях до четырёх месяцев в больших со сложным учётом. Главный фактор скорости — готовность бухгалтерии менять привычки. Если бухгалтер сопротивляется — переход затягивается на год. Если сотрудничает — все шесть недель. Поэтому первый шаг внедрения USALI — это разговор с главным бухгалтером. Не с финансовым директором.

Что делать в понедельник

Если ты не используешь USALI — три действия.

Первое — посмотри последние три месячных P&L своего отеля. Можешь ли ты сказать прибыльно ли SPA? Прибылен ли ресторан? Какая операционная маржа Rooms-департамента? Если на любой из этих вопросов ответ «не уверен» — у тебя нет управленческого учёта.

Второе — поговори с главным бухгалтером. Спроси сколько времени займёт переход на USALI-структуру в дополнение к РСБУ. Если она говорит «месяц-два» — у тебя нормальная команда. Если «нереально» — у тебя проблема не с USALI, у тебя проблема с командой.

Третье — прочитай главу пять про иерархию метрик. Она объясняет какие конкретно цифры тебе нужны на дашборде каждое утро. Без USALI этих цифр у тебя не будет.

Идём дальше.

Глава 5

Глава 5. Иерархия метрик: ADR, RevPAR, GOPPAR



«Если у тебя на дашборде десять метрик, у тебя нет дашборда. У тебя есть Excel.»

В предыдущей главе я ввёл понятие GOPPAR как главной финансовой метрики отеля. В этой главе разберём почему конкретно эта метрика, в какой иерархии она стоит относительно других, и какие ровно пять-семь метрик должен видеть каждый владелец независимого отеля каждое утро.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.