



Управление конкурентоспособностью гостиничного предприятия в условиях цифровой трансформации

Чаусов Н.Н., ассистент кафедры экономики и управления, Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, Калуга, Россия

Коменденко М.Т., магистрант, Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, Калуга, Россия

Чаусов Н.Ю., к.э.н., доцент, кафедра экономики и управления, Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, Калуга, Россия

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные проблемы управления конкурентоспособностью предприятий гостиничного бизнеса в условиях цифровой трансформации. Исследование проведено на примере гостиницы SK Royal Kaluga (ООО «Аксен Регион»). Проанализированы современные подходы к формированию конкурентных преимуществ в региональном гостиничном секторе. Особое внимание уделено разработке комплексной стратегии, сочетающей инструменты дифференциации продукта с внедрением цифровых технологий управления клиентским опытом. В результате исследования предложен механизм интеграции CRM-систем, программ лояльности и цифровых коммуникаций в стратегию повышения конкурентоспособности. Научная новизна работы заключается в разработке отраслевой модели цифровой трансформации для региональных гостиничных предприятий.

Ключевые слова: управление конкурентоспособностью, гостиничный бизнес, цифровая трансформация, стратегия дифференциации, CRM-система, программа лояльности, клиентский опыт.

Managing the competitiveness of a hotel enterprise in the context of digital transformation

Chausov N.N., Assistant Professor, Department of Economics and Management,
K.E. Tsiolkovsky Kaluga State University, Kaluga, Russia

Komendenko M.T., Master's Student,
K.E. Tsiolkovsky Kaluga State University, Kaluga, Russia

Chausov N.Yu., Associate Professor, Department of Economics and Management,
PhD in Economics, K.E. Tsiolkovsky Kaluga State University, Kaluga, Russia

Annotation. This article examines current issues in managing the competitiveness of hotel enterprises in the context of digital transformation. The study is conducted using the SK Royal Kaluga Hotel (Aksen Region LLC) as a case study. Modern approaches to developing competitive advantages in the regional hotel sector are analyzed. Particular attention is paid to the development of a comprehensive strategy combining product differentiation tools with the implementation of digital customer experience management technologies. The study proposes a mechanism for integrating CRM systems, loyalty programs, and digital communications into a competitiveness enhancement strategy. The research's novelty lies in the development of an industry-specific digital transformation model for regional hotel companies.

Key words: competitiveness management, hotel industry, digital transformation, differentiation strategy, CRM system, loyalty program, customer experience.

Введение. Современный этап развития гостиничной индустрии характеризуется усилением конкурентной борьбы на региональных рынках, что обуславливает необходимость поиска новых подходов к управлению конкурентоспособностью предприятий отрасли [1]. Цифровая трансформация экономики создает принципиально новые возможности для оптимизации бизнес-процессов, повышения качества обслуживания и ключевых факторов конкурентоспособности организаций сферы гостеприимства [2]. Особую актуальность проблема управления конкурентоспособностью приобретает для региональных гостиничных предприятий, которые сталкиваются с растущим давлением со стороны национальных сетевых операторов. В этих условиях

эффективное использование цифровых инструментов позволяет не только оптимизировать операционную деятельность, но и создавать уникальные клиентские ценности [3].

Целью настоящего исследования является разработка стратегии управления конкурентоспособностью предприятия гостиничного бизнеса на основе интеграции современных цифровых решений. Объектом исследования выступила гостиница SK Royal Kaluga (ООО «Аксен Регион»).

Результаты исследования. Цифровая трансформация кардинально меняет традиционные подходы к организации гостиничного бизнеса. По данным исследования TeamJet, 73% российских отелей уже внедрили различные цифровые решения, при этом 45% используют их системно в ежедневной работе [4]. Это подтверждает, что цифровизация становится отраслевым стандартом, а ее успешная реализация требует комплексного подхода, сочетающего технологическую модернизацию с трансформацией бизнес-моделей.

Гостиница SK Royal Kaluga (4 звезды) представляет собой уникальный для Калужской области многофункциональный комплекс, сочетающий традиционные гостиничные услуги с горнолыжной инфраструктурой. Ключевым конкурентным преимуществом отеля является архитектурное решение, при котором основной горнолыжный склон начинается непосредственно с крыши здания.

Финансовый анализ предприятия демонстрирует положительную динамику основных показателей (табл. 1).

Таблица 1

Динамика финансовых показателей SK Royal Kaluga за 2022-2024 гг.

Показатели	Годы			2024 г. в % к 2022 г.
	2022	2023	2024	
Выручка, тыс. руб.	101 800	105 710	111 060	109,1
Чистая прибыль, тыс. руб.	6 460	7 390	9 210	142,6
Рентабельность продаж, %	6,3	7,0	8,3	131,7

Несмотря на положительную финансовую динамику, отель занимает лишь 7-8 позицию в рейтинге четырехзвездочных отелей Калуги, уступая конкурентам

с более развитой системой цифровых коммуникаций и управления клиентским опытом.

Проведенный анализ позволил выявить применяемые предприятием инструменты управления конкурентоспособностью, которые систематизированы в табл. 2.

Таблица 2

Инструменты управления конкурентоспособностью SK Royal Kaluga

Группа инструментов	Конкретные меры и преимущества
Продуктовая дифференциация	Уникальное позиционирование как единственного горнолыжного отеля в регионе; включение SPA-услуг в стоимость проживания; многофункциональность (рестораны, банный двор, конференц-залы).
Ценовая стратегия	Фокус на потребителя с учетом комплекса включенных услуг; гибкая система тарифов для разных сегментов (группы, корпоративные клиенты, сезонные скидки).
Управление качеством	Наличие классификации 4 звезды; система стандартов обслуживания SK Royal; мониторинг отзывов; программа модернизации инфраструктуры (с 2024 г.).
Маркетинг и продвижение	Цифровое присутствие (сайт, агрегаторы); репутационный капитал (награды «Лучший горнолыжный отель»); партнерские программы с туроператорами.
Лояльность клиентов	Корпоративные программы; индивидуальный сервис (трансфер, размещение с животными).

Анализ выявил и ряд ограничений, к которым относятся: ярко выраженная сезонность спроса, загородное расположение, ограниченные конференц-возможности по сравнению с ключевыми конкурентами (Hilton, AZIMUT), а также недостаточное использование современных цифровых инструментов для работы с лояльностью и клиентским опытом.

Конкурентоспособность гостиницы SK Royal Kaluga также можно оценить по следующим ключевым составляющим: продукт, цена, качество, продвижение и клиентский опыт.

Продукт предпринимательской организации является важнейшим элементом ее бизнеса [5]. Исследования показали, что SK Royal Kaluga обладает абсолютно уникальным для региона товарным предложением. Это единственный отель, интегрированный с полноценным горнолыжным комплексом «Квань», чей склон начинается с крыши здания. Это не просто

дополнительная услуга, а ключевая причина выбора отеля для целевой аудитории. При этом, отель предлагает комплексный продукт: размещение (номера, бунгало); питание (рестораны, бары); активный отдых (горные лыжи, тюбинг, мини-гольф, спортплощадка); релаксация (SPA-комплекс, бани, бассейн); деловые услуги (конференц-залы); семейный отдых (детская комната); событийный туризм (банкетные площадки). Включение завтрака и 90-минутного посещения SPA-комплекса в стоимость проживания значительно повышает воспринимаемую ценность по сравнению с конкурентами, где эти услуги часто оплачиваются отдельно.

Одним из ключевых факторов, влияющих на потребительский выбор клиента является цена [6]. Базовая цена номера (от 6600 руб.) выше среднерыночной по Калуге. Однако при детальном анализе «стоимости владения» отдыхом, предложение SK Royal оказывается конкурентоспособным. Гость получает комплекс услуг, за который у прямых конкурентов (AZIMUT) пришлось бы доплачивать, что в итоге делает итоговый чек сопоставимым или даже ниже. Наличие корпоративных тарифов, групповых скидок и сезонного ценообразования позволяет привлекать разные сегменты рынка и оптимизировать загрузку.

Качество предоставления услуг представляет собой совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, которые обеспечивают удовлетворение установленных и предполагаемых потребностей клиентов [7]. Наличие категории 4 звезды является формальным подтверждением соответствия определенным стандартам качества инфраструктуры и сервиса. Высокие рейтинги на платформах (4.7/5 на 2ГИС) и профессиональные награды косвенно подтверждают стабильное качество обслуживания. Наличие современной системы искусственного оснежения, обновляемая инфраструктура (программа модернизации 2024 г.) говорят о стремлении поддерживать высокий технический уровень.

Исследования показывают, что бренд отеля является узнаваемым не только в регионе, но и за ее пределами. Отель проявляет активность на агрегаторах,

имеет официальный сайт с онлайн-бронированием. Многофункциональность ООО «Аксен Регион» создает условия для положительного впечатления, так как гость может удовлетворить множество потребностей в одном месте. Возможность размещения с животными добавляет баллов в глазах специфического сегмента.

Вместе со сказанным, можно сделать вывод о недостаточно системной работе с клиентом на всех ее этапах (до, во время и после визита), ограниченности персонализированных цифровых коммуникаций, программ лояльности, сбора и учета предпочтений. Эти недостатки не позволяют максимизировать лояльность клиентов. Кроме того, имеет место относительно слабое развитие собственных цифровых каналов (социальные сети, email-маркетинг), что приводит к зависимости от агрегаторов и недостаточной работе с лояльностью постоянных гостей. Таким образом, проведенный анализ позволил выявить диспропорцию между уникальным продуктовым предложением отеля и недостаточным уровнем развития цифровых инструментов управления клиентскими отношениями.

Проведем сравнение SK Royal Kaluga с тремя основными типами конкурентов на рынке Калуги: сетевым премиум-отелем (AZIMUT), сетевым бизнес-отелем (Hilton Garden Inn) и локальным городским отелем (Best Western) (табл. 3).

Следует отметить, что любое гостиничное предприятие находится и функционирует в конкретной среде. На деятельность SK Royal Kaluga оказывают влияние совокупность факторов внешней среды, которые следует учитывать при оценке и обосновании мероприятий по повышению ее конкурентоспособности. Прежде всего следует иметь в виду, что в постпандемический период и в условиях геополитической нестабильности и санкционных ограничений наблюдается устойчивый тренд на отдых внутри страны [8]. Уникальное предложение SK Royal Kaluga как горнолыжного и всесезонного курорта вблизи Москвы и Московской области идеально соответствует этому спросу.

Таблица 3

Сравнительный анализ конкурентоспособности SK Royal Kaluga

Критерий	SK Royal Kaluga	AZIMUT	Hilton Garden Inn	Best Western
Позиционирование	Единственный горнолыжный отель-курорт в регионе. Всесезонный многофункциональный комплекс.	Сетевой бизнес-отель премиум-класса с развитой конференц-инфраструктурой.	Международный сетевой бренд, стабильность и предсказуемость для бизнес-туристов.	Универсальный городской отель с оптимальным соотношением цены и качества.
Ключевое преимущество	Уникальность концепции, природа, комплекс включенных услуг (SPA).	Статус, высокие стандарты, лучшие в городе конференц-возможности.	Сила международного бренда, доверие, программа лояльности Hilton Honors.	Ценовая доступность при 4 звездах, выгодное расположение.
Ценовой сегмент	Выше среднего (от 6600 руб.), но высокая ценность за счет инклюзивов.	Премиум (от 6000 руб. + доп. услуги).	Средний-высокий (около 5950 руб.).	Средний (5090-5560 руб.).
Продукт/Услуги	Широкий спектр: размещение, питание, SPA (вкл.), горные лыжи, банный двор, мини-гольф.	Фокус на бизнес-услуги: размещение, питание, конференц-залы (8 шт.), SPA (за доп. плату).	Стандартный сетевой набор: комфортные номера, фитнес, ресторан. Конференц-залы (5 шт.).	Базовый набор: номера, завтрак, фитнес (партнерский).
Качество/Рейтинги	Высокие рейтинги (4.7/5), но 7-8 место в общем рейтинге из-за локации.	Высокие рейтинги, лидер или в топ-3 по отзывам.	Высокие рейтинги, стабильно в топ-5.	Хорошие рейтинги, стабильно в топ-5.
Локация	Загородная (4 км от центра). Преимущество для отдыха, недостаток для деловых поездок в центр.	Центральная. Ключевое преимущество для бизнес-туристов.	Центральная. Ключевое преимущество для бизнес-туристов.	Центральная. Ключевое преимущество.
Целевая аудитория	Сезонная и сегментированная: горнолыжники, семьи, wellness-туристы, корпоративы/тимбилдинги.	Бизнес-туристы, участники мероприятий, пары.	Бизнес-туристы, индивидуальные путешественники, ориентированные на бренд.	Бизнес-туристы, туристы с ограниченным бюджетом, семьи.
Слабые стороны (в сравнении)	Сезонность, удаленность от центра, отсутствие развитой программы лояльности, ограниченные конференц-возможности.	Высокая итоговая стоимость с учетом доп. услуг, отсутствие уникальных развлечений.	Отсутствие уникального предложения, стандартный, ничем не выделяющийся продукт.	Отсутствие уникального предложения, ограниченный набор услуг, зависимость от партнеров (фитнес).

Региональные власти в Калужской области в качестве своей приоритетной задачи видят повышение уровня и качества жизни населения в регионе [9], повсеместно оказывая поддержку развитию туризма [10]. SK Royal Kaluga имеет возможность участия в региональных и федеральных программах развития

туризма, получения грантов или льготных кредитов на модернизацию инфраструктуры (например, в рамках нацпроекта «Туризм и индустрия гостеприимства»).

Развитие промышленных парков в Калужской области привлекает новые компании [11]. Между развитием бизнеса и туризмом существует тесная взаимосвязь [12], что позволяет обеспечить поток бизнес-туристов. SK Royal Kaluga может усилить позиции в этом сегменте за счет предложения услуг для тимбилдингов и корпоративных мероприятий на природе, что является его конкурентным преимуществом перед городскими отелями.

Калужская область активно развивает свой туристический потенциал [13], развивает событийный туризм [14], проводит гастрономические фестивали [15]. Создание партнерских программ с ключевыми достопримечательностями и включение отеля в региональные туристические маршруты может привлечь новый поток гостей.

Исследования показывают, что в настоящее время растет спрос на оздоровительный туризм, активный отдых и релаксацию. Здоровый образ жизни становится принципом все большего числа людей как младшего, так и старшего возрастов [16]. Одним из основных видов досуга людей старшего возраста являются прогулки на свежем воздухе [17]. Все большее распространение получает скандинавская ходьба, как средство поддержания здоровья и развлечения [18]. SPA-комплекс, фитнес, банный двор и обширная территория комплекса являются сильными активами для привлечения этой аудитории. Можно развивать специализированные wellness-программы и детокс-туры.

Для принятия решения о дальнейшем развитии гостиницы проведем ее SWOT-анализ (табл. 4).

Анализ взаимодействия различных групп факторов между собой позволяют уже на данном уровне исследования сформулировать некоторые целевые решения развития SK Royal Kaluga. К ним относятся: развитие всесезонности; внедрение цифровых инструментов (CRM, программа лояльности) для удержания клиентов; активное продвижение среди жителей

Москвы и МО как ближайшего горнолыжного курорта; партнерства с корпорациями для проведения нестандартных тимбилдингов. Инвестиции в развитие летней инфраструктуры (мини-гольф, спортивные площадки, тропа здоровья) позволяют диверсифицировать предложение и снизить зависимость от зимнего сезона, следуя общемировому тренду. Развитие социальных сетей, платформ для видеоконтента (RuTube) и мессенджеров открывает возможности для прямого контакта с целевой аудиторией, снижая зависимость от комиссий онлайн-агрегаторов. Партнерства с блогерами и инфлюенсерами могут значительно повысить узнаваемость.

Таблица 4

SWOT-анализ SK Royal Kaluga

Strengths, «сильные стороны»	Weaknesses, «слабые стороны»
- Абсолютно уникальное УТП на региональном рынке - Монопольное положение в нише горнолыжных отелей - Высокое соотношение "цена/качество" при учете инклюзивных услуг - Широкая диверсификация услуг и целевой аудитории.	- Зависимость от зимнего сезона. - Неидеальная локация с точки зрения классического бизнес-туризма. - Отсутствие современной системы управления лояльностью и клиентским опытом (CRM). - Более слабые, чем у конкурентов, позиции в общем городском рейтинге. - Ограниченные возможности для крупных конференций.
Opportunities, «возможности»	Threats, «угрозы»
- Растущий интерес к внутреннему и горнолыжному туризму - Популяризация активного и здорового образа жизни - Развитие событийного туризма в регионе. - Цифровизация и новые каналы продвижения. - Государственная поддержка туристической индустрии. - Расширение корпоративного сегмента в области. - Рост популярности всесезонных курортов.	- Усиление конкуренции со стороны сетевых операторов. - Макроэкономическая нестабильность. - Сезонность спроса и климатические риски. - Рост затрат (энергоносители, продукты). - Изменения в законодательстве. - Зависимость от онлайн-агрегаторов. - Изменение потребительских предпочтений.

На основе комплексного анализа разработана конкурентная стратегия, основанная на гибридном подходе, сочетающем стратегию дифференциации по М. Портеру с элементами фокусирования на специфических сегментах рынка. Целью конкурентной стратегии является занятие позиции ведущего

всесезонного курорта премиум-класса в Калужской области для активного отдыха, релаксации и нестандартного бизнес-мероприятия. Для реализации стратегии предлагается комплекс мероприятий, ключевым инфраструктурным элементом которых является цифровая трансформация системы управления клиентским опытом.

Во-первых, предлагается разработка всесезонного предложения «Курорт 2.0» с акцентом на летние активности (йога, мастер-классы по гольфу, велопрогулки) и оздоровительные мероприятия в межсезонье. Создание «премиум-экосистемы» через партнерство с локальными производителями.

Во-вторых, внедрение CRM-системы как единого окна клиента для централизации данных и персонализации сервиса. Запуск программы лояльности «Клуб друзей Квани» с трехуровневой системой привилегий и бонусов.

В-третьих, совершенствование бизнес-процессов. Реализация концепции «бесшовного заезда» с внедрением онлайн-чекина и экспресс-заселения для участников программы лояльности. Внедрение «умного сервиса» с использованием данных CRM для персонализации.

В-четвертых, развитие летней инфраструктуры и специальные «межсезонные» цены. Оптимизация каналов продаж с увеличением доли прямых бронирований до 40% в течение 2 лет.

Проведенные нами расчеты показывают, что реализация предложенной стратегии позволит достичь следующих результатов: увеличение доли прямых бронирований с 20% до 40%; снижение влияния сезонности через увеличение загрузки в летний период на 25%; рост лояльности клиентов с увеличением доли повторных гостей с 15% до 30%; улучшение финансовых показателей: рост среднего чека на 15% и выручки на 20%; укрепление репутации через вход в Топ-5 отелей Калуги. Экономический эффект от внедрения проектов оценивается в 18-22% роста чистой прибыли в течение двух лет.

Заключение. Проведенное исследование подтвердило гипотезу о том, что для региональных гостиничных предприятий эффективное управление

конкурентоспособностью в современных условиях требует интеграции уникального продуктового предложения с современными цифровыми технологиями управления клиентским опытом.

Разработанная стратегия для SK Royal Kaluga демонстрирует возможность трансформации конкурентных преимуществ из сферы продукта в сферу клиентского опыта через внедрение CRM-систем, программ лояльности и цифровых коммуникаций. Этот подход позволяет создать устойчивую конкурентную позицию, основанную на долгосрочных отношениях с клиентами.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой отраслевых стандартов цифровой трансформации для региональных гостиничных предприятий различных категорий и специализаций.

Библиографический список:

1. Чаусова Л.А. Исследование конкурентоспособности организаций рынка гостиничных услуг // Российский экономический интернет-журнал. – 2022. – №4.
2. Коменденко, М.Т. Развитие цифровизации в гостиничном бизнесе: влияние на операционные процессы, качество сервиса и конкурентоспособность гостиниц // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 4(122). – С. 213-217.
3. A new era of hotel technology // Hotel Management Network. – 2021. – URL: <https://www.hotelmanagement-network.com/features/new-era-of-hotel-technology/> (дата обращения 18.10.2025)
4. Цифровизация российских отелей: исследование TeamJet // Бизнес-секреты. – 2025. – URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/cifrovizaciya-rossijskih-otelej/?ysclid=mi1qls1mwu668041302&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения 18.10.2025)
5. Березина, Ю. А. Товар как важнейший элемент комплекса маркетинг-микс // Вестник современных исследований. – 2019. – № 2.5(29). – С. 27-33.
6. Чаусова Л.А. Управление ценообразованием в ООО «Агроторг» магазин «Пятерочка» // Инновационный подход к развитию аграрной науки.. – М.: ООО «Русайнс», 2023. – С. 19-23.

7. Чаусов, Н.Н. Качество сервиса как ключевой стратегический инструмент формирования и укрепления бренда Azimut Hotels в условиях цифровой трансформации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 8(126). – С. 175-179.

8. Чаусов Н.Ю. Развитие внутреннего туризма РФ в условиях международных санкций и экономических ограничений // Российский экономический интернет-журнал. – 2024. – № 3.

9. Чаусов Н.Ю. Повышение уровня и качества жизни населения как приоритетная задача государственного управления в регионе // Russian Economic Bulletin. – 2021. – Т. 4, № 5. – С. 253-259.

10. Субботина, Т.Н. Формирование туристского кластера в регионе / Т.Н. Субботина // Дневник науки. – 2023. – № 10(82).

11. Мигел А.А. Индустриальные парки как фактор развития несырьевой экономики Калужского региона // Направления социально-экономического развития региональной экономики. – Калуга: Эйдос, 2015. – С. 37-41.

12. Круглов, В.Н. Мультипликативный эффект инновационного туристического бизнеса // Калужский экономический вестник. – 2016. – № 2. – С. 33-34.

13. Чаусов, Н.Ю. Условия развития внутреннего туризма в России // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 4, № 6(138). – С. 208-216.

14. Чаусова, Л.А. Развитие событийного туризма в Калужской области // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 1, № 8(161). – С. 128-134.

15. Чаусов, Н.Ю. Гастрономический туризм как перспективное направление развития внутреннего туризма в России // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 1, № 8(140). – С. 55-64.

16. Чаусов, Н.Ю. Здоровый образ жизни - путь к активному долголетию // Актуальные проблемы активного долголетия и качества жизни пожилых людей. – Калуга: Издательство КГУ им. К.Э. Циолковского, 2019. –

С. 83-89.

17. Субботина Т.Н. Организация досуга пожилых людей // Актуальные проблемы активного долголетия и качества жизни пожилых людей. – Калуга: Издательство КГУ им. К.Э. Циолковского, 2020. – С. 212-221.

18. Мигел А.А. Скандинавская ходьба - путь к долголетию // Актуальные проблемы активного долголетия и качества жизни пожилых людей. – Калуга: Издательство КГУ им. К.Э. Циолковского, 2020. – С. 50-54.

References:

1. Chausova, L.A. A Study of the Competitiveness of Hotel Services Market Organizations // Russian Economic Online Journal, №. – 4, – 2022.

2. Komendenko, M.T. Development of Digitalization in the Hotel Business: Impact on Operational Processes, Service Quality, and Hotel Competitiveness // Economics and Business: Theory and Practice, – № 4 (122), – 2025, – pp. 213–217.

3. A New Era of Hotel Technology // Hotel Management Network, 2021, URL: <https://www.hotelmanagement-network.com/features/new-era-of-hotel-technology/> (accessed October 18, 2025).

4. Digitalization of Russian Hotels: A TeamJet Study // Business Secrets. – 2025. – URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/cifrovizaciya-rossijskih-otelej/?ysclid=milqlslmwu668041302&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (date of access 18.10.2025)

5. Berezina, Yu.A. Product as the most important element of the marketing mix // Bulletin of modern research. – 2019. – № 2.5 (29). – P. 27-33.

6. Chausova L.A. Pricing management in Agrotorg LLC, Pyaterochka store // Innovative approach to the development of agricultural science. – M.: Rusains LLC, 2023. – P. 19-23.

7. Chausov, N.N. Service quality as a key strategic tool for forming and strengthening the Azimut Hotels brand in the context of digital transformation // Economy and business: theory and practice. – 2025. – № 8 (126). – P. 175-179.

8. Chausov, N.Yu. Development of Domestic Tourism in the Russian Federation in the Context of International Sanctions and Economic Restrictions // Russian Economic Online Journal. – 2024. – № 3.
9. Chausov, N.Yu. Improving the Standards and Quality of Life of the Population as a Priority Task of Public Administration in the Region // Russian Economic Bulletin. – 2021. – Vol. 4, № 5. – Pp. 253-259.
10. Subbotina, T.N. Formation of a Tourism Cluster in the Region / T.N. Subbotina // Science Diary. – 2023. – № 10 (82).
11. Miguel, A.A. Industrial parks as a factor in the development of the non-resource economy of the Kaluga region // Directions of socio-economic development of the regional economy. – Kaluga: Eidos, 2015. – Pp. 37-41.
12. Kruglov, V.N. Multiplier effect of innovative tourism business // Kaluga Economic Bulletin. – 2016. – № 2. – Pp. 33-34.
13. Chausov, N.Yu. Conditions for the development of domestic tourism in Russia // Economy and Management: Problems, Solutions. – 2023. – Vol. 4, – № 6 (138). – Pp. 208-216.
14. Chausova, L.A. Development of event tourism in the Kaluga region // Economy and Management: Problems, Solutions – 2025. – Vol. 1, № 8 (161). – P. 128-134.
15. Chausov, N.Yu. Gastronomic tourism as a promising direction for the development of domestic tourism in Russia / // Economy and Management: Problems, Solutions. – 2023. – Vol. 1, № 8(140). – P. 55-64.
16. Chausov, N.Yu. Healthy lifestyle - the path to active longevity // Actual problems of active longevity and quality of life of the elderly. – Kaluga: Publishing House of KSU im. K.E. Tsiolkovsky, 2019. – Pp. 83-89.
17. Subbotina T.N. Organization of leisure for the elderly // Current issues of active longevity and quality of life of the elderly. – Kaluga: Publishing House of K.E. Tsiolkovsky KSU, 2020. – Pp. 212-221.

18. Miguel A.A. Nordic walking - the path to longevity // Current issues of active longevity and quality of life of the elderly. – Kaluga: Publishing House of K.E. Tsiolkovsky KSU, 2020. – Pp. 50-54.

Для цитирования: Чаусов Н.Н., Управление конкурентоспособностью гостиничного предприятия в условиях цифровой трансформации / Чаусов Н.Н., Коменденко М.Т., Чаусов Н.Ю. / Российский экономический интернет-журнал. – 2025. – № 4. URL:
© Чаусов Н.Н., Коменденко М.Т., Чаусов Н.Ю., Российский экономический интернет-журнал 2025, № 4