

Оригинальная статья
Original article

УДК 332.1

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-7

Моляков В. М.¹
Валеева Ю. С.²

**Факторы внешней и внутренней среды, влияющие
на конкурентоспособность гостиничного предприятия**

Казанский кооперативный институт
Российского Университета Кооперации,
ул. Н. Ершова, 58, Казань 420081 Республика Татарстан, Россия

¹e-mail: treningmenmv@icloud.com, hrbisnespartner@vk.com

²e-mail: Uvaleeva@ruc.su

¹ORCID [0009-0005-1349-8631](https://orcid.org/0009-0005-1349-8631)

²ORCID [0000-0002-1356-0360](https://orcid.org/0000-0002-1356-0360)

*Статья поступила 01 апреля 2025 г.; принята 12 мая 2025 г.;
опубликована 30 июня 2025 г.*

Аннотация. При изучении вопроса конкурентоспособности предприятия крайне важно осознавать, что конкурентоспособность – это динамическое понятие, на которое влияют различные внутренние и внешние факторы окружающей среды, которые могут меняться с течением времени. Актуальность изучения факторов конкурентоспособности гостиничных предприятий обусловлена необходимостью их эффективной адаптации к быстро меняющимся условиям рынка, включая изменение потребительских предпочтений, технологические инновации и изменения в законодательной и экономической среде. Целью исследования является анализ основных факторов внешней и внутренней среды, а также разработка рекомендаций по управлению этими факторами для повышения общей конкурентоспособности. Особое внимание уделяется инструментам для управления этими факторами, также акцентируется важность гибкости в адаптации бизнес-модели гостиничного предприятия, что включает изменение структуры услуг, ценовой политики и системы обслуживания. Для достижения поставленной цели в работе использованы методы анализа, синтеза и систематизации, а также сравнительный анализ для выявления ключевых факторов, определяющих конкурентоспособность гостиничных предприятий в разных условиях. Рассмотрены превалирующие внешние и внутренние вызовы, с которыми сталкиваются гостиничные предприятия, и предложены способы эффективного реагирования на них с целью повышения конкурентоспособности. Особое внимание уделено значению инновационного подхода, оперативности в реагировании на изменения и постоянному улучшению качества обслуживания. Исследование показало, что конкурентоспособность гостиничных предприятий зависит от внутренних факторов (качество услуг, профессионализм персонала, технологии) и внешних (экономическая ситуация, социальные

изменения, климат). Практическая значимость работы заключается в предложенных методах, которые помогут укрепить конкурентную позицию на рынке через гибкость, инновации и работу с данными.

Ключевые слова: конкурентоспособность; гостиничное предприятие; факторы конкурентоспособности; PEST-анализ; SWOT-анализ; таргетированный маркетинг; автоматизация; CRM-системы; обучение персонала; гибкость бизнес-модели; риски; инновации; качество обслуживания

Для цитирования: Моляков В.М., Валеева Ю.С. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на конкурентоспособность гостиничного предприятия // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 2. С. 82-95. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-7

UDC 332.1

Vladimir M. Molyakov¹
Yulia S. Valeeva²

**Factors of external and internal environment affecting
the competitiveness of a hotel enterprise**

Kazan Cooperative Institute of the Russian University of Cooperation,
58 N. Ershov St., Kazan 420081, Republic of Tatarstan, Russia

¹e-mail: treningmenmv@icloud.com, hrbisnespartner@vk.com

²e-mail: Uvaleeva@ruc.su

¹ORCI [0009-0005-1349-8631](https://orcid.org/0009-0005-1349-8631)

²ORCID [0000-0002-1356-0360](https://orcid.org/0000-0002-1356-0360)

Abstract. When studying the issue of enterprise competitiveness, it is crucial to understand that competitiveness is a dynamic concept influenced by various internal and external factors of the environment, which can change over time. The relevance of studying the factors of hotel enterprise competitiveness is due to the need for their effective adaptation to rapidly changing market conditions, including shifts in consumer preferences, technological innovations, and changes in the legislative and economic environment. The aim of the study is to analyze the main internal and external factors and develop recommendations for managing these factors to enhance overall competitiveness. Particular attention is given to the tools used to manage these factors, with a focus on the importance of flexibility when adapting a hotel enterprise's business model. This includes changes to the service structure, pricing policy and customer service systems. To achieve the set goal, the study used methods of analysis, synthesis, and systematization, as well as comparative analysis to identify the key factors determining the competitiveness of hotel enterprises in various conditions. The prevailing internal and external challenges faced by hotel enterprises are considered, and effective ways of responding to them are proposed to enhance competitiveness. Particular attention is given to the significance of an innovative approach, responsiveness to changes, and continuous improvement in service quality. The study showed that the competitiveness of hotel enterprises depends on internal factors (service quality, staff professionalism, technologies) and external factors (economic situation, social changes, climate). The practical significance of the work lies in the pro-

posed methods, which will help strengthen the competitive position in the market through flexibility, innovation, and data-driven decision-making.

Keywords: competitiveness; hotel enterprise; competitiveness factors; PEST-analysis; SWOT-analysis; targeted marketing; automation; CRM-systems; staff training; business model flexibility; risks; innovation; quality of service

For citation: Molyakov, V.M., Valeeva Yu.S. (2025), "Factors of external and internal environment affecting the competitiveness of a hotel enterprise", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (2), pp. 82-95. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-7

Введение (Introduction). Экономический рост, увеличение числа предприятий и растущие требования к работе предприятий заставляют организации жестко конкурировать в своих отраслях. Повышение конкурентоспособности остается насущной проблемой для компаний во всех секторах. В сегодняшней динамичной среде эффективность организаций зависит от их способности быстро адаптироваться к меняющимся условиям, что требует создания инновационных стратегий для роста бизнеса и укрепления конкурентных преимуществ. Хотя предприятия работают в сложных условиях, конкуренция приносит пользу потребителям, заставляя компании улучшать качество продукции или услуг, снижать издержки и вводить новые предложения. Каждое предприятие сферы гостеприимства работает в уникальной среде, состоящей из внутренних и внешних факторов, которые влияют на его способность выстраивать и поддерживать успешные отношения с гостями на различных целевых рынках.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена тем фактом, что в условиях динамично меняющегося рынка гостиничного бизнеса предприятиям необходимо не только поддерживать, но и постоянно увеличивать свою конкурентоспособность. В то же время в условиях высокой конкуренции и изменчивости внешней среды важным аспектом успеха становится способность эффективно управлять внут-

ренними и внешними факторами и адаптировать свою стратегию под новые вызовы.

Цель исследования (The aim of the work). Целью исследования является анализ основных внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность гостиничного предприятия.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Исследование включало два этапа. На первом этапе рассмотрена сущность категории конкурентоспособность. В целях оценки факторов, влияющих на эффективность работы гостиничного предприятия, был использован метод системного анализа, который позволил рассмотреть гостиницу как единую систему, где все элементы взаимосвязаны и должны работать слаженно для достижения высоких результатов.

При помощи метода экспертных оценок были изучены мнения экспертов в области гостиничного бизнеса для оценки факторов, влияющих на конкурентоспособность, а также в целях разработки рекомендаций по улучшению работы предприятий сферы гостеприимства.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). На практике термин «конкурентоспособность» не имеет единого определения и толкования, поскольку он был введен в экономический дискурс сравнительно недавно. Рассмотрим и сравним несколько основных подходов, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

*Подходы к толкованию термина «конкурентоспособность»
(составлено авторами на основе данных источника (Долгов, 2023))*

Table 1

*Approaches to the interpretation of the term “competitiveness” (compiled by the authors
on the basis of data from the source (Dolgov, 2023))*

Подход	Описание
Экономический подход	Конкурентоспособность рассматривается как способность предприятия или страны производить товары и услуги, которые востребованы на рынке, с эффективным использованием ресурсов.
Маркетинговый подход	Фокусируется на способности компании предлагать продукцию или услуги, которые отвечают потребительским ожиданиям и превосходят предложения конкурентов.
Стратегический подход	Подразумевает способность организации вырабатывать и реализовывать эффективные стратегии для достижения устойчивого конкурентного преимущества на рынке.
Инновационный подход	Рассматривает конкурентоспособность как способность предприятия внедрять новшества, обеспечивая себе долгосрочные преимущества за счет новых технологий и решений.
Технический подход	Конкурентоспособность определяется уровнем технологической оснащенности, модернизации и эффективности производства.
Социальный подход	Оценивает конкурентоспособность с точки зрения влияния на социальные условия, улучшение качества жизни и устойчивое развитие.
Ресурсный подход	Подход, при котором конкурентоспособность зависит от наличия и эффективного использования внутренних и внешних ресурсов (финансовых, человеческих, материальных).

Представленные подходы к сущности категории конкурентоспособности являются универсальными. Однако при изучении конкурентоспособности гостиничного бизнеса необходимо конкретизировать эту категорию под специфику рассматриваемой отрасли.

Конкурентоспособность гостиничного предприятия можно описать как его способность в рыночных условиях предоставлять гостиничные услуги на таком уровне качества, сервиса и ценовой политики, который обеспечивает явные преимущества перед конкурирующими отелями. Это, в свою очередь, позволяет отелю получать прибыль, необходимую для его

общего развития, а также для развития его персонала и повышения качества обслуживания (Морозова, 2024: 240).

Оценка и поддержание конкурентоспособности предприятия на рынке требует выявления и анализа его сильных и слабых сторон, а также факторов, влияющих на восприятие потребителями (Мамедкулиева, 2016: 30).

Для выявления и управления внешними факторами конкурентоспособности гостиничного предприятия используются инструменты, представленные на рисунке 1.

Инструменты определения внутренних факторов, оказывающих влияние на

конкурентоспособность гостиницы, пред- ставлены на рисунке 2.

PEST-анализ	•Выявление политических, экономических, социальных и технологических факторов, влияющих на гостиницу
SWOT-анализ	•Оценка возможностей и угроз внешней среды
Анализ пяти сил Портера	•Оценка конкурентного давления: угрозы новых игроков, конкуренция среди существующих предприятий, влияние поставщиков и клиентов, угроза появления заменителей услуг
Бенчмаркинг	•Сравнение с конкурентами для выявления лучших практик и понимания рыночных стандартов
Анализ цепочки добавленной стоимости	•Определение факторов внешнего влияния на ключевые звенья цепочки создания стоимости, таких как поставки, сбыт и маркетинг

Рис. 1. Инструменты для анализа внешних факторов (составлено авторами)

Fig. 1. Tools for analyzing external factors (compiled by the authors)

SWOT-анализ	•Определение сильных и слабых сторон внутри гостиничного предприятия
ABC-анализ	•Классификация услуг или клиентских сегментов по уровню их значимости и прибыли
Финансовый анализ	•Оценка показателей рентабельности, ликвидности и эффективности использования ресурсов
HR-аналитика	•Оценка компетенций и вовлеченности сотрудников
Анализ клиентского опыта	•Выявление слабых звеньев в процессе взаимодействия с клиентами
Аудит бизнес-процессов	•Оценка эффективности процессов, включая работу с персоналом, управление затратами, маркетинг и логистику

Рис. 2. Инструменты для анализа внешних факторов (составлено авторами)

Fig. 2. Tools for analyzing external factors (compiled by the authors)

Выявление факторов, оказывающих наибольшее влияние на конкурентное положение предприятия на рынке, является лишь одним из этапов достижения успеха. Следующим шагом является правильное использование полученной информации для разработки эффективных стратегий и принятия обоснованных управленческих решений (Современный менеджмент и управление..., 2023: 115).

Факторы конкурентоспособности охватывают разнообразные явления и процессы в рамках операционной и экономической деятельности компании, а также более широкие социально-экономические

тенденции, которые влияют на себестоимость продукции и, следовательно, на общую конкурентоспособность предприятия (Сазонова, 2024: 303).

В отношении деятельности гостиничного предприятия можно выделить следующие группы факторов (Агяд, 2019: 283):

- внешние факторы – субъекты и силы за пределами организации, которые влияют на ее деятельность.
- внутренние факторы – объективные критерии, которые определяют способность предприятия поддерживать и повышать свою конкурентоспособность (табл. 2).

Таблица 2

**Факторы конкурентоспособности гостиничного предприятия
 (обобщено авторами)**

Table 2

**Factors of competitiveness of a hotel enterprise
 (summarized by the authors)**

Внутренние факторы	Внешние факторы
Качество предоставляемых услуг – уровень сервиса, комфорт номеров, дополнительные услуги (СПА, фитнес и др.).	Уровень конкуренции на рынке – количество гостиниц в регионе, качество их услуг и ценовая политика.
Состояние инфраструктуры – современность и техническая оснащённость здания, удобство планировки.	Туристический поток и сезонность – количество посетителей, зависимость от времени года.
Профессионализм и квалификация персонала – гостеприимство, навыки обслуживания, знание иностранных языков.	Экономические условия – уровень доходов населения, состояние туристической отрасли.
Бренд и репутация – известность гостиницы, отзывы гостей, имидж предприятия.	Государственное регулирование – законы в сфере туризма, налогообложение, сертификация.
Ценовая политика – конкурентные цены, системы скидок и бонусов.	Развитие региона – наличие достопримечательностей, транспортная доступность.
Местоположение – близость к туристическим объектам, деловым центрам, транспортным узлам.	Социальные и культурные тенденции – предпочтения туристов, развитие экотуризма.
Инновации и технологии – онлайн-бронирование, системы «умный отель», автоматизация процессов.	Глобальные факторы – международные кризисы, визовые ограничения, климатические изменения.
Дизайн и атмосфера – уникальность интер	Партнерства и сотрудничество – связи с туро

рьера, создание уютной и комфортной среды для гостей.	ператорами, авиакомпаниями, ресторанами.
Программы лояльности – системы накопительных баллов, специальные предложения для постоянных клиентов.	Климатические и экологические факторы – привлекательность региона для отдыха, экологические требования.
Эффективность управления – профессиональное руководство, рациональное использование ресурсов.	Тренды индустрии – популярность новых форматов, например, апарт-отелей или глэмпингов.

Внутренние факторы, которые функционируют как ситуативные переменные внутри организации, играют решающую роль во влиянии на ее эффективность. Компании, как социальные системы, рассматривают внутренние факторы как результаты управленческих решений. Однако практический опыт показывает, что не все внутренние факторы полностью находятся под контролем руководства. Обычно эти факторы представляют собой условия, которые менеджеры должны учитывать или решать в процессе принятия решений (Махлуф, 2021: 152). Структура управления направлена на обеспечение эффективной координации во всех функциональных областях и иерархических уровнях, гарантируя достижение оптимальных результатов.

Согласно исследованию, проведенному экспертно-консультационным центром «ИнвестПроект» (Маркетинговое исследование..., 2025), в период с 2017 по 2023 годы гостиничный рынок России демонстрировал устойчивый рост, несмотря на внешние вызовы. Количество коллективных средств размещения (КСР) увеличилось на 19,8%, что свидетельствует о стабильном расширении предложения в отрасли.

Номерной фонд КСР также показал положительную динамику, с ежегодным приростом в среднем на 4,5%, что указывает на активное развитие объектов для загородного отдыха с большей вместимо-

стью номеров. Спрос на гостиничные услуги рос параллельно с предложением. В 2023 году общее число постояльцев достигло 83,6 млн человек, что на 16,8% больше по сравнению с 2018 годом. Среднегодовой темп роста числа размещенных лиц составил 3,2%. Загрузка номеров в КСР в 2023 году превысила 87%, увеличившись на 10,7 процентных пунктов с 2018 года.

Согласно исследованию NF Group (Маркетинговое исследование..., 2025), в 2024 году в российских гостиницах было размещено около 92 млн человек, что на 10% больше, чем в 2023 году. Было открыто более 80 новых гостиниц и апарт-отелей, добавивших 9 тыс. номеров. Лидерами по приросту стали Краснодарский край (1,6 тыс. номеров), Санкт-Петербург (1 тыс.) и Москва (600). Количество качественных номеров под управлением российских операторов выросло, достигнув 46%, в то время как международные сети контролируют 21% рынка. Прогнозируется рост вложений в санаторно-курортный сегмент.

Основными факторами, повлиявшими на эти изменения, стали:

- развитие внутреннего туризма. В условиях ограничений на международные поездки россияне активнее путешествовали внутри страны, что стимулировало спрос на гостиничные услуги;

- государственная поддержка отрасли. Реализация национальных проектов,

направленных на развитие туристической инфраструктуры, способствовала увеличению инвестиций в гостиничный сектор;

- адаптация бизнеса к новым условиям. Гостиницы внедряли современные технологии и улучшали сервис, что привлекало больше клиентов и повышало лояльность существующих.

Анализ внешней среды является важнейшим инструментом для стратегов, позволяя им оценивать внешние факторы, влияющие на компанию, прогнозировать потенциальные риски и открывать новые возможности, что помогает организациям заранее прогнозировать возможности и риски, готовить планы действий в чрезвычайных ситуациях и разрабатывать стратегии, которые способствуют достижению целей, одновременно превращая угрозы в возможности для роста (Современный менеджмент и управление..., 2023: 124).

По нашему мнению, экономические факторы оказывают наиболее существенное влияние на эффективность работы гостиничных предприятий. Хотя понимание количества потенциальных гостей имеет важное значение, еще более важно определить услуги, которые они готовы приобрести. Такие факторы, как состояние экономики, уровень заработной платы, инфляция и безработица существенно влияют на покупательную способность потребителей. Спрос на гостиничные услуги в значительной степени зависит от уровня доходов, при этом средняя статистика показывает, что граждане часто тратят до 70% своего дохода только на еду (Агяд, 2019: 286). Это финансовое ограничение отрицательно влияет на рост гостиничной отрасли.

Помимо доходов, такие факторы, как инфляция, колебания валютного курса и уровень занятости, существенно влияют на гостиничный бизнес. Хотя эти элементы могут представлять риски, они также

предлагают возможности для инноваций и стратегического развития (Худайназаров, 2021).

На основе анализа существующей литературы можно сделать вывод, что гостиничное предприятие имеет ограниченный контроль над макроэкономическими факторами, поскольку может только адаптировать свою деятельность к влиянию этих факторов (Маркетинговое исследование гостиничного рынка РФ в 2019-2024 гг. с прогнозом до 2028 г., 2025). Таким образом, на развитие конкурентоспособности гостиницы в первую очередь влияют факторы микросреды отрасли и внутренние факторы, характерные для гостиничного предприятия.

Ключевой характеристикой индустрии гостеприимства является сочетание предприятий, которые предоставляют как материальные продукты, так и нематериальные услуги. Этот двойной аспект вносит вклад в уникальную и сложную экономическую структуру сектора (Маркетинговое исследование «Гостиничные услуги (Рынок России)», 2025). Другими словами, предложения туристического предприятия охватывают как материальные товары, так и нематериальные услуги, причем компонент услуг является основным продуктом. Таким образом, это подчеркивает важность репутации и имиджа компании, которые являются ключевыми внешними социальными факторами, влияющими на конкурентоспособность гостиничного предприятия.

Неосвязаемость услуги означает, что ее невозможно физически увидеть, продемонстрировать или попробовать до покупки и реализации. Когда гость покупает услугу, он по сути покупает право доступа к ней в определенном месте и времени. В результате гости полагаются на косвенные сигналы для оценки услуги и снижения

любой неопределенности (Гордеев, 2019: 264). Эти сигналы могут включать рекламные материалы, внешний вид гостиницы, дизайн интерьера, профессионализм сотрудников и репутацию бренда (Менеджмент туризма, 2014: 157).

В связи с нематериальной природой услуг качество рекламных и промо-материалов становится особенно важным (Махлуф, 2021: 115). Например, если клиент посещает туристическое агентство и сталкивается с плохо разработанной наружной рекламой или непрофессиональным менеджером, это вряд ли вызовет доверие или приведет к успешным продажам. Неосвязаемость услуг часто заставляет клиентов бояться получать некачественные продукты, что повышает их восприятие риска. Следовательно, многие туристы выбирают известные отели, где они ощущают меньший уровень неопределенности (Махлуф, 2021: 203).

Поэтому для предприятий индустрии гостеприимства поддержание положительного имиджа компании и сильной узнаваемости бренда имеет решающее значение. Эти элементы выступают в качестве средств «материализации» услуги, помогая клиентам сформировать более осязаемое восприятие нематериального продукта.

Изменчивость качества обслуживания зависит как от внутренних, так и от внешних факторов. Внутренне это зависит от лиц, предоставляющих услугу, и от лиц, ее получающих. Поскольку производство и потребление услуги происходят одновременно, на качество обслуживания влияют личные качества, настроение и благополучие всех, кто участвует во взаимодействии. Например, официант может предоставить превосходное обслуживание в один день, но плохое на следующий из-за перемен в настроении. Аналогично, турист, привыкший к роскошному обслуживанию, может по-разному отреагировать на отсутствие таких удобств, как мини-бар или телефон в номере, по сравнению с туристом, который обычно останавливается в бюджетных но-

мерах. Таким образом, можно сделать вывод, что человеческий фактор и качество предоставляемых услуг вносят значительный вклад в конкурентоспособность гостиничного предприятия.

Частично конкурентоспособность гостиницы определяется ее способностью адаптироваться к разным потребностям гостей, а также поддерживать стабильное качество обслуживания через эффективное управление персоналом.

Факторы, упомянутые выше, могут влиять на конкурентоспособность предприятия как положительно, так и отрицательно. Они действуют как катализаторы для преобразования возможностей в конкретные результаты. Эти факторы определяют инструменты и стратегии, используемые для раскрытия конкурентного потенциала компании. Однако наличие только этих факторов не гарантирует конкурентоспособность. Достижение конкурентного преимущества зависит от того, насколько эффективно используются эти факторы, а также от конкретной отрасли или контекста, в котором они применяются (Gulakdeniz, 2024).

Изучение факторов, влияющих на развитие гостиничного бизнеса, предопределило выделение трендов деятельности этой отрасли.

В период с 2019 по 2024 годы российский гостиничный рынок претерпел значительные изменения из-за пандемии, политических и экономических факторов. Однако благодаря росту внутреннего туризма и привлечению новых рынков из Азии и СНГ гостиничные предприятия России смогли адаптироваться к новым условиям. В 2024 году продолжается восстановление и развитие, особенно в сегменте региональных и курортных направлений.

На основании данных Росстата по числу въездных туристских поездок иностранных граждан в Россию проведем анализ гостиничного рынка за период с 2019 года по 2024 год (табл. 3).

Таблица 3

Тренды гостиничного рынка России (2019-2024 гг.). Составлено авторами

Table 3

Trends in the Russian hotel market (2019-2024). Compiled by the authors

Год	Число международных туристов в Россию (млн человек)	Тренды и изменения на рынке
2019	6,8 млн человек	Стабильный рост числа туристов, поддержанный крупными международными событиями, такими как Чемпионат мира по футболу. Активный рост внутреннего туризма.
2020	1,5 млн человек (оценка снижения из-за пандемии)	Пандемия COVID-19 и ограничение международных поездок привели к снижению туристического потока. Внутренний туризм стал основным источником дохода.
2021	2,4 млн человек /	Восстановление рынка, рост внутреннего туризма. Постепенное восстановление международного потока, в первую очередь из СНГ и Китая.
2022	3,5 млн человек	Резкое сокращение международных туристов из Европы и США. Замену составили туристы из стран СНГ и Китая. Развитие внутреннего туризма и курортных направлений.
2023	4.2 млн человек	Устойчивый рост числа туристов из стран СНГ и Азии. Снижение туристов из Западной Европы и США. Развитие региональных направлений.
2024 (январь-сентябрь)	3.9 млн человек (по данным на сентябрь 2024)	Продолжается рост числа международных туристов из стран СНГ, Китая, ОАЭ и Турции. Внутренний туризм продолжает доминировать.

В таблице представлены тренды за последние 5 лет. Однако важно учесть перспективные направления, которые будут определять развитие гостиничного рынка в ближайшие годы. К ним можем отнести рост доли экотуризма и устойчивого гостеприимства, а также развитие цифровых технологий и персонализированного сервиса.

Основные тенденции отобразим на рисунке 3.

Итак, данная ситуация ярко иллюстрирует влияние факторов внешней и внутренней среды на конкурентоспособность гостиничных предприятий России и, в частности, на их способность адаптироваться и развиваться в условиях изменений

внешней и внутренней ситуации. Среди внешних факторов можем выделить пандемию COVID-19, санкции и геополитическую нестабильность, особенно после 2022 года. К внутренним факторам относится рост внутреннего туризма, стремление к введению инноваций в обслуживании и развитие локальных брендов.

Выделив основные факторы, а также тренды и векторы развития гостиничного бизнеса, необходимо выстраивать методы управления предприятиями гостиничного сектора с учетом систематизированной представленной информации. Поэтому важно выделять методы управления этими факторами.

Рост внутреннего туризма	• После 2020 года наблюдается рост внутреннего туризма, особенно в менее известных регионах России
Снижение международного потока	• Падение числа туристов из Европы и США, увеличение потока из СНГ, Китая и других стран Азии
Инновации в гостиничном сервисе	• Внедрение новых цифровых технологий, улучшение условий бронирования и повышения качества обслуживания
Развитие локальных брендов	• Гостиничные сети в России усиливают развитие местных брендов и адаптируют свои услуги под новые реалии
Влияние санкций	• Санкции и политическая нестабильность привели к диверсификации источников туристов и новых направлений, например, из Китая и СНГ

**Рис 3. Тенденции на гостиничном рынке России (2019-2024 гг.).
 Составлено авторами**

Fig 3. Trends in the Russian hotel market (2019-2024). Compiled by the authors.

В таблице 4 перечислим основные конкурентоспособности гостиничного инструменты для управления факторами предприятия.

Таблица 4

Методы управления факторами конкурентоспособности гостиничного предприятия. Составлено авторами по данным источника (Агяд, 2019)

Table 4

**Methods of managing the factors of competitiveness of a hotel enterprise.
 Compiled by the authors according to the source (Agyad, 2019)**

Инструмент	Описание	Цель
Разработка стратегий на основе анализа	Использование методов PEST, SWOT и других для корректировки стратегии	Обеспечение адаптации к изменениям внешней и внутренней среды
Внедрение технологий	Применение автоматизации (CRM-системы, ERP) для оптимизации бизнес-процессов	Повышение эффективности внутренних процессов и улучшение качества обслуживания
Таргетированный маркетинг	Продвижение услуг для конкретных потребительских сегментов	Увеличение лояльности клиентов и привлечение новых целевых аудиторий
Инвестиции в обучение персонала	Проведение тренингов и программ повышения квалификации	Поддержание высокого уровня обслуживания и профессионализма сотрудников
Адаптация бизнес-модели	Изменение структуры услуг, ценовой политики или системы обслуживания в зависимости от ситуации	Укрепление конкурентных позиций и удовлетворение запросов целевой аудитории

Конкурентоспособность гостиничного рынка России за последние годы значительно увеличилась, что связано с ростом внутреннего туризма, расширением качественного номерного фонда и активным развитием российских гостиничных сетей. В 2024 году число размещенных гостей достигло 92 млн человек, что на 10% больше, чем в 2023 году. Кроме того, увеличение инвестиций в отрасль, особенно в санаторно-курортный сегмент, способствует дальнейшему укреплению позиций российских отелей. Исходя из статистических данных и устойчивой положительной динамики, можем прогнозировать дальнейший рост показателей и укрепление конкурентоспособности гостиничного бизнеса.

Заключение (Conclusions). В рамках проведенного исследования были рассмотрены факторы конкурентоспособности гостиничного предприятия, выделены инструменты для анализа как внутренних, так и внешних факторов конкурентоспособности, а также рассмотрены инструменты по управлению данными факторами.

Выявлено, что в условиях высокой конкуренции и нестабильности внешней среды гостиничным предприятиям необходимо системно подходить к вопросам повышения конкурентоспособности. Проведённое исследование показало, что конкурентоспособность предприятия формируется под воздействием множества факторов, как внутренних, так и внешних. Ключевую роль играют внутренние факторы, такие как качество предоставляемых услуг, профессионализм персонала, внедрение современных технологий и гибкость бизнес-модели. Внешние факторы, в свою очередь, определяются состоянием макро- и микроэкономической среды, социальными изменениями и природно-климатическими условиями, которые формируют спрос на гостиничные услуги.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные методы и инструменты могут быть применены гостиничными предприятиями для

формирования устойчивой конкурентной позиции на рынке. Современный рынок требует гибкости, инноваций и умения работать с данными о клиентах и внешней среде.

По мнению автора, конкурентоспособность гостиничного предприятия определяется не только наличием ресурсов и факторов, но и тем, насколько эффективно они используются. Грамотное управление этими факторами и своевременная адаптация стратегий позволят предприятиям не только выживать, но и процветать в условиях высококонкурентной среды.

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

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interest to declare.

Список литературы

Агяд М. Факторы нестабильности и их влияние на деятельность гостиничных предприятий // XXXII Международные Плехановские чтения. Сборник статей аспирантов и молодых ученых, Москва, 15–19 апреля 2019 года. Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2019. С. 281-286.

Гордеев Н. С. Факторы конкурентоспособности гостиничного предприятия / Н. С. Гордеев, Л. В. Ковынева // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. 2019. Т. 2. С. 262-266.

Гостиничные услуги (рынок России). URL: <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 20.02.2025).

Долгов И. С. Влияние факторов внешней и внутренней среды на деятельность гостиничного предприятия // Вестник индустрии гостеприимства: международный научный сборник. Выпуск 13. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. С. 75–77.

Мамедкулиева О. А. Стратегия повышения конкурентоспособности как фактор развития предприятия гостиничного хозяйства // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2016. № 10. С. 28-31.

Маркетинговое исследование гостиничного рынка РФ в 2019 – 2024 гг. с прогнозом до 2028 г. URL: <https://expertcc.ru/projects/nedvizhimost/marketingovoe-issledovanie-gostinichnogo-rynka-rf-tsfo-i-moskvy-2017-2023-s-prognozom-do-2026> / (дата обращения: 20.02.2025).

Махлуф А. Обеспечение устойчивого развития гостиничных предприятий на основе повышения их конкурентоспособности: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством», диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, 2021. – 210 с.

Менеджмент туризма: Учебник для обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» / А. Д. Чудновский, Н. В. Королев, Е. А. Гаврилова [и др.]. Москва : Федеральное агентство по туризму, 2014. – 576 с.

Морова И. М. Факторы повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия / И. М. Морова, К. А. Сурмина // Развитие сферы услуг в условиях глобализации экономики: современные тренды, актуальные проблемы и пути их решения. Сборник статей по материалам III Международной научно-практической конференции, Нижний Новгород, 27 декабря 2023 года. Княгинино: Нижегородский государственный инженерно-экономический университет, 2024. С. 238-243.

Сазонова Н. А. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на деятельность предприятий гостиничного бизнеса // Грани гостеприимства – 2023. Материалы V Международной научно-практической конференции, Казань, 10 ноября 2023 года. Казань: Издательство «Познание», 2024. С. 302-305.

Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития. Сборник научных трудов. Симферополь : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – 723 с.

Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Число въездных туристских поездок иностранных граждан в Россию. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/po_ezdki_12-2024.xlsx (дата обращения: 20.01.2025).

Худайназаров Н. Показатели и факторы конкурентоспособности услуг предприятий гостиничного бизнеса // Тенденции развития

туризма и гостеприимства в России. Материалы IV Международной студенческой научной конференции, Москва, 26 марта 2021 года / Под редакцией С.В. Дусенко, О.Н. Толстых. Москва. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет физической культуры, спорта, молодежи и туризма (ГЦОЛИФК)», 2021. С. 325-330.

Buffa, F., Franch, M and Rizio, D. (2018), “Environmental management practices for sustainable business models in small and medium sized hotel enterprises”, *Journal of Cleaner Production*, [Online], available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.143> (Accessed: 26.04.2025).

Gulakdeniz, E. and Karadas, G. (2024), “The impact of employees' perceptions regarding hotels' green intellectual capital on their environmental perceptions: A mediating moderation model”, *Heliyon*, [Online], available at: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39559> (Accessed: 26.04.2025).

References

Agyad, M. (2019), “Factors of instability and their impact on the activities of hotel enterprises”, *XXXII International Plekhanov Readings, Collection of articles by graduate students and young scientists*, Moscow, April 15-19, 2019, Moscow, Plekhanov Russian University of Economics, 2019, pp. 281-286. (in Russ.).

Buffa, F., Franch, M. and Rizio, D. (2018), “Environmental management practices for sustainable business models in small and medium sized hotel enterprises”, *Journal of Cleaner Production*, [Online], available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.143> (Accessed 26 April 2025).

Chudnovsky, A. D., Korolev, N. V., Gavrilova, E. A. et al. (2014), *Tourism management, Textbook for students in the direction of training “Management”*, Moscow, Federal Agency for Tourism, 2014, 576 p. (in Russ.).

Dolgov, I. S. (2023), “Influence of external and internal environment factors on the activities of the hotel enterprise”, *Hospitality Industry Bulletin*, International Scientific Collection, Issue 13, St. Petersburg, St. Petersburg State University of Economics, 2023, pp. 75-77. (in Russ.).

Federal State Statistics Service (Rosstat), The number of inbound tourist trips of foreign citizens to Russia [Online], available at: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/poezdki_12-2024.xlsx (Accessed 20 February 2025).

Gordeev, N. S. and Kovyneva, L. V. (2019), “Factors of competitiveness of hotel enterprises”, *Scientific and Technical and Economic Cooperation of APR Countries in the XXI Century*, Vol. 2, pp. 262-266. (in Russ.).

Gulakdeniz, E. and Karadas, G. (2024), “The impact of employees' perceptions regarding hotels' green intellectual capital on their environmental perceptions: A mediating moderation model”, *Heliyon*, [Online], available at: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39559> (Accessed 26 April 2025).

Hotel services (Russian market) [Online], available at: <https://www.tadviser.ru/index.php> (Accessed 20 February 2025).

Khudainazarov, N. (2021), “Indicators and factors of competitiveness of services in hotel businesses”, *Trends in the Development of Tourism and Hospitality in Russia*, Materials of the IV International Student Scientific Conference, Moscow, Russian State University of Physical Education, Sport, Youth and Tourism (GCTOLIFK), 2021, pp. 325-330. (in Russ.).

Makhlouf, A. (2021), *Ensuring sustainable development of hotel enterprises on the basis of increasing their competitiveness*, specialty 08.00.05 “Economics and management of national economy”, dissertation for the degree of candidate of economic sciences, 210 p.

Mamedkuliyeva, O. A. (2016), “Strategy for increasing competitiveness as a factor in the development of hotel enterprises”, *Economics and Management: New Challenges and Perspectives*, 10, pp. 28-31. (in Russ.).

Marketing research of the hotel market of the Russian Federation in 2019–2024 with a fore

cast to 2028 [Online], available at: <https://expertcc.ru/projects/nedvizhimost/marketingovoe-issledovanie-gostinichnogo-rynka-rf-tsfo-i-moskvy-2017-2023-s-prognozom-do-2026/> (Accessed 26 April 2025).

Modern management and management: trends and prospects of development, Collection of scientific papers (2023), Simferopol, Limited Liability Company “Publishing House Typography Arial”, 2023, 723 pp. (in Russ.).

Morovova, I. M. and Surmina, K. A. (2024), “Factors for increasing the competitiveness of hotel enterprises”, *Development of the Service Sector in the Context of Globalization: Modern Trends, Current Issues, and Solutions*, Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference, Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod State Engineering and Economics University, 2024, pp. 238-243. (in Russ.).

Sazonova, N. A. (2024), “External and internal environment factors affecting the activities of hotel businesses”, *Hospitality Borders 2023*, Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference, Kazan, Poznanie Publishing House, 2024, pp. 302-305. (in Russ.).

Данные об авторах

Моляков Владимир Михайлович, аспирант, преподаватель кафедры естественных наук, сервиса и туризма

Валева Юлия Сергеевна, д.э.н., профессор, проректор по проектной деятельности Российского университета кооперации

Information about the authors

Vladimir M. Molyakov, Graduate Student, Teacher of the Department of Natural Sciences, Service and Tourism

Yulia S. Valeeva, Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Project Activities