

УДК 656.09

**АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ РЫНКА И НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ ГОСТИНИЧНЫХ
УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ХБ-ПРО»)**

Селезнева Алесия Валерьевна¹, магистрант

e-mail: 5167937@mail.ru

Костров Владимир Николаевич¹, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой логистики и маркетинга

e-mail: vnkostrov@yandex.ru

¹ Волжский государственный университет водного транспорта, Нижний Новгород, Россия

Аннотация. В статье представлены результаты анализа рынка гостиничных услуг Нижегородской области за 2025–2026 гг. На примере конкретного предприятия ООО «ХБ-ПРО» проведена диагностика внешней и внутренней среды: PEST-анализ, модель пяти сил М. Портера, SWOT-анализ. Выявлены ключевые факторы, сдерживающие рост конкурентоспособности, и разработаны практические направления её повышения: цифровая трансформация, внедрение принципов устойчивого развития, совершенствование управления человеческим капиталом, развитие партнёрств и инновации в сервисе. Предложен обобщённый план мероприятий на 2026–2027 гг. с расчётом ожидаемого экономического эффекта.

Ключевые слова: конкурентоспособность, гостиничное предприятие, рынок туристических услуг, PEST-анализ, модель Портера, SWOT-анализ, цифровая трансформация, устойчивое развитие, человеческий капитал.

**ANALYSIS OF THE MARKET STATE AND DIRECTIONS FOR IMPROVING THE
COMPETITIVENESS OF HOTEL SERVICES ENTERPRISES
(ON THE EXAMPLE OF HB-PRO LLC)**

Alesiya V. Selezneva¹, Master's Degree student

e-mail: 5167937@mail.ru

Vladimir N. Kostrov¹, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Logistics and Marketing

e-mail: vnkostrov@yandex.ru

¹ Volga State University of Water Transport, Nizhny Novgorod, Russia

Abstract. The article presents the results of the analysis of the hotel services market in the Nizhny Novgorod region for 2025–2026. On the example of a specific enterprise LLC «HB-PRO», a diagnostic of the external and internal environment is carried out: PEST analysis, Porter's five

forces model, SWOT analysis. Key factors hindering the growth of competitiveness are identified, and practical directions for its improvement are developed: digital transformation, implementation of sustainable development principles, improvement of human capital management, development of partnerships and service innovations. A generalized action plan for 2026–2027 with an estimate of the expected economic effect is proposed.

Keywords: competitiveness, hotel enterprise, tourism services market, PEST analysis, Porter's model, SWOT analysis, digital transformation, sustainable development, human capital.

Динамика развития внутреннего туризма в Российской Федерации остаётся устойчиво положительной, несмотря на макроэкономические вызовы. Нижегородская область традиционно входит в число лидеров по объёму туристического потока среди регионов Приволжского федерального округа. По итогам 2025 года количество поездок в регионе достигло 2 823 500, что на 11,3% превышает показатель 2024 года (2 537 183). За первый квартал 2026 года зафиксировано уже 715 200 поездок, что даёт основание прогнозировать по итогам года рост не менее чем на 8–10% [5]. Объём платных туристических услуг в 2025 году составил 25,4 млрд руб., увеличившись на 16,5% по сравнению с 2024 годом.

Однако рост спроса сопровождается обострением конкуренции. В сегменте гостиниц категории 3* в Нижнем Новгороде на начало 2026 года работают 32 предприятия (плюс 5 новых за 2024–2025 гг.), включая объекты сетевых операторов («Холидей Инн Экспресс», «Ибис», «AZIMUT»). В этих условиях обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ становится критической задачей для локальных игроков, таких как ООО «ХБ-ПРО».

Краткая характеристика предприятия ООО «ХБ-ПРО»

ООО «ХБ-ПРО» функционирует с 2018 года. Расположение – в пешей доступности от железнодорожного вокзала Нижний Новгород-Московский и станции метро «Ленинская». Номерной фонд – 48 номеров (стандарт, улучшенный, семейный, люкс). Дополнительные услуги: собственная кухня (завтраки «шведский стол»), конференц-зал на 30 мест, круглосуточная стойка регистрации, парковка. По итогам 2025 года выручка составила 94,2 млн руб. (+5,4% к 2024 г.), чистая прибыль – 12,8 млн руб. Среднегодовая загрузка – 67% (в пиковые месяцы до 88%, в январе-феврале – 51%). Средняя цена номера (ADR) – 3 950 руб. Доля прямых бронирований (через сайт, телефон) – 34%, остальное приходится на онлайн-агрегаторы ([Booking.com](https://www.booking.com), [Ostrovok.ru](https://www.ostrovok.ru), «Яндекс.Путешествия»).

Анализ внешней среды (PEST-анализ)

PEST-анализ за 2025–2026 гг. выявил следующие ключевые факторы.

Политические: продолжение действия государственной программы «Развитие туризма» до 2030 г., субсидирование процентных ставок по кредитам для гостиниц (до 5% годовых). В 2025 году регион получил 210 млн руб. федеральных субсидий на развитие туристической инфраструктуры.

Экономические: ключевая ставка ЦБ РФ на апрель 2026 года – 19,5%, инфляция – 8,2%. Рост операционных расходов отелей (коммунальные платежи +14%, продукты питания +22% за 2025 г.). В то же время реальные располагаемые доходы населения выросли на 3,1%, что поддерживает платёжеспособный спрос.

Социальные: рост доли самостоятельного планирования путешествий (76% туристов бронируют жильё онлайн без участия туроператоров). Повышение требований к экологичности: 44% опрошенных в 2025 году готовы доплатить до 15% за «зелёный» отель.

Технологические: массовое внедрение систем управления доходами (RMS) и



мобильных ключей конкурентами. Ожидается, что к концу 2026 года не менее 60% гостиниц 3* в регионе будут использовать бесконтактное заселение.

Анализ конкурентной среды (модель пяти сил М. Портера)

Применение модели Портера к рынку гостиничных услуг Нижнего Новгорода в 2026 году даёт следующие оценки.

Угроза появления новых игроков – умеренно-высокая. Барьеры входа снижаются за счёт развития малых гостиниц и апартаментов (до 20 номеров). За 2025 год открылось 4 новых объекта в сегменте «3 звезды без звёзд». Однако для полноценных отелей сохраняется потребность в крупных инвестициях (от 50 млн руб.).

1. Угроза замещающих продуктов – высокая. Аренда квартир посуточно через платформы («Суточно.ру», «Авито.Недвижимость») составляет по экспертным оценкам 28% от общего объёма размещений в нижнем ценовом сегменте (до 3 000 руб./сутки).

2. Рыночная власть покупателей – высокая. Средний чек бронирования в 2025 году снизился на 3% при росте числа ночей, что говорит о ценовой чувствительности. Индекс лояльности (NPS) по отрасли – 52, переключение между отелями происходит при разнице в 400–500 руб.

3. Рыночная власть поставщиков – средняя. Ключевые поставщики – агрегаторы бронирования (комиссия 12–18%), продуктовые базы, энергосбытовые компании. Существует возможность выбора, но зависимость от ОТА (Online Travel Agencies) остаётся высокой для отелей без сильного бренда.

4. Интенсивность конкуренции – очень высокая. Рынок приближается к насыщению: загрузка в сегменте 3* в 2025 году составила в среднем 69% по региону. Основные конкуренты ООО «ХБ-ПРО»: «Ибис Нижний Новгород» (сетевой, высокий уровень автоматизации), «Отель Ока» (близость к Кремлю), «AZIMUT» (конференц-возможности). Прямые конкуренты в радиусе 1 км – 4 гостиницы.

SWOT-анализ ООО «ХБ-ПРО»

Сильные стороны: удобное расположение (рядом с вокзалом), стабильный персонал (текучесть 11%), собственная кухня, положительная репутация (8,6 баллов на [Booking.com](https://www.booking.com)), низкая долговая нагрузка.

Слабые стороны: морально устаревший дизайн номеров (ремонт 2018 г.), отсутствие CRM-системы и программы лояльности, слабая маркетинговая активность в соцсетях, высокая доля агрегаторов (66% брони), отсутствие экологической политики.

Возможности: дальнейший рост турпотока (прогноз на 2026 – 3,05 млн поездок), внедрение системы динамического ценообразования, получение субсидии на «зелёные» технологии (до 1,5 млн руб. на отель), кооперация с местными туроператорами.

Угрозы: открытие новых сетевых отелей (заявлен Hampton by Hilton на 150 номеров к 2027 г.), рост коммунальных платежей и цен на продукты, возможное ужесточение налогового режима для гостиниц (обсуждается повышение НДС до 20% для объектов выше 2*).

Направления повышения конкурентоспособности

На основе проведённого анализа предложен комплекс из пяти взаимосвязанных направлений.

1. Цифровая трансформация и внедрение маркетинговой логики. Внедрение CRM-системы «TravelLine» или «Вново» с модулем revenue management. Автоматизация ценообразования (изменение цен в реальном времени в зависимости от загрузки). Создание чат-бота в Telegram и WhatsApp для бронирований. Ожидаемый результат: рост доли

прямых продаж с 34% до 50%, снижение комиссионных выплат на 2,1 млн руб./год.

2. Устойчивое развитие и экологическая дифференциация. Переход на дозаторы для косметики, отказ от одноразового пластика, внедрение отдельного сбора отходов, установка энергосберегающих светильников и датчиков движения. Сертификация по стандарту «Зелёный ключ» (Green Key) к концу 2026 года. Ожидаемый эффект: экономия ресурсов на 12–15% (около 800 тыс. руб./год), привлечение дополнительного сегмента эко-ориентированных гостей (до 18% броней).

3. Совершенствование управления человеческим капиталом. Внедрение KPI для горничных и администраторов (оценка по отзывам, скорость обработки заявок). Проведение ежеквартальных тренингов по стандартам гостеприимства. Система нематериальной мотивации (премия «Лучший сотрудник месяца», дополнительные дни отпуска). Прогноз: повышение NPS с 68 до 76, снижение текучести до 8%.

4. Развитие партнёрств и кооперация. Заключение договоров с туроператорами («Алеан», «Дельфин», «Интурист») для включения в пакетные туры по Золотому кольцу России. Партнёрство с нижегородскими музеями (Нижегородский кремль, Русский музей фотографии) – взаимные скидки 10%. Совместные акции с железнодорожным перевозчиком (скидка 5% по билету РЖД). Ожидаемый рост загрузки в низкий сезон – не менее 10 процентных пунктов.

*5. Инновации в сервисе (IoT, VR/AR). Внедрение мобильного заселения (через приложение или QR-код). Создание VR-тура по отелю и прилегающим достопримечательностям. В 5 номерах пилотное размещение голосовых помощников («Алиса», «Маруся») для управления климатом и заказа услуг. Инвестиции – 1,1 млн руб. Ожидаемый рост ADR на 7% и увеличение повторных бронирований на 15%.

Таблица 1. Обобщённый план мероприятий

Мероприятие	Срок	Бюджет, тыс. руб.	Ожидаемый результат
Внедрение CRM + RMS	II кв. 2026	550	Рост прямых продаж на 16 п.п.
Экологическая программа (дозаторы, сортировка, LED)	III кв. 2026	180	Снижение коммунальных платежей на 12%
Тренинги и система KPI для персонала	III кв. 2026	90	Повышение NPS на 8 пунктов
Заключение партнёрств (5 соглашений)	IV кв. 2026	40	Дозагрузка низкого сезона +11%
Мобильное заселение + VR-тур	I кв. 2027	600	ADR +7%, рост повторных продаж
Итого за 2026–2027		1 460	Доп. чистая прибыль ≈ 4,2 млн руб./год

Реализация предложенного плана позволит ООО «ХБ-ПРО» не только нивелировать основные угрозы (высокая конкуренция, власть агрегаторов), но и сформировать устойчивые конкурентные преимущества на основе цифровой зрелости, экологической ответственности и высокого качества сервиса.

Заключение

Рынок гостиничных услуг Нижегородской области в 2025–2026 годах характеризуется



устойчивым ростом спроса, но одновременно – высоким уровнем конкуренции и давлением замещающих продуктов. Для локального предприятия ООО «ХБ-ПРО» ключевыми направлениями повышения конкурентоспособности являются цифровая трансформация процессов, внедрение «зелёных» стандартов, инвестиции в человеческий капитал, развитие партнёрской сети и точечные технологические инновации. Разработанная дорожная карта имеет срок окупаемости около 1,5 лет и может быть рекомендована к внедрению на других малых и средних гостиничных предприятиях региона.

Список литературы:

1. Боголюбов, В. С. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: учебник для академического бакалавриата / В. С. Боголюбов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 292 с.
2. Бугорский, В. П. Организация туристской индустрии. Правовые основы: учеб. пособие для СПО / В. П. Бугорский. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 165 с.
3. Имамутдинов М. М., Хакимова Р. Р., Абдрафикова Э. А. Особенности оценки конкурентоспособности фирмы на рынке туристских услуг // Казанский вестник молодых учёных. 2019. Т. 3. №5 (13). С. 168–171.
4. Строилова Ю. А. Влияние факторов макросреды на конкурентоспособность продукции фирмы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №2-2. С. 120–124.
5. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области. Официальный сайт. – URL: <https://52.rosstat.gov.ru> (дата обращения: 15.04.2026).
6. Министерство туризма и промыслов Нижегородской области. Итоги развития туризма в 2025 году и прогноз на 2026 год. – Н. Новгород, 2026. – 84 с.
7. Гаврилов А. В., Степанова Е. В. Цифровая трансформация гостиничного бизнеса в России: барьеры и драйверы // Российское предпринимательство. 2025. Т. 26. № 2. С. 112–128.
8. Панина Е. В. Экологическая сертификация как фактор конкурентоспособности отелей // Вестник индустрии гостеприимства. 2025. № 4 (22). С. 33–41.

