

УДК 339.13.

**К ВОПРОСУ ОБ ОЦЕНКЕ ПОЛЯ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ ПО МОДЕЛИ ПОРТЕРА  
В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ****Крупина Н.Н.**

Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, Санкт-Петербург, e-mail: Krupina\_n17@mail.ru

**Аннотация.** Актуальность исследования определяется активным появлением новых агентов и ростом конкуренции на локальных рынках гостиничных услуг в секторе туризма и гостеприимства. Теоретической основой оценки уровня конкуренции для обоснования мер адаптации реализуемой стратегии к динамично меняющимся внешним вызовам является модель пяти сил конкуренции Портера. С учетом тенденций рынка и вариантов реализуемых конкурентных стратегий обоснована необходимость расширить состав показателей новыми маркерами, отражающими специфику и особенности гостиничного бизнеса (сезонные колебания загрузки номерного фонда, повышенной текучести кадров, ужесточение требований регулятора к стандартизации, необходимость инновационной модернизации, переход к ESG-практике). Обсуждены индивидуальные подходы к анализу каждой из пяти сил конкуренции, предложен состав дополнительных показателей и представлена шкала трехуровневой оценки уровня проявления угрозы этих сил.

**Ключевые слова:** силы конкуренции, угроза услуги-заменителя, угроза входа нового агента, давление потребителей, давление поставщиков, внутриотраслевая конкуренция

**TO THE QUESTION OF ASSESSING THE FIELD OF COMPETITIVE FORCES ACCORDING TO  
PORTER'S MODEL IN THE HOTEL BUSINESS****Krupina N.N.**

Saint Petersburg State Agrarian University, e-mail: Krupina\_n17@mail.ru

**Abstract.** The relevance of the study is determined by the active emergence of new agents and the growth of competition in the local market of hotel services in the tourism and hospitality sector. The theoretical basis for assessing the level of competition in order to justify the measures for adapting the implemented strategy to dynamically changing external challenges is Porter's five-force competition model. Taking into account market trends and the options for implementing competitive strategies, it is necessary to expand the set of indicators with new markers that reflect the specifics and features of the hotel business (seasonal fluctuations in room occupancy, increased staff turnover, stricter regulatory requirements for standardization, the need for innovative modernization, and the transition to ESG practices). Individual approaches to the analysis of each of the five competitive forces are discussed, the composition of additional indicators is proposed, and a three-level scale for assessing the level of manifestation of these forces is presented.

**Keywords:** competitive forces, threat of a substitute service, threat of entry by a new agent, consumer pressure, supplier pressure, intra-industry competition

Дата поступления статьи в редакцию: 22.02.2026

Дата принятия статьи в печать: 03.04.2026

**Введение**

Состязательность и соперничество экономических агентов (конкуренция) – это важный и неотъемлемый элемент рыночного механизма, движущая сила экономического роста. Объективно различные отрасли имеют уникальные особенности, определяющие соотношение динамики предложения и спроса, уровень конкуренции, концентрацию рынка, доступность инфраструктуры, чувствительность к демографическому фактору (численности населения, уровень доходов и структура потребления). Учет этих особенностей позволяет своевременно выявить потенциальные угрозы и открывающиеся возможности, точнее определить целевую аудиторию и ее ожидания, сравнить конкурентные преимущества свои и соперников, оценить общую привлекательность конкретного локального рынка.

Сегодня, благодаря поддержке регулятора, активно развиваются туризм и индустрия гостеприимства. Эксперты и аналитики аудиторско-консалтинговой группы «Деловой профиль» отмечают рост гостиничной деятельности в объемах услуг и в количестве заведений, а также выделяют следующие отраслевые тренды:

- усиление роли территории (привлекательность бренда, развитие инфраструктуры, усиление рекреационного потенциала);
- заметный рост профессионализации (стандартизация операционного цикла, сертификация, рост компетенций);
- рост инвестиций в новые проекты в крупных городах и мегаполисах;
- рост значимости автоматизации и цифровизации рабочих операций (внедрение PMS, CRM, онлайн-бронирования, систем управления отзывами, «умного» ключа, AI-чатов);
- активное внедрение практик ESG-управления («зелёные» сертификаты, энергосбережение, замкнутое водопользование в эко-отелях, утилизация отходов во вторичное сырьё, пропаганда здорового образа жизни).

Аналитики российской IT-компании «ХОТБОТ», обсуждая перспективы гостиничного бизнеса, более взвешено оценивают тенденции рынка и выделяют тревожные сигналы:

- замедление темпа роста средней стоимости номера;
- снижение загрузки отелей;
- рост дохода на доступный номер (4,5%) медленнее инфляции (9,2 %);
- отсутствие практики гибкого ценообразования;
- усиление конкуренции на локальных отраслевых рынках.

В целом в большинстве регионов гостиничный бизнес остается коммерчески привлекательным в силу региональной диверсификации, что обеспечивает долгосрочный устойчивый рост отрасли и способствует созданию новых точек экономического роста через туризм. Эксперты определяют своеобразную роль отдельных сегментов гостиничного рынка: «эконом» - драйвер восстановительного роста, средний – обеспечивает соотношение «цена-качество», премиум – проходит этап инновационной модернизации, частный сектор – выступает значимым конкурентом для традиционных отелей. Все эти игроки демонстрируют положительную динамику (таблица 1).

Проявляется прямая зависимость нормы прибыли от конкурентной позиции гостиницы: при росте доли рынка предприятия от 7,0 до 40,0% норма прибыли увеличивается от 9,6 до 30,2% [1]. Поэтому в гостиничном бизнесе актуализируются следующие конкурентные стратегии [2, 3]:

1. Поддержание ценовой доступности в условиях инфляционных ожиданий посредством предложения бюджетных вариантов размещения и питания, дополненных хорошими программами лояльности (сегмент «эконом»).
2. Маркетинговые стратегии активного продвижения и удержания рыночной позиции с последующим поступательным ростом рыночной доли.
3. Максимальная цифровизация операционного цикла, обеспечивающая высокий уровень бережливости рабочих действий, максимальное сокращение непроизводительных расходов и потерь ресурсов.

Таблица 1

**Показателя развития сегментов гостиничного рынка в период с 2020 по 2024 г. г.**

Сегмент гостиничного рынка	Рост средней цены (ADR), руб.	Рост загрузки, %
Экономичный (хостелы и мини-гостиницы)	От 800 до ~3000	От 40 до 65-75
Средний (туристы и деловые путешественники)	От 5000 до 8000	От 40 до 50-65
Премиальный	От 8000 (2020) до ~18000	о 20-30 в до 40-50
Частное жилье (апартаменты, частные дома, квартиры)	От 2000 до 5000	Доля в общем объеме временного размещения от 20 до 35 – 40

Источник: составлено автором на основе данных сайта delprof.ru дата обращения 10.02.26 «Исследование гостиничного рынка Российской Федерации»

Региональная специализация посредством концентрации компетенций и ресурсов на позиционировании уникальности территории (региона) – объекты природы и культуры, национальная гастрономия и традиции, историческое прошлое и современные достижения, религиозные аспекты, спортивные и иные объекты.

Обеспечение конкурентоспособности на принципах «умного отеля» посредством поступательной инновационной модернизации и цифровизации операционного цикла. Широкое использование инноваций позволяет завоёвывать, расширять и удерживать свою целевую аудиторию.

#### Цель исследования

Гипотеза исследования: в гостиничном бизнесе востребованность оценки поля сил конкуренции в соответствии с классической концепцией М. Портера объясняется возможностью своевременного подбора и корректировки сравниваемых общих и специальных метрик динамично меняющейся рыночной среды с целью более адекватного выбора привлекательного и максимально защищенного ее сегмента для устойчивого функционирования в краткосрочном периоде.

Общая закономерность такова: чем слабее влияние конкретной силы, как угрозы, тем больше возможностей у экономического агента к достижению высокой рентабельности бизнеса, и наоборот, чем выше влияние конкурентной силы, тем менее вероятно обеспечение высокой прибыльности, а средняя ее величина определяется наиболее влиятельными конкурентными силами. Все силы-угрозы взаимосвязаны и работают слаженно, влияя индивидуально на конкурентоспособность каждого действующего агента.

Цель исследования – обоснование целесообразности применения дополнительных маркеров в известном алгоритме оценки поля пяти сил конкуренции по модели М. Портера для повышения надежности выявления преимуществ перед характеристиками аналогичных услуг конкурентов и усиления рыночных позиций гостиницы.

Задачи исследования: а) выявить особенности гостиничного бизнеса, которые определяют своеобразие поля сил рыночной конкуренции; б) обосновать выбор дополнительных маркеров для оценки сил конкуренции с учетом отраслевых особенностей.

#### Материал и методы исследования

Для подтверждения гипотезы использованы методы логического, сравнительного, графического и информативно-библиографического анализа, а также приемы систематизация и описания статистических данных. Концепция классической оценки поля пяти конкурентных сил в гостиничном бизнесе представлена схематично (рис.1).

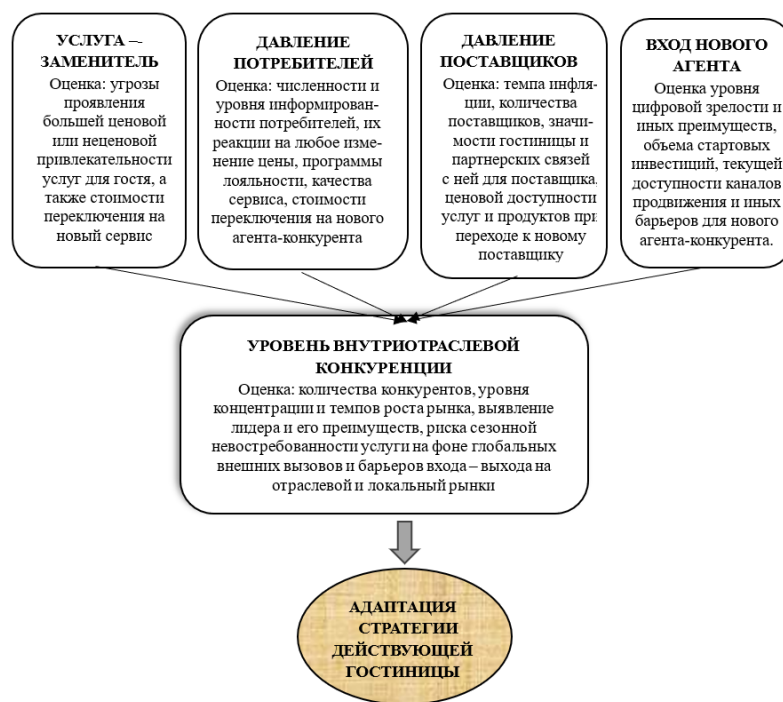


Рис. 1. Визуализация концепции поля конкурентных сил в гостиничном бизнесе

Представленные конкурентные силы рынка являются драйверами развития, поэтому оперативное определение их интенсивности и выраженности в текущий момент, позволяет оперативно корректировать стратегию движения. Доступность применения модели М. Портера объясняется понятным пошаговым алгоритмом оценки динамики уровня проявления каждой конкурентной силы (высокий, низкий; стабильность, рост, падение).

С учетом специфики услуги и особенностей индустрии гостеприимства многие традиционные характеристики оказываются избыточными или аналитически малоинформативными. Поэтому очень важно четко обозначить смысловое наполнение оцениваемых сил посредством использования специфических отраслевых характеристик-маркеров деловой активности компаний.

### Результаты исследования

В исследовании предполагается, что поле «пяти сил конкуренции» представляет собой локальное деловое пространство в заданных макроэкономических условиях, которое формирует для действующего экономического агента (гостиницы) угрозы со стороны клиентов, поставщиков (включая иных партнеров), новой услуги-заменителя и новых агентов, планирующих вход на конкретный рынок и уровня внутриотраслевого противостояния на этом рынке.

Обозначим ключевые особенности гостиничного бизнеса, которые определяют динамику деловой активности и своеобразие поля сил конкуренции:

1. *Сезонная динамика загрузки номерного фонда.* Спад потребительского спроса, наличие простоев и неравномерности нагрузки на сотрудников, рост затрат и снижение выручки в отдельные периоды года (зима - лето) есть явление объективное и повторяющееся циклично в силу географических и природно-климатических условий рекреации, сложившейся практики массового отдыха и школьных каникул, нестабильности уровня дохода населения в экономике и иных причин. Сезонность влияет на постоянные и переменные издержки гостиниц, следовательно, на величину критического объема производства и запас финансовой прочности.

В ходе оценки следует учитывать загрузку номерного фонда «Оссурансу» (в координации с точкой безубыточности) и взаимосвязанные с ней специальные КРІ (средняя цена и общая выручка с проданного номера за сутки, валовая операционная прибыль, средняя выручка на одного гостя и др.) как важные маркеры в оценке поля сил конкуренции. Основываясь на концепции Портера, Долгова И. В. с соавторами предлагают менеджменту гостиничных предприятий более тщательно проектировать элементы модели собственной корпоративной культуры, как части ценности услуги размещения, посредством активизации творческого потенциала сотрудников [4].

2. *Повышенная текучесть кадров как неизбежный процесс.* Высказывается идея, что в условиях рынка меняется содержание текучести кадров, как не контролируемого движения рабочей силы в гостиничном секторе в силу расширения неорганизованного спектра причин увольнений и изменения баланса конкурентоспособности отдельных работников и персонала в целом [5]. Чтобы оценить последствия текучести персонала для конкретной гостиницы и внутриотраслевой конкуренции, необходимо выявить ее многообразные условия, факторы, мотивы, частные обстоятельства и причины, в т. ч. просчеты в кадровой стратегии. В гостиничном секторе для отдельных категорий персонала, например, официанты и горничные, допустим уровень текучести 15-20 %.

3. *Уровень инновационности операционного цикла.* Гостиничный бизнес постоянно меняется, улучшается и развивается, чтобы оставаться конкурентоспособным. Это включает внедрение инноваций, автоматизацию и цифровизацию рабочих процессов, расширение сетевых коммуникаций, обучение персонала и обновление инфраструктуры. На основе инновационного потенциала создаются конкурентные преимущества и условия роста деловой активности. Духовная Л. Л. и соавторы указывают, что «по инновационной природе предприятия гостиничного бизнеса склонны расширять сферу нововведений и отходить от более узкой технологической инновации, доминирующей в производстве, активно используя их нетехнологические формы» [6, с. 226]. К таким формам ученые отнесли новые решения в стильном дизайне и оснащении пространства гостиницы, организации рабочих операций обслуживания и управления, приемы расширения набора персонализированных дополнительных услуг, новые подходы к получению прибыли через креативные инструменты, которые создают у гостей ощущение удовлетворенности полученной выгоды от пребывания. Например, музыка, которая нравится; комфортный микрокли-

мат и освещение; авторская кухня, увлекательные экскурсии и культурные программы, высокий уровень безопасности, приемы бережливого обслуживания, эко-отели. «Успех или неудача инноваций в индустрии гостеприимства – это результат большого количества часто противодействующих аспектов, которыми необходимо управлять грамотно и сбалансированно» [6, с. 228].

4. *Ужесточение требований регулятора к стандартизации услуг.* Высокая динамика трансформации гостиничного рынка и прогрессивное расширение сферы обслуживания предопределили изменения и даже ужесточения требований в нормативном регулировании в целях повышения эффективности развития отрасли. Агент имеет право вести экономическую деятельность по предоставлению гостиничных услуг после проведения процедуры самооценки и размещения в Едином реестре объектов классификации в сфере туристической индустрии на трехлетний период [7]. Регламенты позволяют клиентам легко идентифицировать услуги определенных брендов, отличать их от продуктов конкурентов, правильно делать выбор, а самим отельерам – работать более согласованно, ответственно и эффективно, поддерживать высокий уровень качества и безопасности обслуживания. В частности, гостиница должна предоставить потребителю площадь номера (места, здания, строения, площадки кемпинга); сроки отмены бронирования; льготы и преимущества предусмотренные ее локальными документами, а также условия и сроки возврата денег.

5. *Переход к ESG-практике.* Гостиничный бизнес вносит вклад в устойчивое развитие общества, внедряя принципы ESG-управления [8]. В части экологичности (Environmental) забота об окружающей среде проявляется в сокращении углеродного и водного следа, обеспечении минимизации отходов посредством замкнутого операционного цикла, освоении техник ресурсосбережения и поддержания биоразнообразия. Социальный принцип (Social) означает обеспечение достойных и безопасных условий труда работников, их обучение и повышение квалификации, всемерное соблюдение их прав, формирование благожелательных отношений с местным сообществом, потребителями, развитие волонтерства. Внедрение G-принципов (Governance) означает освоение наилучших практик корпоративного управления, соблюдение закона и интересов стейкхолдеров, адекватное вознаграждение топ-менеджмента, необходимый уровень раскрытия информации о деятельности компаний, наличие обоснованной стратегии развития. Такая политика координирует с повесткой и целями устойчивого развития, объявленными ООН: достойная работа и экономический рост (цель № 8); устойчивые города и населённые пункты (цель № 11); ответственное потребление и производство (цель № 12). По мнению зарубежных ученых ESG-повестка мировых компаний связана, как с моральными и этическими аспектами бизнеса [9-10], так и с планированием стратегии долгосрочного устойчивого развития, основанной на разработанных эко-сбалансированных конкурентных преимуществах [11].

С учетом вышеизложенного обсудим особенности оценки ожидаемых угроз от пяти сил конкуренции на локальных рынках гостиничных услуг.

Во-первых, угроза входа нового игрока. Реализация до 2030 г. национального проекта «Турим и гостеприимство» и государственная поддержка отраслевого малого и среднего бизнеса способствуют появлению новых предпринимателей и стартапов, в том числе, специализирующихся на цифровом гостеприимстве, видео-туризме и удаленной работе. При этом риски для действующих компаний можно связать с расширением номерного фонда, преимуществами в себестоимости и в инновационных решениях, а также в ориентации на маркетинговую стратегию бизнеса. Даже в рудные периоды деятельности (COVID-19) большинство отелей ориентировались на получение максимального дохода, привлечение максимального числа гостей, увеличение объема продаж, высокую рентабельность инвестиций, позволяющую поддерживать финансовую возможность дальнейшего ведения бизнеса, реализуя маркетинговые стратегии управления издержками, высокой заполняемостью и стратегией высокой стоимости номера [12]. Это делает актуальными для оценки поля сил конкуренции показатели загрузки (заполняемости) номерного фонда и индекса загрузки, который отражает позиционирование отеля по загрузке среди конкурентного окружения (отношение загрузки отеля к средней загрузке отелей-конкурентов). В качестве трудно преодолимого барьера входа нового агента в отрасль можно определить наличие на локальном рынке более привлекательных брендовых отелей, которые задают тенденции и уровень качества обслуживания, предлагают значительное количество дополнительных услуг по доступным ценам. Если новый игрок будет игнорировать высокие требования, то он рискует быть мало востребованным.

Во-вторых, появление услуги-заменителя. В качестве таковой активизируется частный сектор (аренда квартир посуточно), который также поступательно повышает комфортность и качество сервиса, использует прием гибкого ценообразования и внедряет операционные стандарты. Услуга-заменитель оказывает влияние на установление верхней границы рыночных цен. Отмечается, что на фоне растущего спроса и более высокой конкуренции участники рынка меняют подход к работе, все больше объединяются, чтобы конкурировать с профессиональными компаниями. Эксперты по недвижимости прогнозируют в 2026 г. удвоение доходов от посуточной аренды из-за двукратного роста предложения и активного развития внутреннего туризма. В 2025 г. емкость этого сегмента достигала 381 млрд руб., но динамика начинает замедляться. Интерес россиян к своей культуре и недоступность европейских туров формируют стабильный спрос на гостиничные услуги. Однако новые агенты могут составить ценовую конкуренцию в эконом-сегменте, так как не отличаются оригинальными и уникальными технологиями или ресурсами, что может существенно изменить уровень восприятия и поведение потребителей, задать новые стандарты работы у действующих игроков. Поддержка со стороны регулятора снижает барьеры входа в отрасль, но в настоящий период влияние новых претендентов на прибыль в отрасли будет в целом низким, возможно, для отдельных территорий морского побережья и крупных городов, где спрос на услугу размещения опережает возможности действующих гостиниц, а перепрофилирование частного жилья происходит быстро и не требует капитальных вложений. Оценить уровень сервиса потенциальных конкурентов, качество жилья, обстановку, этапы бронирования и выезда, явные сильные и слабые стороны можно с помощью приема «тайный гость». Также очевидно, что повседневные цифровые сервисы в жизни современного общества приводят к смене модели потребительского поведения, требующей соответствующей цифровой трансформации отельного бизнеса, что сопровождается культурными, экологическими, технологическими и организационными прогрессивными изменениями [13, 14]. Учитывая, что, с одной стороны, новое поколение туристов ориентировано на «облачный» инновационный и экологичный сервис, а, с другой стороны, гостиничный продукт высокотехнологичен, что обуславливает прямую связь «умных зеленых» технологий и ресурсосбережения, следует в ходе оценки сил конкуренции рассматривать показатель цифровой зрелости гостиницы, как маркер ее конкурентоустойчивости.

В-третьих, давление потребителей. Оно может усиливаться, ужесточать конкуренцию, приводить к увеличению издержек в силу малой численности, доступности нужной информации, а также предъявления более высоких требований к качеству обслуживания и сервиса в целом, к уровню инновационности (цифровизации) услуг, к доступности цены. Важно правильно выбрать целевой сегмент клиентов, ориентируясь на тех покупателей, которые являются наименее влиятельными на рынке. Появилась возможность оценить онлайн-репутацию действующих отелей, понять ожидания и претензии к обслуживанию у той или иной группы населения по отзывам, рейтингам и комментариям в интернете. Следует повышать уровень информированности потенциальных гостей о своем бренде, о предлагаемых персонализированных продуктах, о программах лояльности. Практика демонстрирует более высокую коммерческую эффективность и финансовую устойчивость гостиниц с высоким индексом потребительской лояльности, чем ее конкуренты [15].

В-четвертых, давление поставщиков. Поставщики владеют ресурсами (продовольствие, посуда, мебель, постельное белье, оборудование, энергия, коммунальные услуги, материалы для санитарной уборки помещений и др.). Рост цен, нарушение условий договора поставок или невыгодные условия контракта приводят к росту себестоимости продукта) и неизбежному повышению цены гостиничной услуги, что оказывает влияние на ее конкурентоспособность на локальном рынке. Сила давления определяется численностью поставщиков, соотношением стоимости переключения поставщиков и стоимости переключения гостиницы, а также степенью дифференциации поставляемого сырья и исходных материалов. Целесообразно сохранять устойчивые деловые связи с благонадежными поставщиками, но максимально снижать зависимость от конкретных партнеров, поэтому требуется контролировать долю поставщика в объеме поступающих продуктов. Основные отечественные компании, предлагающие товары и услуги отелям и гостиницам, представлены на рынке (таблица 2).

## Основные отечественные поставщики товаров и услуг для гостиниц и отелей

Наименование и дата организации компании	Область деятельности
VEKONS с 2004 года.	Изготовление прочных легко модифицирующихся кроватей с матрасами, мягкой мебели и противопожарных, звукоизо-ляционных межкомнатных дверей
АПТРЕНД с 2004 г.	Оснащения ресторанов, кафе, баров и ресторанов, гостиниц, торговых центров мебелью, шторами, текстилем матрасами. Лидер сегмента
ASKONA	Спальные места для отелей и гостиниц
BEETEX	Текстиль, ткани, химия и косметика, мебель, комплексное оснащение
ОРМАТЕК	Ортопедические и анатомические матрасы с медицинским сертификатом, мебель, текстиль и товары для сна
ОТЕЛЬ ТЕКСТИЬ	Текстиль в широком ассортименте
АЛЬФА ХОЛОД	Холодильное оборудование для отелей
DSSL (торговая марка TRASSIR)	Нейросетевые модули интеллектуальной видеоаналитики, модуль распознавания лиц
E-LOCKS.ru (ООО «АБСОЛЮТ СБ+»)	Единственный эксклюзивный дистрибьютор электронных замков BONWIN в России.
ПРОФЭКВИП с 2005 г.	Профессиональное оборудование и оснащение для кухни, прачечной, текстиль для гостиниц, профессиональная химия
ТД «ОТЕЛЬ КОМПЛЕКТ»	Профессиональное оборудование, мебель, комплексное оснащение гостиниц
ОТЕЛЬЕР-СЕРВИС с 2003г.	Проектирование, дизайн и комплексное оснащение отелей высшей категории
5 ЗВЕЗД с 2004 г.	Поставка продовольственной продукции
OKDESK	Интуитивно понятная и эффективная офисная help desk система для организации и автома-тизации работы отделов контроля качества сервиса и работы подрядчиков, технического и хозяйственного обслужи-вания
НОТВОТ	Программное обеспечение для онлайн-управления продажами услуг отеля, автоматизации процессов, сбора и веб-аналитики данных

Источник: составлено автором по материалу «Закупки в отеле на 2024 год: обзор российских компаний» – сайт horeca.estate (дата обращения 20.02.2026 г.)

В целом предложение профессиональной продукции превышает спрос: махровые изделия и текстиль предлагают российские, турецкие и узбекские компании, косметику – российские производители, профессиональное оборудование – китайские и европейские компании.

В-пятых, состояние внутриотраслевой конкуренции. На рынке гостиничных услуг функционируют крупные, средние, малые гостиницы, успешно реализующие стратегии адаптации и выживания в жесткой конкурентной борьбе посредством правильного выбора своей ниши и эффективного построения корпоративной CRM-системы (Customer Relationship Management – система управления взаимодействием с клиентом), что защищает от прямых конфликтов с конкурентами [3]. Интенсивная конкуренция за лучшее положение или за лидерство на рынке приводит к увеличению затрат на продвижение бренда и услуги, к увеличению инвестиций в новые разработки. Уровень интенсивности конкуренции, определяемый как повышенный или высокий, наблюдается при наличии в отрасли следующих условий:

- а) большое количество равнозначных по объему продаж (операционной выручке) экономических агентов;
- б) стабильность или небольшое падение емкости рынка, сопровождающееся переделом или захватом рыночной доли;
- в) расширение барьеров «входа - выхода»;
- г) высокого темпа роста затрат на рекламу;
- д) отличительные черты конкурентов (дифференциация рынка): чем шире предложение услуг размещения, тем ниже конкуренция, так как у каждого отеля свой целевой гость.

Сохраняют актуальность некоторые рекомендации, предложенные в досанкционный период, например, важность учета «агрессивности маркетинговой политики» конкурентов и барьеров выхода из отрасли в части низкой стоимости бизнеса при продаже по сравнению с количеством вложенных средств и обязательств перед клиентами и работниками [16]. На основе этих положений нам представляется целесообразным введение в состав маркеров оценки уровня давления внутриотраслевой конкуренции таких среднеотраслевых показателей – рентабельность продаж (отношение чистой прибыли к выручке) и рентабельность собственного капитала (отношение чистой прибыли к стоимости собственного капитала). Такой подход позволит сравнить полученные значения с данными по сегменту рынка, понять степень финансовой отдачи инвестиций, уровень соответствия гостиницы текущему состоянию и трендам рынка, а в дальнейшем оценивать динамику, сильные и слабые угрозы, для более оперативного реагирования и формирования правильной модели поведения.

Авторское видение состава дополнительных показателей, их возможных нормативных значений и допустимых интервалов изменения, правил оценки давления сил конкуренции для действующего предприятия представлено в таблице 3.

Высокая конкуренция, определяющая необходимость менеджменту гостиниц адаптироваться к постоянно меняющимся условиям рыночной среды, определяет высокие требования к учетно-аналитической деятельности. В первую очередь это относится к получению актуальной информации о текущем рыночном положении предприятия относительно конкурентов с использованием специфичных для гостиничного бизнеса показателей. Модель сил конкуренции Портера является рабочим инструментом стратегического анализа, а полезным дополнением к нему может служить параметрический метод оценки конкурентоспособности услуг гостиницы [17]. Предложенный автором подход к адаптации действующей методики оценки поля сил конкуренции к отраслевым условиям индустрии гостеприимства имеет практическую направленность, так как позволяет предприятиям более адекватно определить конкурентные позиции путем объективного выявления значимых угроз и своевременного определения действенных мер по их преодолению.

Таблица 3

**Дополнительные специальные показатели управленческого учета для оценки поля сил конкуренции по модели «пяти сил» М. Портера для действующего на рынке экономического агента (гостиницы)**

Специальный показатель	Правило оценки	Возможный норматив	Оценка уровня угрозы: сила давления на объект		
			Высокий	Средний	Низкий
Сила № 1 – угроза входа нового игрока					
Загрузка номерного фонда (Заполняемость), %	Чем выше загрузка, тем больше вероятность прибыльной деятельности	На 25 и более % выше точки безубыточности	Немного (5 -10 %) выше точки безубыточности	75 -85 % точки значительно выше безубыточности	Не ниже 86 - 95 % от номерного фонда
Индекс загрузки	При величине индекса равной или более 1 рассматриваемая угроза отсутствует	Не менее 0,75	Менее 0,75	0,75 – 0,96	Равно или более 1
Средняя выручка на гостя	Устойчивый рост и уровень близкий к конкуренту-лидеру рынка нейтрализует угрозу входа нового агента	Устойчивый годовой темп роста	Замедление или отсутствие роста	Темп роста не ниже темпа инфляции	Темп роста заметно выше темпа инфляции

продолжение табл. 3

окончание табл. 3					
Сила № 2 – появление услуги-заменителя					
Показатель цифровой зрелости гостиницы	Чем выше уровень цифровой зрелости услуги-заменителя в сравнении с действующими агентами рынка, тем сильнее для них угроза с ее стороны	Продвинутый уровень: интеграция и контроля	Продвинутый или высокий (предиктивная аналитика и гибкость)	Базовый: есть учетные системы, документооборот, но нет связей	Начальный: точечная автоматизация для решения отдельных задач
Сила № 3 - давление потребителей					
Индекс потребительской лояльности, % (доля промоутеров – доля критиков)	Чем выше приверженность гостей к бренду и больше индекс потребительской лояльности, тем слабее сила давления потребителей	Выше 50 %	От 0 до 30 Слабая база для роста деловой активности,	От 30 до 70 Стабильная база для роста деловой активности	От 70 до 100 Сильная лидирующая рыночная позиция
Средний чек гостя в гостинице	Оценивается динамика в контексте с показателем загрузки номерного фонда: чем больше средний чек при загрузке выше 75 %, тем слабее давление внутриотраслевой конкуренции	Рост на 2,5-3 % выше темпа инфляции	На уровне прошлого года с учетом инфляционного риска	Небольшой (1–2 %) рост среднего чека с учетом инфляционного риска	Рост среднего чека на 3 % и более с учетом инфляционного риска
Сила № 4 – давление поставщиков					
Доля доминирующего поставщика	Чем шире круг поставщиков, тем выше возможность переключения на нового партнера и вероятность снижения затрат, следовательно, слабее сила давления поставщиков	10 - 15 %	выше 15 %	10 - 15 %	ниже 10 %
Индекс лояльности поставщика	Чем выше доля лояльных поставщиков, т. е. деловых партнеров, готовых к устойчивым долгосрочным отношениям (по итогам опроса), тем слабее сила давления поставщиков	35 – 40 %	Менее 35 %	35 – 40 %	Выше 40 %
Сила № 5 – состояние внутриотраслевой конкуренции					
Рентабельность чистой прибыли	Чем выше значение показателя у агента, тем слабее давление внутриотраслевой конкуренции	10 – 20 %	Менее 10 %	10 – 20 %	Более 20 %
Рентабельность собственного капитала	Чем выше доходность от вложенного капитала, тем сильнее позиции агента и слабее угроза внутриотраслевой конкуренции	10 – 25 %	Менее 10 %	10 – 25 %	Более 25 %

### Заключение

Динамика развития туризма и гостеприимства позволяет сделать вывод о сохранении значительного влияния конкурентных сил на эффективность деятельности экономических агентов и актуализацию адаптации методики оценки этого влияния с учетом отраслевых особенностей. Пятифакторная модель сил конкуренции М. Портера – это классический инструмент осмысления менеджментом гостиницы приемов и средств предотвращения или даже сокращения «стратегического разрыва» в своем продвижении и удержания на локальном рынке. Чтобы преодолеть угрозы действующего поля сил конкуренции, необходимо использовать дополнительные специальные отраслевые показатели, что обеспечит получение более надежной и полноценной сравнительной оценки. Совместное действие сил конкуренции формирует привлекательность услуг, влияет на их востребованность, прибыльность, появление упускаемых выгод и конкурентных преимуществ, вызывает рост издержек перехода на новые условия работы действующих и потенциальных агентов. С учетом вектора действия конкретных сил в специфических условиях можно своевременно корректировать стратегию рыночного продвижения, сохранять и усиливать конкурентные преимущества для противодействия конкретным силам, привлечения и удержания интереса потребителей к своему сервису.

Литература

1. Долгова И.В., Белый В.Л., Шкарпетина Е.В. Теоретические аспекты конкурентного развития субъектов рынка гостиничных услуг // Гуманитарный вестник. 2022. Вып. 1. С. 1-14. DOI: 10.18698/2306-8477-2022-1-767 EDN: WAWTFG.
2. Духовная Л.Л., Дехтярь Г.М., Логвина Е.В., Прохорова О.В. Инновации в гостиничном бизнесе как фактор повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия // Сервис в России и за рубежом. 2024. Т. 18. №1. С. 223-238. DOI: 10.5281/zenodo.11216248 EDN: YUQEYW.
3. 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 EDN: YRQIPV.
4. Долгова И.В., Белый В.Л., Шкарпетина Е.В. Формирование и развитие конкурентоспособности субъектов рынка гостиничных услуг // Гуманитарный вестник. 2022. Вып. 1. С. 1-11. DOI: 10.18698/2306-8477-2022-1-768 EDN: UXLCBQ.
5. Нежелченко Е.В., Ясенюк С.Н., Яковенко Н.Ю. Проблемы текучести кадров и пути ее снижения в индустрии гостеприимства // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2019. Т. 5. № 2. С. 32-41. DOI: 10.18413/2408-9346-2019-5-3-0-4 EDN: BFZBEW.
6. Духовная Л.Л., Дехтярь Г.М., Логвина Е.В., Прохорова О.В. Инновации в гостиничном бизнесе как фактор повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия // Сервис в России и за рубежом. 2024. Т. 18. №1. С. 223-238. DOI: 10.5281/zenodo.11216248 EDN: YUQEYW.
7. Киселева Р.Ф. К вопросу предварительной оценки реформы классификации средств размещения 2025 года и правового регулирования деятельности гостиничных предприятий // Прогрессивная экономика. 2025. № 8. С. 31-50. DOI: 10.54861/27131211\_2025\_8\_31 EDN: LIUKRB.
8. Морозов М.А., Морозова Н.С. ESG-трансформация предприятий туристской и гостиничной индустрии // Сервис в России и за рубежом. 2022. Т.16. № 2. С. 86-93. DOI: 10.24412/1995-042X-2022-2-86-93 EDN: AQYRJS.
9. Mitnick V.M., Windsor D., Wood D.J. Moral CSR // Business & Society. 2023. № 62(1). P. 192-220. DOI: 10.1177/00076503221086881 EDN: OOQRBS.
10. Bouzzine Y.D., Lueg R. CSR, moral licensing and organizational misconduct: A conceptual review // Organization Management Journal. 2023. № 20 (2). P. 63-74. DOI: 10.1108/omj-09-2021-1355 EDN: OHVBUG.
11. Hamza S., Jarboui A. CSR: A moral obligation or a strategic behavior. Corporate Social Responsibility. 2020. P. 1-15.
12. Макарова Т.А., Абакумова Е.В., Ткаченко О.В. Влияние маркетинговой среды на развитие гостиничной индустрии на современном этапе // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2020. № 4. С. 113-122. DOI: 10.24143/2073-5537-2020-4-113-122 EDN: RJXXIC.
13. Матова Н.И. Оценка условий и факторов повышения экологичности туристского продукта отечественной и мировой туристической индустрии // Сервис в России и за рубежом. 2022. Т. 16. № 3. С. 21-33. DOI: 10.24412/1995-042X-2022-3-21-33 EDN: GWAZJC.
14. Сердюков С.Д. Методические рекомендации по оценке цифровой зрелости предприятий индустрии туризма и сферы услуг в цифровой экономике // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 4 (48). С. 311-318. EDN: YOJRIK.
15. Крупина Н.Н. Лояльность клиентов как условие устойчивости гостиничного бизнеса // Economy and Business: Theory and Practice. 2024. Vol. 6-1 (112). С. 181-185. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-6-1-181-185 EDN: TXQRYI.
16. Зубин С.И., Тультаев Т.А. Видоизменение методологии анализа пяти конкурентных сил Портера при разработке стратегии развития компании на конкурентном рынке // Экономика, Статистика и Информатика. 2014. № 2. С. 79-83. EDN: SBLBUD.
17. Бодрова Е.Г., Инюкина А.Д. Анализ конкурентоспособности услуг гостиничных предприятий с помощью параметрического метода // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2021. Т. 23. № 4. С. 113-126. DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2021.4.9 EDN: WHDPXA.