

ВЛИЯНИЕ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ РЫНКА ГОСТЕПРИИМСТВА НА СТРАТЕГИЧЕСКУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ РОССИЙСКИХ ГОСТИНИЧНЫХ СЕТЕЙ

Шкуненко Павел Андреевич¹,

e-mail: 468106@edu.itmo.ru,

Кошелева Анна Игоревна²,

канд. экон. наук, доцент,

e-mail: kosheleva.ai@rea.ru,

¹Университет ИТМО, г. Санкт-Петербург, Россия

²Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

Статья посвящена исследованию ключевых структурных изменений на рынке гостеприимства России и их влияния на стратегическую трансформацию отечественных гостиничных сетей. В ходе исследования дана общая характеристика понятий структурных изменений рынка и стратегической трансформации, проведен анализ статистических данных и финансовой отчетности, а также выполнен сравнительный анализ объема номерного фонда гостиничных сетей. Результаты исследования свидетельствуют о значительном росте российских гостиничных сетей под влиянием структурных изменений рынка. Определена роль государственных инициатив, таких как национальный проект «Туризм и гостеприимство», и нормативного регулирования в поддержке отрасли. Особое внимание уделено адаптации сетей к новым тревел-трендам. В заключении исследования установлено, что структурные изменения рынка стали одновременно вызовами и стимулами к стратегической трансформации и импортозамещению в гостиничной индустрии. Результаты исследования могут быть использованы для дальнейшего стратегического планирования развития гостиничного бизнеса в России и формирования стратегий адаптации к изменяющимся условиям рынка, а также для регуляторов и научного сообщества, занимающегося вопросами туризма и гостеприимства.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, стратегическая трансформация, туризм, гостеприимство, импортозамещение, гостиница, гостиничная сеть, бренд, рынок труда

THE IMPACT OF STRUCTURAL CHANGES IN THE HOSPITALITY MARKET ON THE STRATEGIC TRANSFORMATION OF RUSSIAN HOTEL CHAINS

Shkurenko P.A.¹,

e-mail: 468106@edu.itmo.ru,

Kosheleva A.I.²,

candidate of economic sciences, associate professor,

e-mail: kosheleva.ai@rea.ru,

¹ITMO University, Saint-Petersburg, Russia

²Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The article examines the key structural changes in the Russian hospitality market and their impact on the strategic transformation of domestic hotel chains. The study identifies the general definition of market structural changes and strategic transformation, analyzes statistical data and financial reports, and conducts a comparative analysis of the room inventory volume of hotel chains. The findings indicate significant growth in Russian hotel chains driven by market structural changes. The role of government initiatives, such as the national project "Tourism and Hospitality", and regulatory measures in supporting the industry is highlighted. Special attention is given

to the adaptation of hotel chains to new travel trends. In conclusion, the study establishes that market structural changes have simultaneously posed challenges and served as catalysts for strategic transformation and import substitution in the hotel industry. The research findings can be used for further strategic planning in the development of the hotel business in Russia, as well as for shaping adaptation strategies in response to evolving market conditions. Additionally, the results may be valuable for regulators and the academic community specializing in tourism and hospitality research.

Keywords: hotel business, strategic transformation, tourism, hospitality, import substitution, hotel, hotel chain, brand, labor market

Введение

Кризис отечественного рынка туризма и гостеприимства в период пандемии COVID-19, а также быстрое восстановление индустрии (основных операционных показателей эффективности и объёмов инвестиций) к концу 2021 – началу 2022 года всё ещё не повлекли за собой глобальных структурных изменений рынка гостеприимства в России. Оказанное в 2023 году политическое и экономическое давление, введённые санкции привели к гораздо большим структурным изменениям и перестройке российской экономики. Под влиянием этих факторов изменился гостиничный бизнес [1].

Целью данной работы является выявление и анализ ключевых структурных изменений рынка, которые оказали значительное влияние на трансформацию отечественных гостиничных сетей. Объектом исследования является российский рынок гостеприимства, а предметом – стратегическая трансформация гостиничных сетей под влиянием изменений в структуре рынка.

Проблема влияния структурных изменений рынка гостеприимства на стратегическую трансформацию отечественных гостиничных сетей является актуальной и важной в условиях продолжающегося роста спроса на внутренний туризм и оттока международных операторов. По данным Федеральной службы государственной статистики, количество турпоездов в 2024 году составило 168,5 млн, тогда как в 2022 году их количество составляло 153,9 млн – рост этого показателя более 10 %. Количество отказавшихся от работы на российском рынке международных операторов не представляется возможным установить точно, так как все они выбирали разные механизмы прекращения работы в России: полный запрет на использование бренда или прекращение инвестиций в новые объекты с сохранением имеющихся активов [2, с. 3]. Сегодня можно назвать десяток международных операторов, которые освободили нишу для отечественных сетей. Среди них Hyatt Hotels, Four Seasons Hotels and Resorts Corporation, Marriott International, Belmond, Sokos Hotels, InterContinental Hotels Group, CPI Hotels, Wyndham Hotel Group и BWH Hotels.

Однако в данный момент эта проблема не является до конца разрешённой, поскольку в условиях постоянных экономических изменений и нестабильности возникают новые вызовы (в том числе и на рынке гостеприимства), требующие стратегических решений для адаптации отечественного сетевого гостиничного бизнеса к ним.

В процессе исследования авторами осуществлялось решение следующих задач:

- дать общую характеристику и определить взаимосвязь понятий: структурные изменения рынка и стратегическая трансформация;
- на основе аналитических и статистических данных, а также научных публикаций выявить те структурные изменения рынка, которые оказали существенное влияние на стратегическую трансформацию российских гостиничных сетей;
- сформулировать взаимосвязь между конкретными изменениями рынка гостеприимства и практиками стратегической трансформации российских гостиничных сетей;
- провести сравнительный анализ номерного фонда гостиничных сетей на отечественном рынке;
- оценить влияние стратегической трансформации российских гостиничных сетей на их бизнес-практики и финансовые показатели.

Основная гипотеза, исследуемая авторами в данной работе, – структурные изменения на рынке гостеприимства России – стали ключевыми факторами, стимулировавшими стратегическую трансформацию российских гостиничных сетей.

При проведении исследования авторами применялись статистический метод при работе с данными Федеральной службы государственной статистики, экономико-аналитический метод при работе с финансовыми показателями компаний из справочно-аналитической системы «СПАРК», а также сравнительный метод, который позволил оценить состояние отечественного рынка гостеприимства по доле номерного фонда, принадлежащего различным гостиничным сетям.

Для выявления структурных изменений рынка гостеприимства, описанных в работах отечественных исследователей и публикациях отраслевых и деловых изданий, авторами применяется метод контент-анализа.

Макроэкономическая категория структурных изменений рынка исследуется в работах таких отечественных авторов, как С.А. Афонцев (2019), Э.А. Авдеева и коллектив авторов (2025), А.М. Ульянов (2023). В работах авторов О.П. Чекмарева (2022) и И.А. Томаковой (2023) исследуется рынок труда в условиях экономических санкций. Также в исследованиях отечественных авторов рассмотрены такие аспекты, как новые бизнес-модели (О.В. Леушина, 2023) и франчайзинг в гостиничном бизнесе (Е.В. Копытина, 2022), цифровая трансформация и цифровизация (О.А. Полищук, 2023; С.Е. Тесалов, 2024) а также импортозамещение (М.М. Морозов, 2023; Е.М. Редькина, 2022).

Исследователи отмечают, что условиях новой реальности важными вопросами остаются поиски путей импортозамещения в индустрии туризма и гостеприимства, причем не только импортозамещения турпотоков, т.е. ориентации на внутренний туризм [3, с. 60], но и формирование импортонезависимого гостиничного бизнеса, в т.ч. IT-технологий гостиничного бизнеса. Ключевую роль в этом играют крупные российские гостиничные сети, которые еще недавно на отечественном рынке оставались в тени международных операторов [4].

Исследованы вопросы правового регулирования туризма в работах П.Н. Кобец (2022), актуализации законодательства и нормативных актов в сфере туризма в работах автора Н.В. Литаренко (2023). Маркетинговые подходы и новые digital-технологии маркетинга гостиничных услуг рассмотрены в работах таких отечественных авторов, как Л.В. Крылова (2023) и Н.С. Комлева (2023). Важнейшим фактором для маркетинговых стратегий гостиничных сетей также являются потребительские предпочтения и поведение потребителя. В отношении гостиничных услуг эту категорию в своих работах рассматривают авторы В.П. Руглов (2023), А.О. Криницына (2022) и Е.Е. Коновалова (2022).

Общая характеристика и взаимосвязь понятий: структурные изменения рынка и стратегическая трансформация

С точки зрения макроэкономического подхода структурные изменения или трансформации рынка понимаются как изменение в пропорциях между первичным и вторичным секторами экономики, а также сферой услуг. В условиях рассмотрения определенного отраслевого рынка структурные изменения рынка следует определять в отношении характеристик этого рынка и определять их иначе.

Под структурными изменениями отраслевого рынка следует понимать долгосрочные и фундаментальные преобразования его ключевых характеристик. Они оказывают существенное влияние на функционирование этого рынка и поведение его участников, конкурентную среду. К ним относят технологические инновации, изменения спроса и потребительских предпочтений, регуляторные и правовые изменения, экономические шоки и кризисы, глобализационные изменения – появления новых игроков и изменения цепочек поставок.

Для сохранения устойчивости и конкурентоспособности экономическим субъектам важно вовремя адаптироваться в условиях рыночных изменений, а также вовлекаться в стратегическую трансформацию бизнеса для извлечения выгод из меняющихся условий [5]. Сущностная взаимосвязь этих понятий заключается в том, что зачастую именно внешние рыночные факторы становятся стимулами для запуска трансформационных процессов в бизнесе, а в случае с клиентоориентированным гостиничным бизнесом – именно потребитель и его предпочтения. Но общемировые тенденции трансформации бизнеса, связанные с устойчивостью и цифровизацией, также свойственны гостиничному бизнесу [6, с. 73].

Изменение структуры собственности сетевых гостиничных брендов на отечественном рынке гостеприимства

Ключевое структурное изменение на отечественном рынке гостеприимства, выявляемое в рамках исследования, связано с собственностью крупнейших отельных брендов. В допандемийном 2019 году из десяти крупнейших (по номерному фонду) операторов гостиничных сетей в России лишь одна компания Azimut Hotels являлась отечественной с показателем в более чем 6 тыс. номеров. Как отражено в таблице 1, к 2024 году ситуация кардинально изменилась. Теперь из десяти крупнейших сетей лишь две (Radisson Hotel Group и Группа Accor приостановили развитие сетей в России с сохранением имеющихся и строящихся объектов) принадлежали иностранным компаниям. А ключевыми сетевыми операторами стали российские Cosmos Hotel Group и уже упомянутая Azimut Hotels, которая к концу 2024 года увеличила объём номерного фонда вдвое.

Таблица 1 – Крупнейшие гостиничные сети по номерному фонду в России в 2019 и 2024 гг.¹

2019			2024		
№	Оператор	Кол-во номеров	№	Оператор	Кол-во номеров
1	Radisson Hotel Group	9882	1	Azimut Hotels	11 000
2	Accor Hotels	8273	2	Cosmos Hotel Group	10 000
3	Marriot International	6543	3	Radisson Hotel Group	9905
4	Azimut Hotels	6031	4	Accor Hotels	9600
5	Intercontinental Hotels Group	5482	5	Amaks Hotels & Resorts	7170
6	Hilton Hotels and Resorts	5272	6	Mantera Hotels	6500
7	Hyatt Hotels Corporation	997	7	Группа «Сафмар»	4222
8	Sokos Hotels	927	8	Группа отелей «Легенда»	1682
9	Kempinski Hotels	806	9	Allea Collection	1629
10	Lotte Hotels & Resorts	800	10	Сеть отелей Marton	1500

Росту российских гостиничных сетей способствовало приобретение и переход под их управление объектов, которые ранее принадлежали международным сетям. Так, Cosmos Hotel Group приобрела в 2023 году десять объектов у норвежской компании Wenaas Hotel Russia AS, управлявшей в России отелями под различными брендами Radisson Hotel Group. Например, крупнейший отель Санкт-Петербурга – ныне Cosmos St. Petersburg Pribaltiyskaya ранее был известен под брендом ParkInn Pribaltiyskaya, как и отели у аэропорта Шереметьево, ранее работавшие под брендами Radisson Blu и ParkInn, сменили вывески.

Таким образом, российский рынок гостеприимства переживает значительную трансформацию собственности и консолидацию под контролем российских компаний: на смену иностранным операторам приходят национальные игроки. Это способствует суверенизации гостиничного бизнеса, но также может привести к сложностям в привлечении иностранных туристов из-за отсутствия узнаваемых международных брендов [7]. Успех этой стратегии будет зависеть от способности российских операторов обеспечить качество и конкурентоспособность на международном уровне. Уже сегодня операторы российских гостиничных сетей предпринимают меры по выходу на рынки дружественных стран.

Следует также рассмотреть, как в некоторых случаях кратное расширение сети отразилось на финансовых показателях компаний. На рисунке 1 видно, как сделка, двукратно увеличившая номерной фонд сети Cosmos Hotel Group, привела к росту стоимости основных средств юридического лица и способствовала динамике чистой прибыли компании.

Компания Azimut Hotels (юр. лицо ООО «Азимут Хотелс Компани»), использующая отличную от Cosmos Hotel Group бизнес-модель, предоставляя франшизы и услуги управляющей компании полного цикла, за счет увеличения объёмов сети под собственным брендом увеличила поступления по статье арендных, лицензионных, комиссионных платежей и роялти почти вдвое: с 929 млн в 2022 году до 1,7 млрд в 2024 году.

¹ Составлена авторами на основе рейтингов Forbes Russia. Крупнейшие отельные сети России. Рейтинг Forbes – 2024 // Forbes Russia (<https://www.forbes.ru/biznes/509697-krupneysie-otel-nye-seti-rossii-rejting-forbes-2024>).

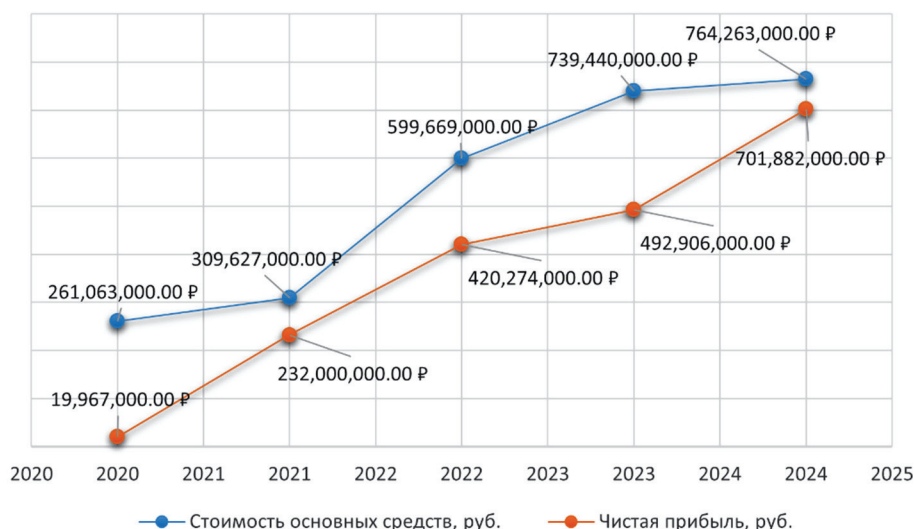


Рисунок 1 – Динамика стоимости основных средств и чистой прибыли ПАО «ГК Космос», 2020–2024 гг.²

Нормативное регулирование и кадровые вызовы как структурные изменения рынка гостеприимства

Следующим ключевым структурным изменением рынка, способствующим стратегической трансформации российских гостиничных сетей, было выявлено последовательное совершенствование нормативного регулирования в сфере туризма и гостиничного бизнеса в России [8]. К ним относят запуск национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», в рамках которого реализуется льготное кредитование на строительство и реновацию коллективных средств размещения. Национальный проект способствовал развитию внутреннего туризма, и спустя три года его реализации удалось почти вдвое (с 45 млн в 2020 г. до 92 млн в 2024 г.) увеличить количество турпоездок по России. Успешная реализация первой итерации нацпроекта позволила продлить его еще на пять лет на период 2025–2030 годов, добавить новые приоритетные инициативы и укрепить государственный трек на развитие туристской и гостиничной инфраструктуры страны. Сравнение двух итераций национального проекта представлено в таблице 2. Отечественные гостиничные операторы активно используют льготное кредитование по национальному проекту для запуска новых объектов³.

Таблица 2 – сравнение Национальных проектов «Туризм и индустрия гостеприимства» 2021–2024 и «Туризм и гостеприимство» 2025–2030 по включённым в них федеральным проектам⁴

Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» 2021–2024 гг.	Национальный проект «Туризм и гостеприимство» 2025–2030 гг.
Федеральные проекты	Федеральные проекты
«Развитие туристической инфраструктуры»	«Создание номерного фонда, инфраструктуры и новых точек притяжения»
«Повышение доступности туристических продуктов»	«Пять морей и озеро Байкал»
	«Производство отечественной продукции для туристской индустрии»
«Совершенствование управления в сфере туризма»	«Туристическая привлекательность страны»
	«Кадры для туризма»

² Разработано авторами на основе данных справочно-аналитической системы «СПАРК».

³ Cosmos Hotel Group и корпорация «Туризм.РФ» анонсировали строительство отелей в Пскове и Якутске. – URL: <https://corporate.cosmosgroup.ru/ru/article/cosmos-hotel-group-i-korporacia-turizmrf-anonsirovali-stroitelstvo-otelej-v-pskove-i-akutske> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

⁴ Составлена авторами на основе данных Минэкономразвития. Национальные проекты России (<https://национальныепроекты.рф/>).

Необходимыми мерами стали введение нулевой ставки НДС для гостиниц, а также разработка и принятие нового ГОСТ Р 70587-2022, вводящего услуги средств размещения «Все включено» и «Ультра все включено» в России. С 2021 года разрабатывается и обсуждается проект Федерального закона «О туризме и туристической деятельности в Российской Федерации», который призван заменить устаревший отраслевой Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».

Значимым для гостиничного бизнеса регуляторным изменением стало создание единого реестра классифицированных средств размещения и введение туристического налога. Последний обязаны оплачивать объекты, внесенные в реестр (предоставление услуг по размещению без внесения в данный реестр запрещено) и расположенные на территории муниципального образования, где было принято решение взимать туристический налог. Для гостиничного бизнеса это означает новую налоговую нагрузку, а для потребителя – увеличение цены.

Продолжающееся развитие индустрии формирует спрос на кадры. Здесь необходимо выделить еще одно структурное рыночное изменение, связанное с кадровым обеспечением гостеприимства [9]. Значительное влияние на рынок труда в туризме и гостеприимстве оказало ужесточение миграционного законодательства. Именно трудовые мигранты составляли значительную часть инфраструктурного (линейного) сегмента в кадровой структуре индустрии, особенно в крупных городах России. При этом к 2030 году потребность рынка в персонале инфраструктурного сегмента увеличится более чем в половину от текущей: с 661 тыс. чел до 992 чел. Согласно исследованию, при прочих равных она будет только на 50 % обеспечена системой профильного среднего профессионального и высшего образования при сохранении текущего уровня занятости по специальности⁵.

Помимо линейного сегмента, под воздействием рыночных потрясений оказался также средний и высший (реализующий деятельность по управлению, созданию продуктов) сегмент трудового рынка. Сокращение суммарного приема в вузы в период пандемии по специальностям укрупненной группы «Сервис и туризм»: 12,2 тыс. чел. в 2019 году против 10,3 тыс. чел. в 2020 году возымеет свой эффект как раз в 2024–2025 году, что равно сроку обучения на программе бакалавриата.

В экспертном аналитическом докладе Национальных приоритетов «Кадры для туризма: от сферы услуг к индустрии счастья» отмечается⁶, что значительное влияние на профессиональное формирование кадров окажет переход от догоняющей модели образования в сфере туризма и гостеприимства к практико-ориентированной. В частности, необходима адаптация учебных программ к региональным отраслевым особенностям, внедрение модульной системы обучения, создание возможностей для гибкого планирования производственных практик, а также создание учебных классов и гостиниц, проведение гостевых лекций и занятий практиками. Эксперты уверены, что качественная подготовка кадров в гостеприимстве возможна только в практических условиях. Вовлечение в подготовку кадров крупных отечественных гостиничных сетей является важным и актуальным в описанных выше обстоятельствах.

Однозначно важными инструментами для гостиничных сетей в подготовке и обучении кадров становится создание собственных корпоративных центров обучения и университетов, а также взаимодействие с образовательными организациями для разработки совместных образовательных программ, организации практик студентов.

Примером лидера в образовательном ландшафте индустрии гостеприимства в России является Cosmos Academy⁷ от Cosmos Hotel Group. Проект, который зарождался как корпоративный центр обучения для сотрудников сети, сегодня предлагает обучение и для внешних пользователей: дополнительное профессиональное образование для руководителей служб, MBA для генеральных менеджеров, а также участие в национальных проектах «Демография» и «Профессионалитет».

⁵ Отраслевой подход в подготовке кадров в сфере внутреннего туризма: аналитический доклад. ВШЭ, ММСО. – URL: <https://ioe.hse.ru/pubs/share/direct/1022095617.pdf> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

⁶ Кадры для туризма: от сферы услуг к индустрии счастья: аналитический экспертный доклад. Национальные приоритеты. – URL: https://национальныепроекты.рф/upload/turizm/Доклад%20Туризм_2024.pdf (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

⁷ Cosmos Academy. Сделайте карьеру в мире гостеприимства. – URL: <https://cosmos-academy.ru/> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

Исторически первым корпоративным университетом в гостиничном бизнесе России стал Корпоративный университет Azimut Hotels⁸. Сегодня все новые сотрудники проходят обучение и адаптацию по обучающим материалам Корпоративного университета. Также компания уделяет большое внимание формированию кадрового резерва – фокус на развитие талантов внутри компании и закрытие кадровой потребности за счет развития персонала. Также ведется работа по развитию надпрофессиональных навыков сотрудников: эмоциональный интеллект, принятие решений и пр.

Собственный образовательный центр «Академия Mantera» развивает также Mantera Hotels. Академия предлагает обучение для менеджеров, специалистов по продажам для развития навыков лидерства, управления сервисными командами, мотивации и наставничества. Такие программы обучения позволяют поддерживать развитие кадров внутри компании: 80 % руководителей среднего и высшего звена выросли в компании, около трети топ-менеджеров и директоров бизнес-единиц начинали свой карьерный путь со стартовых должностей⁹.

В реализацию совместных образовательных программ с высшими учебными заведениями активно вовлечена управляющая компания гостиничного девелопмента LeePrime Group¹⁰, в портфель которой входит реализация магистерских программ с Финансовым университетом при Правительстве РФ («Управление бизнес-проектами в индустрии гостеприимства»), РЭУ имени Г.В. Плеханова, Росбиотехом («Гостиничный девелопмент и высший менеджмент»).

Новые потребительские предпочтения и тревел-тренды как структурные изменения рынка гостеприимства

Расширение отечественных сетей и разнообразие портфеля объектов привели к ещё одному изменению на рынке гостеприимства, связанному с подходами к брендингу объектов. Российские сети впервые стали использовать суббренды для обозначения концепций своих гостиничных объектов. Это является важным для дифференцирования отельных концепций. Так, апарт-отели Cosmos Hotel Group получают название Cosmos Stay Apartments, а городские отели, расположенные в исторических локациях и получившие свидетельство о присвоении гостинице категории «пять звезд», – Cosmos Selection. Всего компания развивает пять суббрендов.

Загородные отели Azimut Hotels управляются под концепцией Azimut Park, а санатории – Azimut Health. Всего компания развивает шесть суббрендов. Семь отельных концепций развивает Alean Collection, среди которых Alean Family – семейные курорты 4* и 5* для комфортного отдыха с детьми, Alean Extency – медицинские спа-курорты с акцентом на wellness и единение с природой. Операторы изыскивают новые бизнес-модели для развития под своими брендами [10].

Российские гостиничные сети перенимают практику брендинга отельных концепций у международных операторов, что свидетельствует о зрелости рынка и стремлении к сегментации спроса. Если российские сети смогут обеспечить узнаваемость суббрендов, это снизит зависимость от ушедших иностранных операторов. При этом формируется риск недостаточной проработки идентичности, когда суббренды станут лишь вывеской без реальных различий в предоставляемых услугах, а также перегруженность портфеля – большое количество суббрендов и недостаточная их презентация потребителю может запутать потенциального клиента.

Именно дифференциация брендов и концепций позволяет потребителю гостиничных услуг выбрать средство размещения, подходящее целям его поездки. Изменения в потребительских предпочтениях и спросе являются следующими выявленными авторами структурными изменениями рынка. Далее следует рассмотреть те новые тревел-тренды, которые могут быть адаптированы в гостиничном бизнесе. Несмотря на продолжающийся после пандемии спрос на отдых в форматах, подразумевающих восстановление физического здоровья или соответствие «зелёным» трендам, международные ис-

⁸ Топ-5 практик по обучению персонала: опыт AZIMUT Hotels. – URL: <https://ru.hotel.report/career/top-5-praktik-po-obucheniyu-personala-opyt-azimut-hotels> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

⁹ Работа в Mantera. – URL: <https://mantera.ru/talants/> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

¹⁰ LeePrime Academy. – URL: <https://leeprime.group/academy> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

следования¹¹ выявляют и новые тревел-тренды в 2025 году: для миллениалов это волна ностальгии и возможность окунуться в прошлое: показать детям место знакомства родителей или просто посетить значимое для человека место из прошлого. А для поколения Z – ориентация на «эстетичные» средства размещения, фотографии из которых в социальных сетях привлекут внимание. Причем тренд на «хайповые» и пафосные картинки уже не работает, сейчас в приоритете именно эстетика места: такие отели становятся достопримечательностями сами по себе и обладают собственной харизмой и заметной айдентикой. Это важно учитывать, так как представители поколения Z уже далеко не будущие, а настоящие клиенты в гостиничном бизнесе [11, с. 7].

И хотя для больших гостиничных сетей, ограниченных собственными стандартами и требованиями, бывает трудно адаптироваться к новым потребительским предпочтениям, уже сегодня отечественные отельные бренды предлагают концептуальные варианты размещения. Два знаковых новых объекта 2025 года – это AZIMUT Парк Отель&Спа Репино 4* в зелёном Курортном районе Санкт-Петербурга, который предложит гостям программы по восстановлению в современной СПА-инфраструктуре. Вторым знаковым открытием станет Mantera Supreme Seaside 5* от компании Mantera Hotels – новое предложение для роскошного отдыха на берегу Черного моря, редкий для отечественного рынка люкс формата «город в городе».

Еще одним тревел-трендом, являющимся прямым следствием мировой пандемии, становится запрос на установление социальных связей в реальной жизни. Потребители начинают рассматривать поездки как способ завести новые знакомства и установить социальные связи «лицом к лицу», а не в Сети. Так, в уже упомянутом исследовании Amadeus Insights отмечается, что в 2023 году число туристов-одиночек, путешествующих с целью отдыха, увеличилось на 15,6 % по сравнению с предыдущим годом. Эта тенденция, хоть и с меньшей динамикой, сохранилась и в 2024 году, годовой прирост составил 9,2 %. А социальные сети и приложения для знакомств, которые были основными источниками для новых социальных связей за последнее десятилетие, теряют свою актуальность. В опросе 79 % представителей поколения Z указывают на «выгорание» от приложений для знакомств¹². В актуальных исследованиях трендов гостеприимства отмечается важность сохранения и поддержания социальных связей в реальности в условиях цифровизации для физического и ментального здоровья [12, с. 37].

Для гостиничного бизнеса это означает необходимость в создании условий для социальных взаимодействий в отелях: организацию комфортных общественных пространств и, что более важно, организацию неформальных мероприятий или фестивалей для гостей: винных вечеров, тематических ужинов, музыкальных сессий и пр. Наиболее прогрессивный подход среди российских операторов гостиничных сетей заметен у группы Mantera Hotels, которая создала настоящую экосистему впечатлений под единым управлением: помимо средств размещения компания развивает свое туроператорское направление¹³, владеет винодельней и форелевым хозяйством, тематическими парками, а событийный календарь всегда наполнен мероприятиями для гостей. Туроператорское направление компании выступает в качестве агрегатора туристических услуг, объединяя в себе развлекательную и экскурсионную составляющие на инфраструктуре Mantera. Такой подход позволяет не просто предоставлять гостям размещение, а вести работу с гостем на уровне его клиентского опыта и впечатлений – формировать сценарии пребывания гостя в отеле.

Главным потребительским трендом для отечественного рынка гостеприимства всё же остается желание туристов путешествовать по своей стране. В 2024 году 83 % респондентов отмечали, что планируют свой отдых в России¹⁴, и лишь 2 % опрошенных категорически отвергают возможность отдыха в России.

¹¹ Amadeus Insights Travel Trends 2025 Global overview and trends. – URL: <https://amadeus.com/en/resources/research/travel-trends> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

¹² Forbes Health Survey 2024. – URL: <https://www.forbes.com/health/dating/dating-app-fatigue/> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

¹³ Mantera Travel. – URL: <https://manteratravel.ru/> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

¹⁴ Внутренний туризм в России: не стоим на месте: исследование. Агентство стратегических инициатив, Б1. – URL: <https://asi.ru/library/vnutrenniy-turizm/200454/> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

Заключение

Структурные изменения рынка гостеприимства стали стимулом трансформации российских гостиничных сетей, способствуя их росту и импортозамещению. В проведенном исследовании были выявлены и проанализированы ключевые структурные изменения на рынке гостеприимства. К ним авторы относят: уход международных операторов, трансформацию потребительских предпочтений, изменения в нормативном регулировании и кадровом обеспечении. Именно они оказали значительное влияние на стратегическую трансформацию отечественных гостиничных сетей и стали катализаторами глубокой перестройки бизнес-моделей.

Таким образом, выдвинутая авторами гипотеза подтверждена количественными и качественными данными: российские гостиничные сети не просто «заполнили пустоту», образовавшуюся после ухода международных операторов, а вовлеклись в процесс комплексной перестройки бизнеса и отрасли, что позволило им усилить позиции в новых условиях.

Однако сохраняются риски: кадровый дефицит, налоговая нагрузка, формирование монополий, снижение конкурентоспособности несетевого гостиничного бизнеса. Они требуют детального изучения.

Дальнейшего подробного исследования требуют также структурные изменения рынка гостеприимства России: выявление их корневых причин и прогнозирование долгосрочных перспектив, а также оценка долгосрочной устойчивости стратегий российских гостиничных сетей в условиях глобальной нестабильности, анализ влияния цифровизации на операционную эффективность сетевого гостиничного бизнеса и исследование потенциала выхода российских сетей на международные рынки.

Список литературы

1. Руглов В.П., Руглова Л.В. Новые возможности для гостиничного бизнеса России в условиях социально-экономической неопределённости // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № 3. – С. 1–15.
2. Ульянов А.М., Фурсова Е.А. Современное состояние и перспективы развития российской и международной экономики и менеджмента в индустрии гостеприимства // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2023. – № 1 (12). – С. 483–489.
3. Редькина Е.М. Импортозамещение в туристской индустрии России: проблемы и перспективы // Общество: политика, экономика, право. – 2022. – № 10 (111). – С. 57–60.
4. Морозов М.М. Импортозамещение в сфере туристских и гостиничных услуг // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. – 2023. – № 1 (17). – С. 4–9.
5. Тесалов С.Е., Сердюкова Н.К. Цифровая трансформация гостиничного бизнеса как фактор повышения конкурентоспособности услуг гостеприимства // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 2 (52). – С. 250–254.
6. Полищук О.А., Казарян Ш.Г., Копылова Д.А. Цифровая трансформация гостиничного бизнеса как необходимое условие успешного функционирования отелей // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2023. – Т. 13, № 5. – С. 71–82.
7. Копытина Е.В. Тенденции развития гостиничных сетей на основе франчайзинга в Российской Федерации // Горизонты экономики. – 2022. – № 1 (67). – С. 104–109.
8. Литаренко Н.В. К вопросу о построении современной системы регулирования туризма // Туризм: право и экономика. – 2023. – № 2. – С. 5–9.
9. Томакова И.А., Федорова А.Р., Бредихин В.В. Региональный рынок труда в сфере туризма и гостиничной индустрии в условиях трансформации российской экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2023. – Т. 13, № 6. – С. 84–97.
10. Леушина О.В., Севрюков И.Ю., Зотова Е.Г. Определение современных бизнес-моделей нестандартных форм гостеприимства // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 9. – С. 3379–3394.
11. Коновалова Е.Е., Макушева О.Н. Портрет потребителя гостиничного продукта: взгляд через призму времен // Сервис plus. – 2022. – Т. 16, № 2. – С. 129–141.
12. Михалкина Д.А. Развитие новых трендов туристической индустрии на основе проблем «цифрового человека» // Сервис в России и за рубежом. – 2024. – Т. 18, № 5 (114). – С. 28–40.

References

1. *Ruglov V.P., Ruglova L.V.* Novye vozmozhnosti dlya gostinichnogo biznesa Rossii v usloviyah social'no-ekonomicheskoy neopredelyonnosti // Vestnik evrazijskoj nauki. – 2023. – T. 15, № 3. – S. 1–15.
2. *Ul'yanov A.M., Fursova E.A.* Sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya rossijskoj i mezhdunarodnoj ekonomiki i menedzhmenta v industrii gostepriimstva // Aktual'nye problemy ekonomiki i upravleniya. – 2023. – № 1 (12). – S. 483–489.
3. *Red'kina E.M.* Importozameshchenie v turistskoj industrii Rossii: problemy i perspektivy // Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo. – 2022. – № 10 (111). – S. 57–60.
4. *Morozov M.M.* Importozameshchenie v sfere turistskih i gostinichnyh uslug // Professorskij zhurnal. Seriya: Rekreaciya i turizm. – 2023. – № 1 (17). – S. 4–9.
5. *Tesalov S.E., Serdyukova N.K.* Cifrovaya transformaciya gostinichnogo biznesa kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti uslug gostepriimstva // Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya. – 2024. – № 2 (52). – S. 250–254.
6. *Polishchuk O.A., Kazaryan Sh.G., Kopylova D.A.* Cifrovaya transformaciya gostinichnogo biznesa kak neobhodimoe uslovie uspeshnogo funkcionirovaniya otelej // Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sociologiya. Menedzhment. – 2023. – T. 13, № 5. – S. 71–82.
7. *Kopytina E.V.* Tendencii razvitiya gostinichnyh setej na osnove franchajzinga v Rossijskoj Federacii // Gori-zonty ekonomiki. – 2022. – № 1 (67). – S. 104–109.
8. *Litarenko N.V.* K voprosu o postroenii sovremennoj sistemy regulirovaniya turizma // Turizm: pravo i ekonomika. – 2023. – № 2. – S. 5–9.
9. *Tomakova I.A., Fedorova A.R., Bredihin V.V.* Regional'nyj rynek truda v sfere turizma i gostinichnoj indus-trii v usloviyah transformacii rossijskoj ekonomiki // Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo univer-siteta. Seriya: Ekonomika. Sociologiya. Menedzhment. – 2023. – T. 13, № 6. – S. 84–97.
10. *Leushina O.V., Sevryukov I.Yu., Zotova E.G.* Opredelenie sovremennyh biznes-modelej nestandartnyh form gostepriimstva // Kreativnaya ekonomika. – 2023. – T. 17, № 9. – S. 3379–3394.
11. *Konovalova E.E., Makusheva O.N.* Portret potrebitelya gostinichnogo produkta: vzglyad cherez prizmu vremen // Servis plus. – 2022. – T. 16, № 2. – S. 129–141.
12. *Mihalkina D.A.* Razvitie novyh trendov turisticheskoy industrii na osnove problem «cifrovogo chelove-ka» // Servis v Rossii i za rubezhom. – 2024. – T. 18, № 5 (114). – S. 28–40.

Статья поступила в редакцию: 16.05.2025

Received: 16.05.2025

Статья поступила для публикации: 22.05.2025

Accepted: 22.05.2025