

**БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
( Н И У « Б е л Г У » )**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА**

**РАЗВИТИЕ СЕТЕВЫХ ФОРМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В  
ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ В УСЛОВИЯХ  
ВЫСОКОКОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 43.04.02 Туризм  
магистерская программа Организация и управление туристским бизнесом  
очной формы обучения, группы 05001585  
Чернышовой Ольги Петровны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Климова Т.Б.

Рецензент  
профессор кафедры финансов,  
инвестиций и инноваций  
НИУ «БелГУ»,  
доктор экономических наук  
Ваганова О.В.

БЕЛГОРОД 2017

## Содержание

Введение.....	3
1. Научно-практические аспекты развития сетевого гостиничного бизнеса.....	8
1.1. Экономическая сущность сетевого взаимодействия.....	8
1.2. Основы сетевого взаимодействия в организации гостиничного бизнеса.....	19
1.3. Исторические тенденции развития гостиничных сетей.....	34
2. Анализ развития сетевых форм взаимодействия в сфере гостиничного бизнеса.....	41
2.1. Международные гостиничные сети на российском рынке гостиничных услуг.....	41
2.2. Оценка присутствия российских гостиничных операторов.....	57
2.3. Исследование локального рынка гостиничных услуг .....	71
3. Формирование независимых сетевых структур на рынке гостиничных услуг.....	80
3.1. Особенности независимых отелей и необходимость их сетевого Взаимодействия.....	80
3.2. Алгоритм исследования связей сетевых структур и оценки эффективности связей.....	89
3.3. Разработка проекта положения Ассоциации содействия развитию сферы гостеприимства, отдыха и развлечений: цели, задачи, управление.....	94
Заключение.....	100
Список использованных источников.....	109
Приложения.....	116

## Введение

Современное развитие сферы гостеприимства в России характеризуется усилением конкуренции в различных ее сегментах, что формирует бимодальную структуру рынка средств размещения, дальнейшее развитие которой требует выработки устойчивых форм организации гостиничного бизнеса.

На сегодняшний день можно с уверенностью говорить о том, что процессы глобализации и интеграции, характерные для современной экономики, оказывают значительное влияние на развитие рынка гостиничных услуг и сопровождаются резким обострением конкурентной борьбы, ростом числа слияний и поглощений компаний, созданием деловых альянсов, активизацией участия других секторов экономики, развитием мировых коммуникационных сетей и т.д. В этих условиях в качестве одного из перспективных подходов к организации гостиничного бизнеса можно назвать использование сетевых структур.

В широком понимании сетевые структуры определяются как любые системы из элементов (вершин, или узлов) со связями между ними. Сети представляют собой достаточно гибкую структуру, позволяющую входящим в нее компаниям конкурировать между собой, привлекать новых партнеров и одновременно организовывать и координировать деятельность своих членов. По сути, сетевые структуры объединяют два противоположных принципа – конкуренцию и кооперацию.

Анализ многообразия дефиниций категории «сетевая структура» позволяет сделать вывод, что для предприятий гостиничной индустрии она не ограничивается понятием «гостиничная сеть», а представляет собой более емкое явление, включающее всевозможные горизонтальные и вертикальные интегративные взаимоотношения с различными предпринимательскими структурами, в том числе смежными с гостиничным бизнесом отраслями. При этом основными критериями для создания и развития сетевой структуры

в гостиничном бизнесе служат общие целевые ориентиры участвующих субъектов и эффективное использование ресурсного потенциала, основывающееся на возникающих возможностях кооперации и координации как конкурентных преимуществ.

Актуальность данной темы определяется тем, что в основе формирования идеальной модели конкуренто-партнерского поведения лежит двойственность сущности конкуренции: с одной стороны внутри сетевого образования субъекты вступают в партнерские отношения, с другой - сеть как организационная структура вступает в соперничество с внешними по отношению к ней субъектами бизнес-пространства. На основе сетевого взаимодействия возникает новая конкуренто-партнерская модель поведения, трансформирующая традиционные представления о сущности конкурентной борьбы как жестком соперничестве. Партнерство имеет место там, где участники взаимодействия имеют общую цель и общие средства достижения этой цели. В противоположность этому конкуренция возникает тогда, когда взаимодействующие акторы преследуют сугубо индивидуальные цели либо расходятся в средствах их достижения.

С каждым годом растет число сторонников считающих, что узлами бизнес-сетей могут быть как фирмы, так и другие акторы, чья деятельность вносит вклад в достижение общих целей сети. В настоящее время рассматриваются перспективы разработки модели сетевого взаимодействия бизнес-сообществ и некоммерческих организаций, на которые возлагаются определенные функции. При этом, часть узлов бизнес-сети безусловно преследует коммерческие цели, и сетевое взаимодействие рассматривается как источник конкурентного преимущества.

Следует подчеркнуть, что при наличии достаточного числа работ по описанию гостиничных сетей, тем не менее, в литературе не содержится четкого определения сетевой формы организации гостиничного бизнеса, а понятие «гостиничная сеть» выступает практически как аксиоматическое, учеными не выработаны четкие критерии отнесения гостиничных

предприятий к сетевой форме с детальным описанием интегративных отношений формирования гостиничных сетей, методологических основ обеспечения устойчивого развития сетевых предпринимательских структур в гостиничном бизнесе.

Цель исследования состоит в разработке сетевых форм взаимодействия в гостиничном сегменте в условиях конкурентного рынка.

Для достижения поставленной цели исследования в работе были решены следующие задачи:

- изучена экономическая сущность сетевого взаимодействия;
- рассмотрены научно-практические основы сетевого взаимодействия в организации гостиничного бизнеса;
- представлены исторические тенденции развития гостиничных сетей;
- проанализированы международные гостиничные сети на российском рынке гостиничных услуг;
- дана оценка присутствия российских гостиничных операторов;
- исследован локальный рынок гостиничных услуг г. Белгорода и области;
- на основе изучения особенностей отелей г. Белгорода обоснована необходимость их интеграции и организация независимых сетевых структур на рынке гостиничных услуг;
- представлен алгоритм исследования связей сетевых структур и оценки эффективности связей;
- разработан проект положения Ассоциации содействия развитию сферы гостеприимства, отдыха и развлечений.

Объектом исследования являются сетевые формы взаимодействия в гостиничном бизнесе. Предметом данного исследования являются процессы, возникающие в рамках сетевого взаимодействия и оказывающие влияние на развитие не только гостиничного сегмента, но и на всю туристско-рекреационную сферу.

Новизна исследуемой темы заключается в том, что на основе изучения

сетевых форм взаимодействия в гостиничном сегменте для территорий, не обладающих высокой туристской привлекательностью, но с высокой концентрацией независимых небольших отелей, предложено формирование модели независимых сетевых структур, путем интеграции бизнес-структур и создания некоммерческих ассоциаций.

В настоящее время сетевые принципы взаимодействия активно обсуждаются теоретиками. Вопросы формирования и развития сетевых структур освещены в трудах как зарубежных, так и российских ученых, в частности, таких как Р. Баджо, С. Боргатти, А. Грандори, Р. Майлз, У. Пауэлл, Ч. Сноу, Дж. Сода, П. Фостер, С.Б. Авдашева, В.С. Катькало, С.П. Куц, Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, А. Е. Шаститко, М.Ю. Шерешева. Совокупность исследований и разработок в сфере организации сетевых моделей взаимодействия широко распространена в Европе, где сформирована целая система организаций и институтов, занятых развитием сетевого взаимодействия.

Проблемам исследования сетевой формы организации гостиничного бизнеса посвящены работы исследователей: Л. Джеймса, В.С. Катькало, Т. Кноулеса, А.Л. Лесника, О.В. Лесниковой, Р.М. Захаровой, М.А. Морозовой, А.А. Мусакина, М. Олсена, Р. Тира, Х. Хакансона, В.Н. Шемраковой и др.

Следует подчеркнуть, что при наличии достаточного числа работ по описанию гостиничных сетей, тем не менее, в литературе не содержится четкого понимания сетевой формы организации гостиничного бизнеса.

Практическая значимость исследования заключается в том, что на основе комплексной оценки сетевых форм взаимодействия в гостиничном сегменте на уровне региона, с целью формирования более качественного турпродукта, предложена новая форма устойчивого партнерства между субъектами отраслевого рынка – независимая сетевая структура, основанная на балансе интересов ее участников, системе внутренних норм и правил, единой сетевой культуре.

Методологическая основа. Для обоснования выдвинутых в диссертации

положений применялись методы системного, логического и экономического анализа, элементы экономико-математического моделирования, исследования операций, метод экспертных оценок.

Статистической и информационной основой исследования послужили материалы Федеральной государственной службы статистики, Всемирной Туристской Организации, нормативные и справочные материалы органов управления туризмом и гостиничным бизнесом и научно-исследовательских организаций, занимающихся разработкой вопросов развития туризма и гостиничного хозяйства, материалы научно-практических конференций по исходной проблематике, публикации в отечественной и зарубежной литературе научного и прикладного характера, а также сведения, собранные автором в ходе исследования данной проблематики.

Структурно диссертационное исследование включает три раздела.

В первом разделе рассмотрены экономическая сущность сетевого взаимодействия и научно-практические аспекты развития сетевого гостиничного бизнеса.

Во втором разделе анализируются международные гостиничные сети, присутствие отечественных гостиничных сетей на рынке гостиничных услуг. Рассматривается современное состояние локального рынка гостиничных услуг, взаимодействие бизнес-субъектов при формировании региональных турпродуктов.

В третьем разделе на основе изучения рынка гостиничных услуг, выявленных особенностей функционирования независимых отелей предложена новая форма партнерства, основанная на сетевом взаимодействии, представлен алгоритм исследования связей сетевых структур и оценки их эффективности; разработан проект положения региональной Ассоциации содействия развитию сферы гостеприимства, отдыха и развлечений.

В заключение сформулированы основные выводы по теме магистерской диссертации.

# **1. Научно-практические аспекты развития сетевого гостиничного бизнеса**

## **1.1. Экономическая сущность сетевого взаимодействия**

Современные тенденции в экономике и управлении определяющую роль отдают сетевым конструкциям, значимость которых усиливается. Концентрационное насыщение разреженных сегментов экономики сетевыми формированиями, обладающими высокими связующими функциями, выступает новым этапом устойчивого экономического развития.

Современные исследователи считают, что сетевые организационные структуры наиболее адекватны с точки зрения требований современных рынков, а их бурное развитие является закономерным этапом в процессе эволюции организационных форм. В условиях усиливающейся конкуренции на глобальных рынках организации фокусируются на относительно малом количестве корневых и ключевых компетенций и широко сотрудничают с другими организациями, чтобы поддерживать технологический уровень или добиваться повышения эффективности для уменьшения издержек и сохранения конкурентоспособности.

Сетевые формы, связывая множество малых и средних компаний в единые структуры, делают их способными успешно конкурировать с гигантами бизнеса, проявляют и усиливают их преимущества, заключающиеся в гибкости и приспособляемости к запросам рынка. В результате пробуждаются мощные рыночные стимулы, которые способствуют стремлению компаний обновлять технологии, получать доступ к новым техническим ресурсам, привлекать кадры высокого качества и т.д.

Развивается сетевая концепция стратегического управления, которая формирует базу для изучения сетевых форм организации в рамках современной парадигмы теории стратегического менеджмента. Сетевые формы организации занимают все более значимое место в работах по теории стратегического управления,



предмет которой состоит в выяснении природы механизмов создания конкурентных преимуществ организаций, которые обеспечивают им присвоение экономических выгод, недоступных соперникам. В рамках сетевой концепции складывается ряд подходов, среди которых наиболее значимыми, по мнению большинства ученых, являются ресурсный, эволюционный и отношенческий [40]. В ресурсном подходе к стратегическому управлению единицей анализа выступает фирма, а основным источником ее конкурентных преимуществ считаются стратегические активы (совокупность редких и сложных для имитации материальных и нематериальных ресурсов и способности), которые обеспечивают квази ренту за счет обладания правами собственности на эти активы. Важно понимать, что ресурсный подход, как и любой другой, не является раз и навсегда сформировавшейся и застывшей парадигмой. Как в случае с институциональной теорией, критика которой обосновательна, если игнорировать эволюцию взглядов в рамках новой институциональной экономической теории, следует с осторожностью критиковать логику сторонников ресурсного подхода, в том числе тех, которые занимаются стратегическими вопросами сетевого взаимодействия. Новые направления исследований, развивающиеся в рамках ресурсного подхода, такие как концепция динамических способностей, дают значительный прорыв для изучения сетевой организации бизнеса и выработки рекомендаций для практиков.

Ключевыми понятиями для определения сети как нового экономического явления выступают понятия транзакционных издержек, контрактных взаимодействий, координирующих структур и механизма координации. Изучение экономической природы сети как одного из механизмов координации действий экономических агентов, имеющих свои особенности, отличающие его от других механизмов координации, восходит к работам О. Уильямсона. Предложенный О. Уильямсоном понятийный

аппарат, включая понятия ограниченной рациональности, специфичности активов, оппортунистического поведения, «провалов рынка», позволяет сравнивать экономическую эффективность разных организационных форм и выводит на понимание специфики сетевого межфирменного взаимодействия.

В трактовке О.А. Фихнер, сеть – это объединение заинтересованных и имеющих продолжительный опыт сотрудничества лиц (физических и/или юридических) для достижения общей цели, решения совместной проблемы, не решаемой поодиночке или достижение которой сопровождается большими издержками (транзакционными, времени и пр.) по сравнению с индивидуальным действием [55].

В работе [59] сеть рассматривается как система формальных и неформальных контрактов, обслуживающих устойчивые взаимоотношения организаций, которые являются формально независимыми, но объединяют свои ресурсы для снижения издержек и рисков и для формирования дополнительных компетенций, требующихся для создания ценности реализации совместных целей участников.

Под дефиницией «предпринимательская сеть» понимается совокупность субъектов предпринимательства, объединяющих свои усилия и реализующих свои интересы на основе критериев оптимальности функционирования, которые связаны с удовлетворением социальных, экономических, производственно-технических и других внутренних и внешних интересов самой сетевой структуры. При этом объединение усилий может осуществляться по принципу построения технологической цепочки, продвижения товара на рынок, внедрения инноваций, использование положительного опыта в решении повседневных задач, т.д.

Основными причинами вступления рыночных субъектов в сетевые формы взаимодействия являются снижение транзакционных издержек, распределение рисков, получение экономических выгод, объединение ресурсов и ключевых компетенций для достижения высокого уровня конкурентоспособности продуктов и услуг.

По мнению М. Кастельса, сеть возникает при построении экономических фирм вокруг глобальных структур капитала, управления и информации, которые обеспечивают доступ к технологическим умениям и знаниям и составляют основу производительности и конкурентоспособности [27].

В работе М.С. Оборина, М.Ю. Шерешевой выделены три типа сетевых структур бизнес-моделей [46] :

1. Совокупность фирм примерно одинаковых по размерам, юридически самостоятельных и поддерживающих стабильное развитие друг друга;

2. Сетевая структура на основе крупных организаций, которые интегрирует вокруг себя фирмы меньшего размера.

3. Совокупность однородных отраслевых субъектов, вокруг которых сосредотачиваются экономические агенты сопутствующих отраслей.

В случаях когда речь идет о сети, состоящей исключительно из фирм, используется термин «межфирменная сеть». Сеть с более широким кругом участников соответственно будет обозначена термином «межорганизационная сеть».

По мере накопления эмпирических данных стало очевидно, что сеть как объект управления может иметь разные формы и содержит в себе множественность срезов. Так, в зависимости от задач бизнеса и специфики внешней среды сеть может быть открытой или закрытой, проектной (для НИОКР) или непроектной (на уровне технологического стандарта), вертикальной или горизонтальной, фокальной или полицентрической, локальной, международной или глобальной. Самостоятельными задачами, предполагающими разные. Стратегические и тактические решения, являются: управление взаимоотношениями и взаимодействием в сети; управление результативностью сети в целом, результативностью отдельных членов сетей, результативностью сетевых отношений; управление взаимодействиями между всеми членами сети и с партнерами по сети (т.е. с

теми с кем есть согласованные действия, в отличие от остальных контрагентов, входящих в сеть) и т.д. В первом случае возникает целый ряд управленческих проблем, связанных с необходимостью «оркестрировать» работу. Все эти и многие другие срезы уже обозначены в научных публикациях по сетевой тематике, однако требуются дополнительные усилия по формированию современного исследовательского инструментария, дающего возможность выделять, классифицировать и изучать сетевые формы организации на современных рынках.

Одной из первых работ, в которых рассмотрены устойчивое сетевое взаимодействие компаний и связанные с ним сетевые экстерналии, является широко цитируемая работа А. Маршалла. «Принципы экономической теории» [34] А. Маршалл показал, что устойчивые сетевые взаимодействия экономических агентов, расположенных с непосредственной близости друг к другу и осуществляющих совместную деятельность, получают положительные экстерналии. Среди названных им положительных эффектов. Были ускоренный обмен важной информацией, доступ к специализированным поставщикам продуктов и услуг, квалифицированной рабочей силе. В дальнейшем идеи А. Маршалла получили и широкое признание, были развиты и легли в основу современного понимания кластеров предприятий как сетевой формы организации современных рынков.

Вопрос о русскоязычной терминологии является предметом дискуссии, поскольку английские термины «relationships» и «relations» и русские термины «взаимодействия», «взаимоотношения» и «отношения» не имеют четкого совпадения при переводе, частично перекрываясь по содержанию. В целом можно принять трактовку, что отношения формируются на основе взаимодействия, а взаимоотношения являются типом отношений, предполагающим встречную устойчивую взаимность. Может быть целесообразным как разделение данных понятий, так и использование их как взаимозаменяемых в зависимости от цели конкретного исследования.

Можно также вспомнить, что в начале XX в. Вели достаточно заметную деятельность и были предметом исследования так называемые отраслевые ассоциации («industrialassociations») и торговые ассоциации («tradeassociations»).

В США особенное внимание и бизнеса и общественности к этой форме сетевого взаимодействия компаний оказалось привлечено в 1910-е гг., когда А.Дж Эдди показал, как принципы кооперации «работают» в отрасли металлообработки. А.Дж Эдди настойчиво добивался переосмысления того понимания конкуренции, которое господствовало в начале XX в. В его работах подчеркивается, что втягивание в деструктивную конкуренцию, наносящую ущерб рынку в целом и не позволяющую стимулировать инновационную активность производителей, противоречит долгосрочным интересам практически всех участников экономических отношений. И наоборот, кооперируясь друг с другом, фирмы избегают ненужного дублирования усилий, более успешно обеспечивают соответствие спроса предложению и, следовательно, удовлетворение запросов потребителей [40]. Крайне важным для понимания современных межорганизационных взаимодействий является введенное в экономике отраслевых рынков и (industrial.organization) понятие квазиинтеграции (quasi-integration) [59]. Число работ по проблемам квазиинтеграции последовательно растет на протяжении последних десятилетий. Под квазиинтеграцией понимают объединение экономических субъектов, предполагающее развитие устойчивых долгосрочных связей между ними при отсутствии юридически оформленного трансфера прав собственности. Реагируя на вызовы современной динамичной внешней среды, фирма может осуществлять «внутреннюю виртуализацию» - введение элементов рыночного регулирования во внутрифирменную деятельность [37]. Другой возможный вариант - вывод активов из собственности компании и переход к аутсорсингу, т.е. переводу активов и функций внутреннего подразделения или самих этих подразделений во внешнюю организацию, которая выступает

как сторонний подрядчик по их выполнению. И в том, и в другом случае происходит переход к более гибкой структуре, состоящей из относительно автономных единиц. Однако этот, переход, реализуется в юридически разных формах: в первом случае меняются только принципы внутреннего управления и возникает модульная, или «внутренняя», сетевая организация (например, концерн), во втором возникает сетевая организация, не консолидированная по собственности. В последнем случае мы сталкиваемся с квазиинтеграцией.

Квазиинтеграция, как и классическая интеграция, может быть вертикальной, горизонтальной или универсальной (конгломератной) [58]. В рамках квазиинтегрированных структур устанавливаются более длительные контрактные отношения, сохраняющие автономность сторон, но предполагающие создание специфических мер предосторожности, препятствующих оппортунистическому поведению участников и обеспечивающих адаптацию к изменяющимся обстоятельствам в условиях неопределенности. Если говорить о межфирменной сети, то. Она по определению состоит из юридически независимых предприятий, каждое из которых может иметь ту или иную форму собственности. С экономической точки зрения структурными элементами любой межфирменной сети являются в том числе фирмы, не имеющие рыночной власти. Иначе говоря, это небольшие игроки отраслевого рынка, доля продаж каждого в отдельности весьма незначительна. Взаимодействуя как элементы квазиинтегрированной структуры, они могут приобретать кумулятивный («виртуальный») размер, который дает им возможность успешно конкурировать и с крупными игроками рынка, и с другими квазиинтегрированными структурами, число которых на современных рынках постоянно растет.

Дж. Липнек. И Дж. Стэмпе [40] предложили характеризовать сетевые организации следующими пятью ключевыми организационными принципами.

1. Единая цель: общие взгляды, ценности и цели обеспечивают устойчивость сети разделяемая всеми участниками концентрация на желаемых результатах поддерживает синхронизацию операций и сетевую направленность (directionality).

2. Независимые члены: каждый участник сети, будь то индивид, компания или страна, в состоянии продолжать независимое существование, получая при этом выгоду от своего положения в рамках сетевой структуры (т.е. выгоды от интеграции).

3. Добровольная связанность: отличительной чертой сетей являются существующие в них связи, партнеры объединяют силы и ресурсы на добровольной основе.

4. Наличие нескольких лидеров («меньше начальников, больше лидеров»): каждый индивид или группа в сети обладают чем либо уникальным, внося свой вклад в определенной точке или части процесса. При наличии более одного лидера сеть как целое приобретает большую устойчивость и эластичность.

5. Интегрированные уровни: сети являются многоуровневыми. Кооперация осуществляется между индивидами, подразделениями организаций и организациями, которые могут в свою очередь иметь как плоскую, так и иерархичную структуру.

Сетевые структуры представляют собой гибкие / мягкие формы интеграции субъектов предпринимательства, эффективное взаимодействие которых зависит, с одной стороны - от степени реализации их собственных интересов как участников объединения, с другой - от степени интереса других партнеров в предоставленном для них сетевом ресурсе, способном дать дополнительные выгоды[57].

Некоторые авторы, рассматривая типы межфирменных сетей, выделяют [40]: стратегические альянсы, как правило, включают крупные компании, стабильные, закрытые с отсутствующей внутренней конкуренцией сети; сети создания ценности – стабильные полицентрические сети с

закрытым входом и конкуренцией между участниками; фокальные сети поставок, где доминирующая роль у одного партнера; динамические фокальные сети, отличающиеся от предыдущих отсутствием стабильности; виртуальные организации - малые и средние фирмы, консолидирующие усилия для достижения целей в рамках единой виртуальной платформы.

Как уже отмечалось, сетевое взаимодействие компаний служит средством получения нового знания, снижения издержек, рисков при разработке и выводе на рынок новых продуктов, при внедрении процессных инноваций. Благодаря взаимодействию с партнерами компаниям — инициаторам инноваций удастся комбинировать ресурсы новыми способами, получать дополнительные ресурсы, находить применение собственным избыточным ресурсам

Привлекательность сетевой концепции и соответствующий рост числа ее сторонников объясняются прежде всего ее широкой эмпирической применимостью, дающей выход на междисциплинарные теоретические обобщения.

В частности, все современные исследователи признают, что в основе любой межорганизационной сети лежит социальная сеть и неформальные взаимодействия играют важную роль в деятельности межорганизационного сетевого взаимодействия [57,59,60]. В то же время наличие социальной сети не является исчерпывающим критерием, поскольку не позволяет четко разграничивать межфирменную сеть и иерархию, для которой также характерно наличие социальной сети. Социальная сеть может возникать и при единичных транзакциях (например, при выполнении сложного разового проекта). В той или иной интерпретации признается также, что можно рассматривать сеть как систему формальных договоренностей между независимыми бизнесами с целью повышения успешности и конкурентоспособности. Однако, как мы уже отметили, существование формальных договоренностей нельзя считать определяющим для понимания сетевых меж организационных взаимодействий. Во-первых, формальные



неоклассические контракты носят здесь подчиненный характер по отношению к длительному отношенческому контракту, во-вторых, существуют эмпирически выявленные и описанные в научных работах примеры бизнес-сетей, устойчивые взаимодействия внутри которых частично скреплены формальными контрактами, а частично могут быть результатом неформальных эксплицитных договоренностей.

Ключевыми предпосылками устойчивости сетевой модели выступают зависимость отдельно взятого участника сети от ресурсов, контролируемых другими участниками, и возможность комбинирования ресурсов с целью достижения синергетического эффекта.

Основными организационными принципами сетевых организаций являются: единая цель, независимое членство, добровольная связанность, наличие нескольких лидеров и множественность уровней взаимодействия [27].

А.Ю. Александрова указывает, что сетевая организация бизнеса базируется на трех главных принципах [6]: 1) «все связано со всем», 2) множество участников, 3) еще большее количество связей между ними, причем связи существуют не в виде команд и контроля над их выполнением, а носят экономический характер, то есть выступают в виде потоков заказов.

Обобщая представленные различными учеными-экономистами методические подходы к классификации сетей, в работе [55] представлена следующая авторская классификация сетей (в зависимости от различных критериев) с целью формирования особых мер и механизмов для построения эффективной системы управления ими. Так автор выделяет:

1. По видам экономической деятельности: отраслевые и межотраслевые структуры.
2. По направлению взаимодействия: вертикальные, горизонтальные, смешанные сети.
3. По инициатору создания сети: производители потребители другие акторы.

4. По конфигурации объединения выделяют: вертикально-интегрированные сети, горизонтально-интегрированные, сети с центральной компанией (фокальные сети), сети компаний, равных по экономической силе (конкурентной позиции)

5. По возможностям расширения сети: закрытые сети (объединяющие дискретное число партнеров), открытые (имеющие неограниченное число участников сети).

6. По характеру взаимоотношений партнеров: сети с взаимодополняющими партнерами, сети с конкурирующими партнерами и смешанные сети.

7. По степени внутренней конкуренции: сети со слабой внутренней конкуренцией, с умеренной внутренней конкуренцией, с сильной внутренней конкуренцией.

8. Потерритория присутствия: региональные, национальные, транснациональные.

9. В зависимости от формализации взаимодействия: формализованные, частично формализованные, неформальные сети.

10. По использованию информационно-коммуникационных технологий: основанные на единой информационной системе, локальные информационные системы партнеров.

11. По основе взаимодействия: инфраструктурные и технологические сети.

Следует отметить, что предпринимательские структуры, образуя сеть, не теряют своей юридической независимости, они остаются самостоятельными, несмотря на то, что в современной экономике России понять реального собственника предприятия довольно трудно, поэтому однозначно утверждать о независимости (как о принципе самостоятельности, отсутствия подчиненности, суверенитете в принятии управленческих решений) достаточно проблематично.

## **1.2. Основы сетевого взаимодействия в организации гостиничного бизнеса**

На сегодняшний день можно с уверенностью говорить о том, что процессы глобализации и интеграции, характерные для современной экономики, оказывают значительное влияние на развитие рынка гостиничных услуг и сопровождаются резким обострением конкурентной борьбы, ростом числа слияний и поглощений компаний, созданием деловых альянсов, активизацией участия других секторов экономики, развитием мировых коммуникационных сетей и т.д. В этих условиях в качестве одного из перспективных подходов к организации гостиничного бизнеса можно назвать использование сетевых структур.

Анализ многообразия дефиниций категории «сетевая структура» позволяет сделать вывод, что для предприятий гостиничной индустрии она не ограничивается понятием «гостиничная сеть», а представляет собой более емкое явление, включающее всевозможные горизонтальные и вертикальные интегративные взаимоотношения с различными предпринимательскими структурами, в том числе смежными с гостиничным бизнесом отраслями [7]. При этом основными критериями для создания и развития сетевой структуры в гостиничном бизнесе служат общие целевые ориентиры участвующих субъектов и эффективное использование ресурсного потенциала, основывающееся на возникающих возможностях кооперации и координации как конкурентных преимуществах.

Гостиничная сеть (тип интегрированной структуры) представляет собой взаимовыгодное объединение гостиничных предприятий в коллективный бизнес, управляемый из единого центра (под одной торговой маркой), который выполняет такие важные функции, как определение стратегии, образование альянсов и управление ими, координация финансовых и других видов ресурсов и технологий на основе общей системы информационного взаимодействия [7,23,36]. Безусловно, гостиничные сети

являются самой распространенной сетевой структурой, для которой характерно многообразие типов бизнес-моделей функционирования. Развитию сотрудничества в сети способствуют единая стратегия и совместные взаимовыгодные стратегические действия (особенно в сфере маркетинга) на основе общей системы информационного взаимодействия (включая единые системы бронирования и глобальные дистрибутивные системы) и сильного сетевого бренда, что приводит к взаимному усилению конкурентных позиций и брендов отелей сети и фирм сопутствующих отраслей и формированию комплементарных активов в рамках сети. Компании объединяются в сеть с целью развития и передачи друг другу новых компетенций, что сопровождается созданием ключевых факторов конкурентоспособности гостиничной сети и отношенческих рент[40].

Необходимость гостиничных сетей связана, во-первых, со спецификой отрасли и, во-вторых, со сложностью ее конечного продукта, комплексностью его предложения (конечный потребитель предпочитает максимальное число элементов добавленной ценности – материального и нематериального характера – в составе конечного продукта). В условиях множественного влияния отраслевых факторов на гостиничный продукт и комплексности его самого одним из важнейших стратегических инструментов развития новых источников компетенций в гостиничном бизнесе является кооперация с другими участниками отрасли и сопутствующих или поддерживающих отраслей, т. е. формирование сетей. В связи с тем, что для гостиничного продукта существует потенциал создания множества элементов добавленной стоимости конечного предложения (особенно в случае гостиниц категории 4\*-5\*), на основе которых можно выстроить определенную линию стратегического поведения, спектр стратегических решений гостиничных сетей может быть весьма широк[61].

Рассмотрим более подробно интегрированные и независимые сетевые структуры, характерные для гостиничного бизнеса.

Так, выделяют «классические» гостиничные сети, основные стратегии которых заключаются в создании и продвижении единого сетевого бренда и/или экстенсивном росте за счет открытия унифицированных предприятий на наиболее важных географических рынках, и/или использовании возможностей вертикальной и горизонтальной интеграции.

Для краткой характеристики интеграционных отношений, характерных для сетевых гостиничных предприятий, приведем следующую классификацию [61]:

- вертикально интегрированные сетевые предпринимательские структуры – это интеграция предприятий, образующих технологическую цепочку (авиакомпания – туроператор – гостиничное предприятие);

- горизонтально интегрированные сетевые предпринимательские структуры – интеграция технологически идентичных производств (гостиница – гостиница);

- комплементарно интегрированные сетевые предпринимательские структуры - интеграция предприятий технологической цепочки с возможностью поглощения или образования стратегических альянсов с другими предприятиями для формирования интеграционного объединения полного цикла (авиакомпания – туроператор – гостиничное предприятие – транспортная компания – бюро гидов и анимации).

С другой стороны, на практике существует противоположный «классическому» вариант стратегии развития гостиничной сети, характер которой можно определить как «сфокусированный» [36]. В этом случае сеть развивается путем присоединения средств размещения, для которых характерны уникальные отличительные особенности. Что касается географической экспансии, то для гостиничных сетей этой бизнес-модели характерно распространение в ограниченных географических регионах. Таким образом, стратегия сети направлена на достижение сочетания эффекта масштаба и уникальности (клиентоориентированности) предоставляемых гостиничных услуг.

Рассмотренные варианты являются полярными сценариями развития, в то время как на практике встречаются и другие типы бизнес-моделей, включающие различные элементы представленных стратегий.

В приложении 1 представлена комплексная схема гостиничной сети. В структуре гостиничной сети существует центральная фирма, занимающаяся разработкой и внедрением общесетевой маркетинговой концепции, созданием механизмов распространения брэнд-культуры, поддержания сетевого брэнда и стандартов гостиничного предложения. Важной составляющей центрального ядра гостиничной сети часто является также компания-девелопер, с которой центральная фирма взаимодействует в рамках стратегического альянса. Компания-девелопер совместно с центральной фирмой занимается поиском новых рынков для экспансии гостиничной сети, недвижимости необходимой категории, вопросами ее приобретения, реконструкции, строительства новых сетевых отелей и т.д. Фактически в рамках подобного стратегического альянса партнеры занимаются всем спектром вопросов, связанных с управлением портфелем недвижимости, что имеет большое значение для стратегического развития гостиничной сети.

Важно отметить, что, как правило, сетевые формы распространены в сегменте отелей высокого класса (категории 4\* и 5\* звезд), и связано это с необходимостью того, чтобы каждый отель соответствовал самым высоким стандартам обслуживания. Именно сеть способна создавать, развивать и передавать необходимые для этого компетенции. Менеджеры гостиничных сетей выделяют два их основных типа. Во-первых, это внутренняя, «функционально-техническая» сеть, связанная с процедурами, процессами, едиными системами информационного взаимодействия между отелями одного и того же брэнда. Во-вторых, это внешняя сеть, объединяющая всех сетевых партнеров, в том числе партнеров, представляющих другие брэнды в рамках портфеля брэндов сети [41].

Элементы, которые окружают бренд центральной фирмы (элементы внешнего и внутреннего маркетинга, а также элементы «hardware» и «software»), являются крайне важными для стратегического конкурентного преимущества сети. Причем все эти элементы следует рассматривать в совокупности, поскольку каждый из них является источником стратегических компетенций сети. Гостиничная сеть будет обладать стратегическим преимуществом, если найдет правильное сочетание всех этих элементов.

В структуре сети также представлены и отели международной сети, расположенные в разных странах мира. С точки зрения организационной формы это могут быть отели, менеджмент которых осуществляется на основе контрактов на управление, франчайзинга либо полной собственности центральной фирмы на данный отель. Экономический эффект выбора конкретной формы управления гостиницей во многом определяется географическим местоположением, категорией (звездностью), типом отеля (курортный отель/бизнес-отель/спа-отель) и его номерным фондом. Кроме многочисленных сетевых отелей, расположенных в разных странах мира, в состав сети могут входить разнообразные поставщики, взаимодействующие с сетевыми гостиницами на регулярной и постоянной основе и вносящие свой вклад в цепочку создания ценности. Это могут быть поставщики оборудования, консалтинговые компании, финансовые посредники, поставщики сопутствующих услуг, компании, осуществляющие поддержку электронных систем бронирования, и т. д. Ввиду огромного разнообразия услуг первоклассных отелей и вероятного множества элементов (материального и нематериального характера) каждой услуги в отдельности сеть поставщиков международной гостиничной сети может быть очень разветвлена. При этом каждый поставщик и каждый отель в сети становятся своеобразными источниками внутренних компетенций и преимуществ, ценность которых распространяется в рамках сети и работает на укрепление общесетевого бренда [35, 37].

В приложении 2 представлены преимущества, которые получают гостиничные предприятия благодаря объединению в сеть под единым брэндом. Ранее было отмечено, что сетевые объединения наиболее часто встречаются среди высококлассных отелей категории 4\*-5\*. В связи с этим выбор в пользу сетевой структуры в гостиничном бизнесе продиктован спецификой их конечного продукта. Требования к последнему существенно отличаются от требований к конечному продукту сферы материального производства. В гостиничном бизнесе огромную роль играют нематериальные элементы предложения (в частности, брэнды). К тому же необходимо удовлетворение порой крайне дифференцированного спроса клиентов на самом высоком уровне, с учетом всех важных стандартов сервиса. Следует также отметить, что сложность управления отелем и предложения гостиничного продукта заключается в особенностях самой отрасли (сезонность спроса и его неоднородность, высокая степень «вовлеченности» персонала гостиницы в предоставление услуги и т. д.). Учитывая эту специфику, можно утверждать, что большим подспорьем в решении многих проблем становится сетевая структура. Благодаря сети входящие в нее отели могут наиболее эффективно использовать возможности внешней среды (например, выгоды географической разветвленности) и имеющиеся внутренние сетевые ресурсы для формирования стратегических компетенций и комплементарных активов, столь важных для создания качественного гостиничного продукта [58].

Морозовой М.А. предложена классификация сетевых предпринимательских структур гостиничного бизнеса, которая отличается от общепринятой рядом новых классификационных признаков: вид интеграции, целевой признак формирования, степень диверсификации предлагаемых продуктов, однородность входящих в состав бизнес-структур, степень гибкости и другие [42]. Это позволяет в рамках цели исследования ставить и решать различные задачи по обеспечению устойчивости этих хозяйствующих субъектов.



В приложении 3 отражена классификация сетевых предпринимательских структур гостиничного бизнеса, произведенная на основе признаков, релевантных формированию механизмов устойчивого развития сетевых предпринимательских структур гостиничного бизнеса [37].

Следует отметить, во-первых, что в рамках данной классификации систематизированы сетевые предпринимательские структуры гостиничного бизнеса, а не просто гостиничные сети, как это делается в рамках большинства отечественных и зарубежных классификаций. Во-вторых, данная классификация носит максимально комплексный характер по составу классификационных признаков в отличие от существующих фрагментарных классификаций данных бизнес-структур, что позволяет использовать ее для изучения сетевых предпринимательских структур. Такие классифицирующие признаки, как вид и степень интеграции позволяют систематизировать и обосновать возможные и существующие интеграционные уровни обеспечения устойчивого развития сетевых предпринимательских структур гостиничного бизнеса. Такие признаки как однородность бизнес-структур сети, условия вхождения в сеть позволяют учитывать при анализе интеграционных связей все типы сетевых структур, формирующие сеть. Профиль сети является одним из ключевых эндогенных факторов влияния, которые необходимо принимать во внимания в аспекте обеспечения дестинационной (территориальной) устойчивости сети. Такие признаки как тип управления, тип собственности отражают особенности формирования системы управления и принятия решений сетевыми предпринимательскими структурами, что следует принимать во внимание при формировании политики устойчивого развития сетевых структур в гостиничном бизнесе и мер их адаптации к изменениям факторов внешней среды. Признак 8 (степень диверсификации предлагаемых продуктов) дополняет признак 7 и дает информацию для формирования показателей сервисной устойчивости и устойчивости реализации стандартов качества в целях обеспечения устойчивого развития сетевых структур гостиничного

бизнеса. Признак 5(масштаб сети) является основополагающим для оценки необходимости и особенностей обеспечения устойчивого развития гостиничных сетей в зависимости от территориального охвата бизнеса и совокупности факторов и трендов развития на определенных территориях и сопряженных с этим проблем устойчивого развития сетевых структур [37].

Рассматривая деятельность любого гостиничного предприятия с точки зрения его структурной и функциональной организации, исследователь выявляет два направления ведения бизнеса: самостоятельное руководство деятельностью предприятия и договор на управление. В соответствии со ст. 1012 ГК РФ по договору доверительного управления имуществом одна сторона (учредитель управления) передает другой стороне (доверительному управляющему) на определенный срок имущество в доверительное управление, а другая сторона обязуется осуществлять управление этим имуществом в интересах учредителя управления или указанного им лица. Передача имущества в доверительное управление не влечет перехода права собственности на него к доверительному управляющему [39]. Таким образом, перенося данное определение на сферу гостиничной деятельности, можно сказать, что владелец недвижимого имущества, желающий использовать его в качестве средства размещения туристов и прочих лиц, но не имеющий возможности организовать деятельность гостиничного предприятия самостоятельно, в силу таких факторов, как отсутствие необходимых знаний, навыков и умений, а также любых других, передает данное недвижимое имущество в управление третьему лицу на ограниченный срок и на определенных условиях. Доверительный управляющий обязуется организовать предприятие размещения на базе данного объекта недвижимости, осуществить его выход на гостиничный рынок, а также осуществлять управление новым предприятием в интересах лица, являющегося владельцем данного недвижимого имущества. Договоры на управление варьируются по срокам и условиям, тем не менее суть всегда остается неизменной: управляющая сторона не является владельцем

предприятия, а только осуществляет деятельность по организации его функционирования. Управляющие компании в гостиничном бизнесе – это операторы, руководящие отелями под различными брендами общей корпоративной сети, своими собственными отелями, а также независимыми отелями вне сети, которые не обладают собственным брендом [35]. Таким образом, управляющая компания может являться как стороной, не владеющей предприятием, а только осуществляющей деятельность по организации его функционирования, так и полноправным владельцем гостиницы и иного средства размещения, недвижимого имущества. Управляющая компания имеет право запатентовать собственный бренд и объединять гостиничные предприятия и иные средства размещения, принадлежащие разным владельцам, под одним именем, если данный пункт оговорен в договоре на управление. Важно заметить, что в таком случае концепция данных предприятий должна быть одинаковой или максимально схожей. В этой ситуации появляется понятие гостиничной сети, которая подразумевает следование общим стандартами, что исключает вариант выхода на рынок, например, хостела и крупного гостиничного предприятия высокого уровня под общим брендом. Тем не менее, необходимо отметить, что управляющая компания вполне способна организовать деятельность одновременно нескольких предприятий разных категорий и концепций, только в глазах гостя-потребителя, они будут позиционироваться по-разному.

Таблица 1.1

## Управляющие компании на российском рынке

Название компании	Сайт	Количество отелей в управлении	Специализация	Направления
«Heliopark»	<a href="http://www.heliopark.ru">www.heliopark.ru</a>	11 3–5*	Spa, курортные отели	Россия, Украина, Германия
«Аэротель»	<a href="http://www.airhotel.ru">www.airhotel.ru</a>	2 3-4*		Россия
«Аккорд менеджмент»	<a href="http://www.accordmg.ru">www.accordmg.ru</a>	750 номеров		Россия

групп»				
«Туррис»	www.hotels-turris.ru	7 3*,	Пансионаты	Россия Финляндия
«Azimuthhotel scompany»	www.azimuthhotels.com	22 3–4*		Россия, Германия
«IFK HotelManage ment»	www.ifk-hm.ru	2		Все бренды GoldenTulipHospit alityGroup на территории России
«ВашОтель»	www.vashotel.ru	11		Россия (только Москва)
«РосЕвроОт ель»	www.roseurohotel.ru	20	Дачные отели	курортные отели Россия, СНГ, Балтия
«Интурист»	www.intourist-hotels.ru	9 4–5*		Россия
«ИС- Сервис»	www.is-service.su	4 3–5*		Россия
«Росинвест Отель»	www.rosinvesthotel.ru	4 в управлении, более 20 проектных разработок	Курортные отели	Россия

При анализе данных таблицы становится очевидным, что сфера деятельности управляющих компаний, функционирующих на российском рынке, отличается, но не существенно. Это обусловлено тем, что владельцы малых средств размещения предпочитают организовывать работу своих предприятий самостоятельно даже при наличии нескольких объектов во владении. С другой стороны, ниша пятизвездочных отелей, бизнес- и люксовых отелей захвачена крупными международными компаниями, управляющими данными предприятиями самостоятельно. Тем не менее даже при присутствии российских управляющих компаний преимущественно на рынке гостиниц 3-4\* их сфера деятельности обширна и разнообразна, обладает потенциалом для перспективного развития [35]. Ниже приведены данные по функционалу наиболее крупных и известных управляющих компаний.

«Heliopark»: управление гостиничными объектами; девелопмент гостиничной недвижимости; строительство, оснащение, реконструкция; экспертная оценка гостиничных объектов; разработка концептуальных идей строительства отелей.

«Аккорд менеджмент групп»: оценка готовности объекта к запуску; разработка плана запуска объекта; контроль исполнения графика запуска объекта; открытие гостиницы; управление финансово-хозяйственной деятельностью гостиницы; управление персоналом гостиницы; операционное управление; маркетинг и продажи; управление доходами.

«Турист»: услуги по управлению объектами отельного бизнеса; консалтинговые услуги по проектированию; строительство и реконструкция объектов отельного бизнеса.

«Azimuthhotelscompany»: адаптация гостиничного объекта к требованиям управляющей компании; управление финансами; управление персоналом; управление качеством; централизованные закупки; автоматизация и стандартизация процессов; строительство и управление отелями в собственности компании.

«ВашОтель»: создание и апробация эффективной системы управления гостиничными проектами; внедрение современных технологий на предприятии; применение апробированных систем управления в новых проектах, как собственных, так и взятых в управление.

«РосЕвроОтель»: управление гостиничной недвижимостью; консалтинг; бизнес-планирование; разработка концепции гостиничного комплекса; сопровождение проекта; подготовка объекта к открытию.

«Интурист»: централизованное управление сетью отелей под единым брендом; внедрение и поддержание международных стандартов качества обслуживания; маркетинг и реклама гостиниц (консалтинг); запуск новых гостиниц и управление действующими гостиницами; бронирование гостиниц через Единый центр бронирования; централизованный отдел продаж (CorporateSalesOffice); применение современных технологий управления номерным фондом; планирование и разработка бюджета и бизнес-плана на стадии открытия; тренинги для управляющих и сотрудников во всех областях функционирования отеля; оценка систем и рекомендации по оптимизации объектов.

«Росинвест Отель»: маркетинговые исследования гостиничного рынка; разработка концепций гостиниц и бизнес-планирование; проектное консультирование и сопровождение строительства; управленческий консалтинг; профессиональное управление гостиницами.

«Don-Plaza»: консультации при проектировании и запуске объекта; управленческий и финансовый консалтинг; подбор и обучение персонала; маркетинговые услуги; управление продажами.

При анализе деятельности крупнейших российских управляющих компаний становится очевидным, что каждая предоставляет свой собственный, определенный спектр услуг, которые в большинстве своем схожи, но вариации, новаторские идеи и даже существенные различия присутствуют всегда. Тем не менее, авторами статьи была предпринята попытка выделить основные функции управляющей компании, основываясь на реально сложившейся ситуации на гостиничном рынке.

Самым оптимальным вариантом сотрудничества с управляющей компанией, является обращение к ней еще на этапе проектирования предприятия. Большинство управляющих компаний оказывают поддержку владельцам недвижимого имущества на самом первом этапе строительства гостиницы, до того, как начинается ее непосредственное функционирование. Такой подход сотрудничества с момента запуска проекта является одним из гарантов успешной работы предприятия в перспективе. Управляющая компания имеет возможность самостоятельно разработать концепцию предприятия, определить маркетинговую стратегию, а соответственно и заложить прочный фундамент дальнейшего успешного функционирования. Деятельность управляющей компании на данном этапе: техническое сопровождение проекта (планирование общественных зон и жилых комнат, подбор мебели, рекомендации по приобретению необходимого технического оборудования); рекомендации по приобретению программного обеспечения; заблаговременные подбор и обучение персонала (может осуществляться как по международным стандартам, так и по индивидуальному желанию

заказчика); включение нового предприятия в международные системы бронирования и продаж; включение нового предприятия в какие-либо ассоциации средств размещения, при желании заказчика или явной необходимости данного мероприятия разработка индивидуальной системы лояльности. Следующий этап – непосредственное управление гостиничным предприятием. Управление гостиничным предприятием может быть как следующим шагом в деятельности управляющей компании на пути организации функционирования нового гостиничного предприятия, так и начальным этапом – в случае, когда управляющая компания приходит уже на готовый объект для того, чтобы наладить его деятельность, повысить финансовые показатели, вывести из состояния застоя и пр. Управляющая компания может привести средство размещения к стандартам собственного бренда, если такой имеется и его концепция в той или иной мере соответствует концепции уже существующего предприятия. Другой вариант – разработка индивидуальной программы развития уже существующего гостиничного предприятия, которая выведет его на новый уровень. На этом этапе также возможна организация дополнительного набора и обучения персонала, включения предприятия в международные системы бронирования и продаж в какие-либо ассоциации средств размещения, разработка системы лояльности. Еще одно направление – организация маркетинга и продаж управляющей компанией [36]. Данное направление деятельности имеет место, когда владелец гостиничного предприятия желает заниматься управлением своей собственностью самостоятельно, но хочет иметь поддержку профессионалов при разработке маркетинговой стратегии, а также стратегии продаж. В этом случае речь пойдет не о заключении договора на управление на определенный срок, а лишь о временном сотрудничестве. Управляющая компания в таком случае обязуется наладить интернетпродажи, организовать необходимые встречи и мероприятия для заключения контрактов и договоров о сотрудничестве между средством размещения и потребителями данной услуги. Также возможна организация

мероприятий для создания имиджа гостиницы, рекламы. Говоря о кадровом менеджменте, необходимо отметить, что самой распространенной является организация обучения уже функционирующего персонала гостиницы управляющей компанией. Такая функция является одной из наиболее эффективных при попытке выхода отеля на новый уровень за счет улучшения качества сервиса. Оказание консультационных услуг является одним из видов деятельности управляющей компании. Управляющие компании дают профессиональные рекомендации на любом этапе функционирования по направлениям: анализ целесообразности запуска проекта, его осуществимости; кадровый менеджмент; операционное управление; маркетинг; продажи. Важно выделить такие компании, как «Azimuthhotelscompany», «Интурист», «IFK HotelManagement», «Heliopark», которые помимо управления гостиничными объектами вне собственности, обладают также и собственными гостиничными объектами, объединенными общими стандартами и брендом, а соответственно являющихся полноценной гостиничной цепью.

Таким образом, говоря о роли управляющих компаний в развитии сетевого гостиничного бизнеса, необходимо отметить, что наличие данных компаний, вне зависимости от того, предоставляют ли они услуги полного цикла запуска и функционирования отеля или только консалтинговую поддержку в некоторых областях деятельности гостиничного предприятия, является своего рода пусковым механизмом образования новых гостиничных сетей и объединений. Из анализа деятельности существующих российских управляющих компаний можно сделать вывод, что наиболее преуспевающие, известные широкому кругу потребителей российские гостиничные сети являются предприятиями именно управляющих компаний, которые помимо консалтинга и управления по договору организовали функционирование их собственных гостиничных объектов.

Таким образом, в структуре отраслевого хозяйства современных экономик наблюдается отчетливое расширение прогрессивного опыта



сетевой организации гостиничного бизнеса, который более выпукло использует эту форму рыночной институционализации на фоне остальных отраслей социального сервиса [33]. Сетевая организация гостиничных цепей расширяет возможности интеграции большего числа участников, что повышает рыночную устойчивость и потенциал эффектообразования, формируемой при этом, цепи. За счет функционально-процессного расширения последней увеличивается возможность применения различных технологий. Это позволяет продуцировать ряд эффектов формирования конкурентных преимуществ, в том числе по цене (эффект масштаба).

Сетевые гостиничные предприятия имеют выраженные преимущества перед одиночными средствами размещения [23]:

- более успешное преодоление крупными гостиничными сетями усиливающейся ценовой и неценовой конкуренции за счет снижения затрат на ведение бизнеса и наличия более четких стандартов предоставления гостиничной услуги;

- использование масштаба сети при перераспределении затрат;

- большие финансовые ресурсы для внедрения инноваций в бизнес и применения новых технологий;

- достаточные ресурсы для присутствия в глобальных системах бронирования;

- использование узнаваемости бренда и сопряженные с этим маркетинговые преимущества;

- возможность внедрения комплексных программ обучения и продвижения персонала, имеющиеся на это финансовые ресурсы;

- более эффективное решение на уровне многонациональных сетевых гостиничных предприятий вопросов демографического старения населения в развитых странах и дефицита местной рабочей силы для гостиничного бизнеса и необходимости ее импорта;

- большая способность по сравнению с одиночными средствами размещения удовлетворить потребность в увеличении спроса на

гостиничные услуги, отвечающие международным стандартам и известные потребителю.

Представленный краткий обзор принципов развития российских сетевых структур на гостиничном рынке не может отразить всего многообразия существующих на практике бизнес-моделей и юридических нюансов функционирования. Безусловным является тот факт, что сетевая форма организации бизнеса для российских гостиниц в современных условиях является эффективным подходом к формированию конкурентных преимуществ. Доказательством этого утверждения является практика международных гостиничных компаний.

### **1.3. Исторические тенденции развития гостиничных сетей**

В зависимости от характеристик и целей рынка, в котором существовали гостиничные сети, могут быть выделены три основных периода в их развитии [28,35].

Первый период продолжался до 1970-х годов и может быть охарактеризован интенсивным транспортным развитием, в особенности развитием воздушного и автодорожного транспорта, повлиявшего на появление новых туристских дестинаций и территориальное расширение туризма в целом. Во время этого периода постепенно выделилась тенденция к интернационализации сделок в гостиничном хозяйстве. Объектами роста и развития прежде всего были гостиничные компании США. В это время были основаны некоторые из самых известных гостиничных сетей мира, такие как InterContinental, Hilton, HolidayInn и др.

Второй период развития сетевой гостиничной индустрии (с 1970-х по начало 2000-х гг.) охарактеризовался увеличением числа глобальных и региональных гостиничных сетей с одновременным ростом гостиничных мощностей за рубежом. Еще одной важной тенденцией стал рост разнообразия сетевых средств размещения в пределах одной сети и отказ

многими из них от концепции единого сетевого бренда в пользу концепции мультибренда, основанной на дифференциации предлагаемых продуктов с целью более четко удовлетворить запросы максимального числа потребительских сегментов.

Третий период развития сетевого гостиничного бизнеса начался в первые годы XXI века и характеризуется ростом интеграционных процессов в гостиничном бизнесе, тенденциями образования вертикально интегрированных бизнес-структур, еще большей экспансией глобальных гостиничных сетей на фоне возросшей активности локальных гостиничных сетей.

Согласно оценке Всемирной Туристской Организации (ЮНВТО), общий потенциал мировых гостиничных мощностей на начало 2015 года составил более 20 млн. комнат. По данным Международной гостиничной и ресторанной ассоциации, в мире насчитывается более 340 гостиничных сетей, различных по размеру, структуре собственности, типам деловых связей, качеству вместимости, концепциям ведения бизнеса, ценовой политике и по другим параметрам [36]. При этом порядка 90% от общего количества мировых гостиничных сетей относится к США и европейским странам. Что касается лидеров по количеству номеров, то в десятке первых – восемь американских сетей и две европейские. По данным MKG Group, наибольшее количество номеров у гостиничной сети IHG (Великобритания) – 675982 номера, на втором месте – HiltonHotels (США) – 652378 номеров, тройку лидеров замыкает MarriottInternational (США) с общим номерным фондом в 638793 номера.

В табл. 1.2 представлены ведущие гостиничные сети мира [37].

Таблица 1.2

Ведущие гостиничные сети мира

Название	Штаб-квартира
1	2
IHG	Англия
WyndhamHotelGroup	США

Продолжение 1.2

1	2
MarriotInternational	США
HiltonHotelsCorp	США
Accor	Франция
ChoiceHotelsInternational	Англия
BestWesternInternational	США
StarwoodHotels	США
CarlsonHotelsWorldwide	США
GlobalHyattCorp.	США

Если рассматривать гостиничные компании по происхождению или по стране нахождения, абсолютный перевес относится к США и европейским Странам, которые располагают более чем 90 % от количества мировых гостиничных сетей.

В последние двадцать лет более интенсивный рост гостиничных сетей наблюдался в Азии; регионе Тихого океана; Африке и других регионах в рамках динамики роста вместимости и территориальной экспансии.

Рост производственных мощностей в этих регионах, кроме компаний США и Европы, относится в основном к национальным гостиничным компаниям Китая, Японии, Сингапура; ОАЭ; Египта и прочих стран. Азиатско- Тихоокеанского региона; Ведущей азиатской и тринадцатой в мире гостиничной сетью по вместимости является компания Шанхая JinJiang, которая имеет в распоряжении более 80000 номеров. Увеличение производственных мощностей гостиничных сетей в других странах приводит к нивелированию неравномерности в предложении гостиничных номеров местных гостиничных предприятий.

Основными внешними факторами, которые повлияли на появление специализированных сетевых предприятий в гостиничном сегменте, по нашему мнению, является: а) рост конкуренции на рынке гостиничных услуг и борьба за потребителя, что диктует необходимость точной подстройки гостиничного продукта под клиента; б) необходимость в ускорении экономического роста некоторых регионов мира [33].

Высокие темпы экономического роста, достигнутые благодаря исключительным техническим достижениям и увеличению производительности

труда в связи с изменившимися рыночными условиями и с одновременными существенными политическими и социальными изменениями в мире, оказали значительное влияние на тот факт, что за последние несколько лет были выявлены главные движущие условия роста туристских поездок. Основными факторами роста туристских поездок являются: уровень урбанизации и индустриализации, уровень жизни, качество работы и среда обитания, доступное свободное время, реклама, развитие перевозок, ценовая политика и др. Значительные политические и социальные изменения, а также либерализация мирового рынка, привели к высокому росту деловых поездок. Установлено, что данный сегмент путешествий составляет 25 % от общего количества оказанных в мире услуг [38]. В США, в общей структуре гостей ГП, доля останавливающихся с деловыми целями путешественников является преобладающей и составляет 29 %, в то же время доля участников конференций и деловых встреч составляет 25 % [42].

Потребности в экономическом росте определенных регионов явились основной предпосылкой возникновения некоторых мировых гостиничных сетей. HiltonHotelsCorporation – это вторая наиболее известная американская гостиничная сеть, чье значительное международное расширение объясняется необходимостью в экономическом росте наименее развитых регионов. Сеть выбрала содружество как часть программы экономического роста. Следует проводить разграничения между образованием такого рода гостиничных сетей и включения в них других ГП в относительно экономически неразвитых регионах мира, которые являются привлекательными и перспективными для туризма и бизнеса с целью расширения международной деятельности компаний и их доли на рынке. Также важно различать фазы формирования и последующего развития международных гостиничных сетей [44].

Внутренние факторы тесно связаны с внешними, поэтому необходимо рассматривать их во взаимосвязи. К внутренним факторам относятся: определенный бренд и эффективность бизнеса (диверсификация предложения).

Одной из крупнейших международных гостиничных сетей по количеству номеров и гостей является компания IHG (InterContinentalHotelsGroup), которая представлена в 100 странах мира. 4400 ГП сетевого оператора могут обеспечить более 180 миллионов туристических дней (пребываний) [42]. Сеть оперирует 7 мировыми брендами, наиболее известными из которых являются HolidayInnHotels&Resorts и HolidayInnExpress.

InterContinentalHotelsGroup преимущественно является европейской компанией, но ее самые крупные филиалы - американские. Это свидетельствует о его глобальной ориентации в области бизнеса, постоянной территориальной экспансии и выходе на новые рынки с различным уровнем развития гостиничного хозяйства.

Для рынка США, в связи с определенными налоговыми ставками, наблюдается характерное увеличение доли предприятий сферы сервиса по сравнению с компаниями, преимущественно занимающимися продажей недвижимости. Среди таких компаний StarwoodHotelResort, которая стала корпорацией мировой значимости после покупки гостиничных сетей Sheraton и Westin. В 2009 году эта компания располагала средствами размещения в 97 странах.

Французский Accor представлен в 95 странах, тем самым подтверждая свою международную деловую ориентацию. BestWesternInternational представлен в 80 странах мира, гостиничные сети Hilton и ГП корпорации CarlsonHotelsWorldwide в 78 и 74 странах, соответственно.

Второе место в списке ведущих корпораций занимает WyndhamHotelGroup (ранее CendantCorporation), созданная в 1977 году в качестве глобальной компании с разнообразными видами услуг. Эта гостиничная сеть появилась за пределами североамериканского континента в 1999 году. Хотя корпорация Wyndham включает более 7000 гостиничных предприятий и средств размещения в 66 странах мира, она по-прежнему

ориентирована на рынок США [41]. Пример компании Wyndham показывает, что широкая распространенность не обязательно означает международную направленность. Например, данная компания имела только 100 ГП за пределами Северной Америки в 1998 году. Тем не менее, процесс интернационализации активизировал подписание деловых соглашений с иностранными партнерами, в основном из Восточной и Центральной Европы, так что сегодня эта компания является ведущей по количеству гостиничных предприятий сети в мире.

Каждая гостиничная сеть стремится к предложению услуг, предоставляемых в виде, отличном от других сетей, что будет представлять значимость для клиента гостиничного предприятия. Таким образом, будет повышаться уровень удовлетворенности клиента ГП во время пребывания в конкретном ГП. Кроме того, данные гостиничные сети, предлагающие потребителям определенный бренд и гарантированное качество, будут иметь конкурентное преимущество. Их бренд (или бренды) будут узнаваемыми среди потребителей благодаря качеству, цене, средствами оказания услуг и другим свойствам определенной сети. Качество сервиса является чрезвычайно важным фактором, который со временем становится узнаваемым во всем мире (например, BestWestern, Hilton, HolidayInn, Hyatt и другие гостиничные корпорации).

Таблица 1.3

Основные преимущества управления международным  
гостиничным оператором [42]

Преимущество	Комментарий
1	2
Узнаваемость бренда	Узнаваемый гостиничный бренд воспринимается как гарантия качества.
Статус объекта	Использование международного бренда позволяет повысить статус объекта.
Безопасность	Иностранные туристы предпочитают останавливаться в гостиницах, оперирующих под известными международными брендами в «небезопасных» странах.

Продолжение табл.1.3

1	2
Глобальная система бронирования	Глобальная система упрощает поиск и предоставляет возможность бронирования без посредников через различные электронные каналы.
Единый маркетинг	Единый маркетинг позволяет уменьшить затраты на продвижение бренда за счет того, что гостиница представлена на сайте оператора, во всех системах бронирования оператора, в каталогах и брошюрах.
Программы лояльности	Различные преимущества и скидки для постоянных гостей побуждают туристов выбирать ту гостиничную сеть, в которой они являются участниками программы лояльности.
Уровень сервиса	Единые стандарты обслуживания и унификация систем управления и подготовки кадров в сетевых гостиницах обеспечивают более высокий уровень обслуживания, чем в независимых гостиницах.
Устойчивость в кризисное время	В период кризиса сетевые гостиницы более устойчивы по ряду причин, включая стабильный спрос со стороны постоянных лояльных гостей, возможность управлять загрузкой за счет присутствия в нескольких глобальных системах бронирования, наличие высококвалифицированных специалистов с опытом работы в условиях волатильной экономики.
Более низкий уровень издержек	В сетевых гостиницах уровень издержек на расходные материалы, инженерное обслуживание, рекламу и маркетинг может быть уменьшен за счет большого объема закупок товаров для всех гостиниц сети и распределения затрат между ними.
Снижение рисков инвестора	Наличие международного бренда снижает риски инвестора, а также является значительным преимуществом при продаже объекта и получении банковского кредита.

Международный бизнес обеспечивает большую эффективность. В рамках диверсификации предложения, гостиничные сети снижают возможные производственные риски за счет ассортимента услуг и географической диффузии. Это расширяет диапазон их предложения и побуждает к созданию новых объектов за рубежом. Сочетание территориального расширения и диверсификации в направлении роста позволяет наиболее известным гостиничным сетям в мире выйти на международный уровень, то есть превратиться из национальных в международные компании.



## **2. Анализ развития сетевых форм взаимодействия в сфере гостиничного бизнеса**

### **2.1. Международные гостиничные сети на российском рынке гостиничных услуг**

За последние годы мировая индустрия гостеприимства претерпела немало изменений, которые не могли не коснуться и российского гостиничного рынка. Новые тенденции отмечаются как в сегменте традиционных гостиниц, так и в новых сегментах, таких как хостелы или частные квартиры внаем.

Изменения традиционных отелей обусловлены необходимостью соответствовать меняющимся потребностям туристов по всему миру: развитие традиционных гостиничных продуктов идет в направлении удовлетворения все более разнообразных требований туристов; отельеры стараются больше учитывать национальную специфику гостей; учитывая изменения в ассортименте предлагаемых продуктов и растущее количество разнообразных рейтингов – начиная от государственных и заканчивая независимыми рейтингами туристических форумов, – клиентам становится все сложнее сделать выбор. Наряду с этими трендами также наблюдается рост доли альтернативных сегментов в индустрии коллективного размещения: хостелов и частных квартир внаем. Данные тенденции свидетельствуют о том, что спрос на размещение становится все более индивидуализированным. Хостелы и частные квартиры делают рынок гибким и дают возможность с легкостью подстраиваться под меняющиеся нужды клиентов. Перечисленные выше тенденции можно наблюдать во всех крупных городах мира, в том числе и в России.

Рассмотрим динамику количества средств размещения и площади номерного фонда в России и Центральном Федеральном округе. Данные на рис. 2.1 показывают, что темп роста коллективных средств размещения замедлился, но их количество продолжает расти. В 2015 году количество

коллективных средств размещения увеличилось на 29% по сравнению с предыдущим годом. За 3 квартала 2016 года – на 3% в сравнении с 2015 годом [56].



Рис. 2.1. Динамика увеличения количества средств размещения в России в год.

На конец сентября 2016 года насчитывалась 20685 коллективных средств размещения.

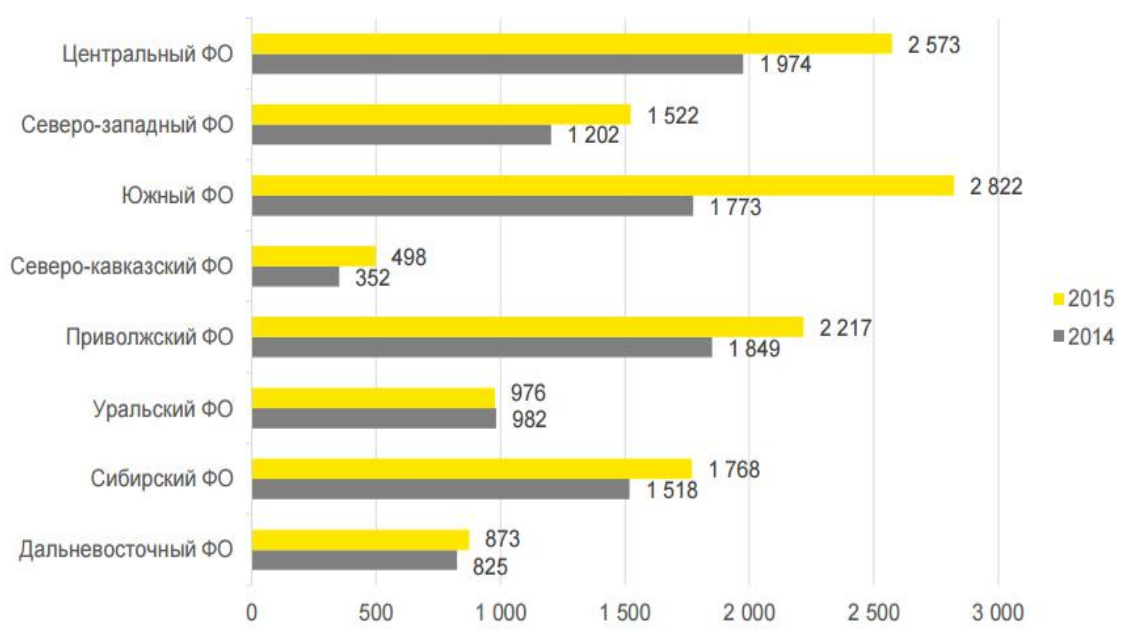


Рис. 2.2. Распределение численности гостиниц и аналогичных средств размещения по федеральным округам за 2014-2015 годы

Касательно площади номерного фонда, по данным Федеральной службы статистики, за последний период наблюдается рост площади номерного фонда коллективных средств размещения (рис. 2.2).

В разрезе федеральных округов максимальное количество площадей приходится на Центральный Федеральный округ, за ним следует Южный Федеральный округ, Приволжский Федеральный округ.

Рассмотрим структуру предложения отелей под международными брендами. Практически все международные гостиничные сети, независимо от их рейтинга, в связи с жесткой конкуренцией ищут возможности для увеличения своего потенциала.

По данным ежегодного исследования рынка гостиниц в России на октябрь 2017 года в РФ насчитывалось 179 гостиниц под управлением международных гостиничных операторов с общим номерным фондом в количестве

38705 номеров. Так, за период с января по октябрь 2017 года в стране открылись девять новых гостиниц (1575 номеров) под международным управлением. Для сравнения – в 2016 году в России начали функционировать 13 новых отелей, совокупный номерной фонд которых составил 2458 номеров [20].

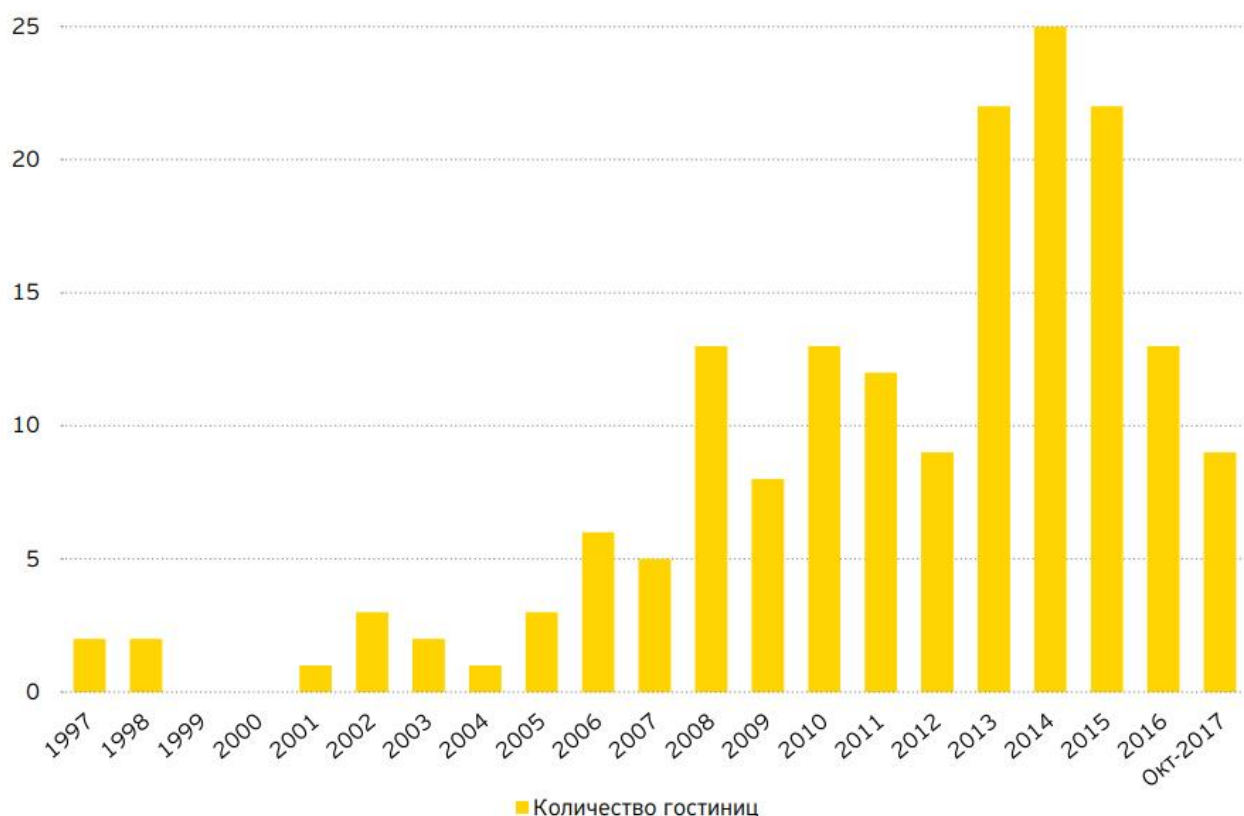


Рис. 2.3. Динамика открытия новых гостиниц в России под международным брендом, количество объектов в год

Более половины существующего номерного фонда приходится на гостиницы Москвы и Санкт-Петербурга (52%), за ними следуют Сочи (11%), Московская область (6%), Екатеринбург (3%) и другие города. К 2022 году планируется увеличение числа гостиниц под международным управлением на 102 объекта (20249 номеров).

Таким образом, если все заявленные операторами гостиницы будут открыты, то к 2022 году их количество составит 281 объект (58 954 номеров) в 59 городах России. В случае реализации всех проектов доля номерного фонда в Москве и Санкт-Петербурге к 2022 году уменьшится на 5% (до 47%). При этом в Сочи она сократится до 8% за счет увеличения числа гостиниц в Московской области (на 7%) и в Нижнем Новгороде (на 3%). Кроме того, планируется открытие гостиниц в 22 городах, где ранее не было отелей под международным брендом, в том числе во Владивостоке, Владимире, Новороссийске, Рязани, Саранске, Ставрополе, Томске, Хабаровске [20].



Рис. 2.4. Распределение существующего номерного фонда по городам России (данные за октябрь 2017 г.)

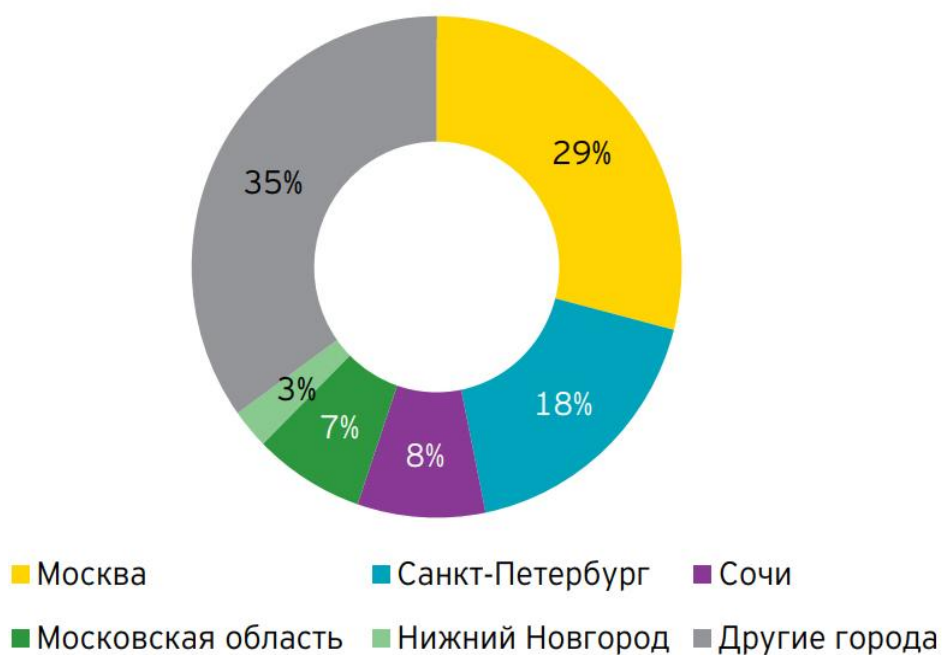


Рис. 2.5. Распределение будущего номерного фонда по городам России с учетом существующего номерного фонда

Расширение географии присутствия международных гостиничных операторов часто связано с крупными событиями мирового масштаба. Так, в

2018 году в России ожидается проведение чемпионата мира по футболу, который пройдет в следующих 11 городах: Волгоград, Екатеринбург, Казань, Калининград, Москва, Нижний Новгород, Ростов-на-Дону, Самара, Санкт-Петербург, Саранск, Сочи.

По состоянию на октябрь 2017 года в 10 из 11 указанных городов уже действуют гостиницы под международным управлением (123 гостиницы, 28394 номера). К 2018 году в этих городах планируется открытие еще 20 гостиниц (5027 номеров).

В приложении 4 представлены данные за октябрь 2017 года, отражающие присутствие гостиничных операторов в городах России [26].

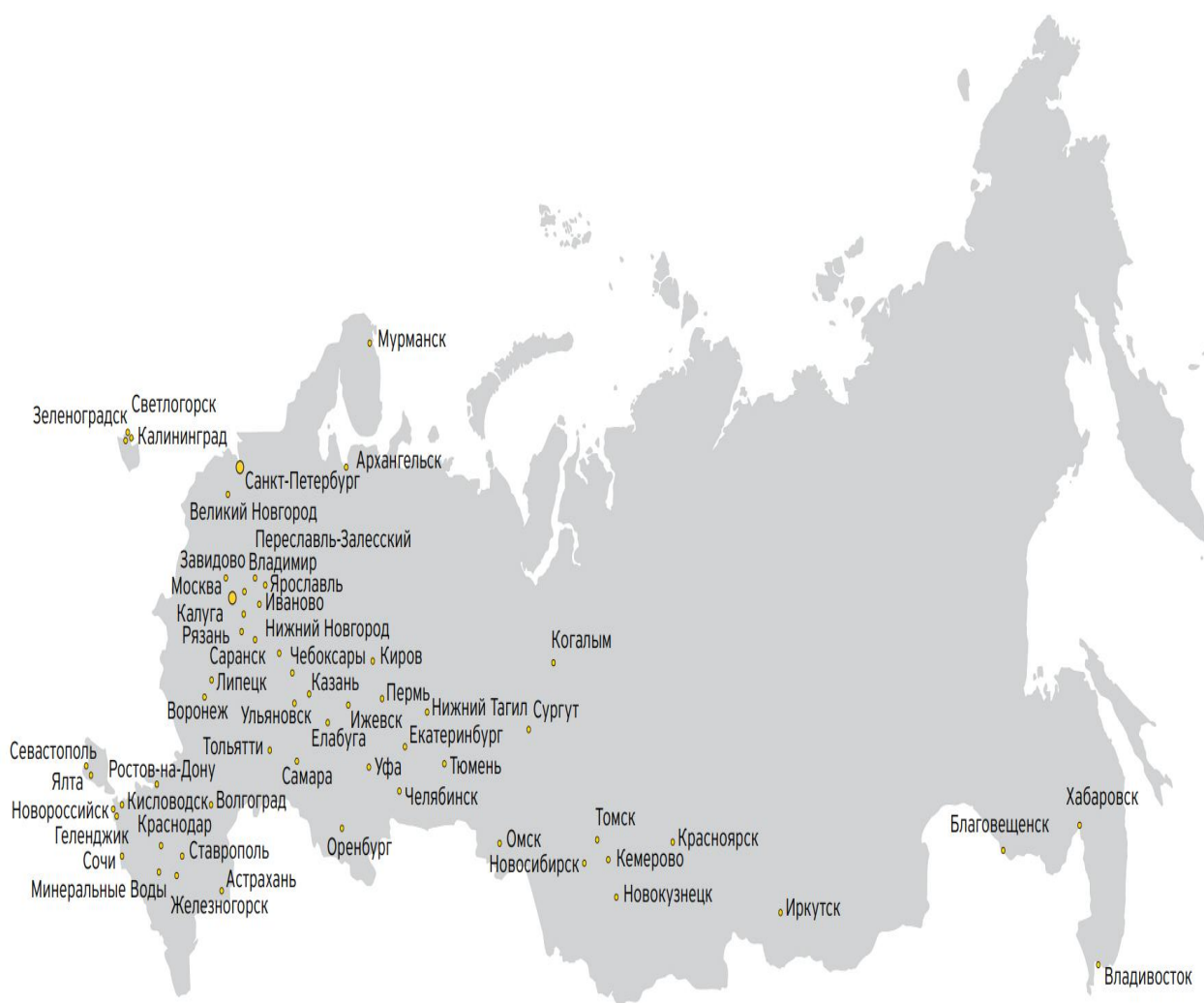


Рис. 2.6. География присутствия международных гостиничных операторов в городах России к 2022 году [20].

На сегодняшний день в России представлены 22 международных гостиничных оператора, которые управляют 179 гостиницами (38 705 номеров) в 38 городах.

Самая большая доля рынка (80%) распределена между пятью компаниями: AccorHotels, HiltonWorldwide, MarriottInternational, CarlsonRezidorHotelGroup, InterContinentalHotelsGroup.

На рис.2.7, 2.8 показано распределение доли гостиничных операторов в России по данным на октябрь 2017 года, а также в перспективе до 2022 года – с учетом будущих проектов.

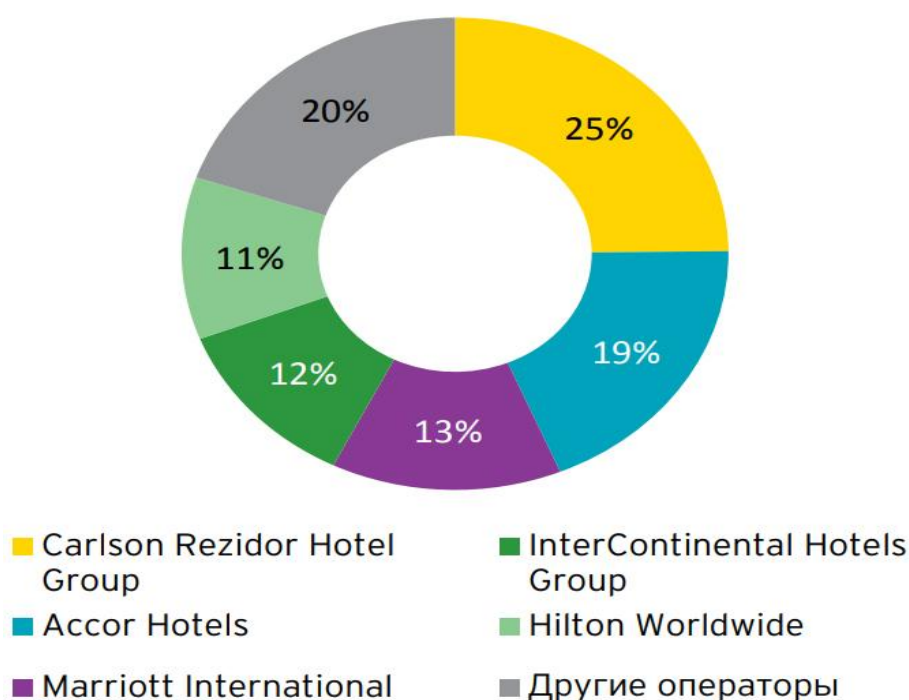


Рис. 2.7. Доля гостиничных операторов по существующему номерному

фонду (данные за октябрь 2017г.)

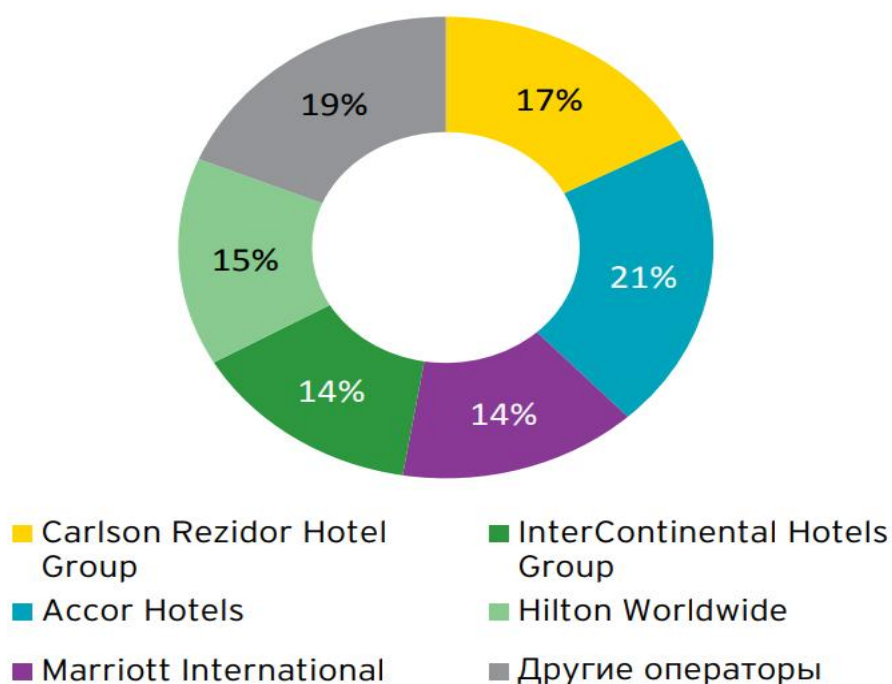


Рис. 2.8. Доля гостиничных операторов в перспективе до 2022 года распределение по будущему номерному фонду (с учетом существующего).

В период с января по октябрь 2017 года в России открылись шесть гостиниц под международным управлением. По данным гостиничных операторов, а также согласно информации из открытых источников, до конца 2017 года начнут работать еще 14 гостиниц. Однако, открытие ряда объектов может быть перенесено на 2018 год.

Таблица 2.1

Гостиницы под управлением международных операторов, открывшиеся в России с января по октябрь 2017 года

Оператор	Отель	Номеров	Город
AccorHotels	IbisIrkutskCenter	128	Иркутск
	IbisBudgetMoscowPanfilovskaya	114	Москва
	IbisMoscowOktyabrskoePole	240	Москва
CarlsonRezidorHotelGroup	Park Inn by Radisson Izmaylovo Moscow	109	Москва
HiltonWorldwide	Hilton Garden Inn Moscow Krasnoselskaya	292	Москва
	HiltonSt.PetersburgExpoforum	234	Санкт-Петербург
	HiltonGardenInnVolgograd	158	Волгоград



LotteHotels&Resorts	LotteHotelSt. Petersburg	150	Санкт-Петербург
MarriottInternational	Courtyard by Marriott Nizhny Novgorod	150	Нижний Новгород
ИТОГО:	9 гостиниц	1575	5 городов

Таблица 2.2

Гостиницы под управлением международных операторов, которые планируется открыть в России до конца 2017 года (данные за октябрь 2017 года)

Оператор 1	Отель 2	Номеров 3	Город 4
AccorHotels	IbisDomodedovo	158	Домодедово, МО
CarlsonRezidorHotel Group	Radisson Blu Hotel Rostov-on-Don	81	Ростов-на-Дону
HiltonWorldwide	HiltonGardenInnNovorossiysk	125	Новороссийск
	HiltonGardenInnOrenburg	119	Оренбург
HyattHotelCorporation	Hyatt Regence Moscow Petrovsky Park	298	Москва
InterContinentalHotelsGroup	Holiday Inn Express Moscow Dubininskaya	184	Москва
MarriottInternational	SheratonNizhnyNovgorodKremlin	176	Нижний Новгород
	SheratonRostov-on-Don	307	Ростов-на-Дону
	Four Points by Sheraton Saransk	159	Саранск
	Four Points by Sheraton Voronezh	108	Воронеж
	VoronezhMarriottHotel	220	Воронеж

Продолжение табл. 2.2

1	2	3	4
WyndhamHotelGroup	Ramada H&S Moscow Greenwood Park	376	Москва
	DaysHotelZolotoeKoltso	150	Переславль-Залесский
	RamadaResortZolotoeKoltso	200	Переславль-Залесский
ИТОГО:	14 гостиниц	2720	9 городов

Обязательным условием успеха как для новых, так и для уже существующих отелей является предложение более оптимального соотношения цены и качества. Сейчас отели премиум-класса становятся все роскошнее, в то время как бюджетные и эконом-гостиницы улучшают качество предоставляемых минимальных услуг.

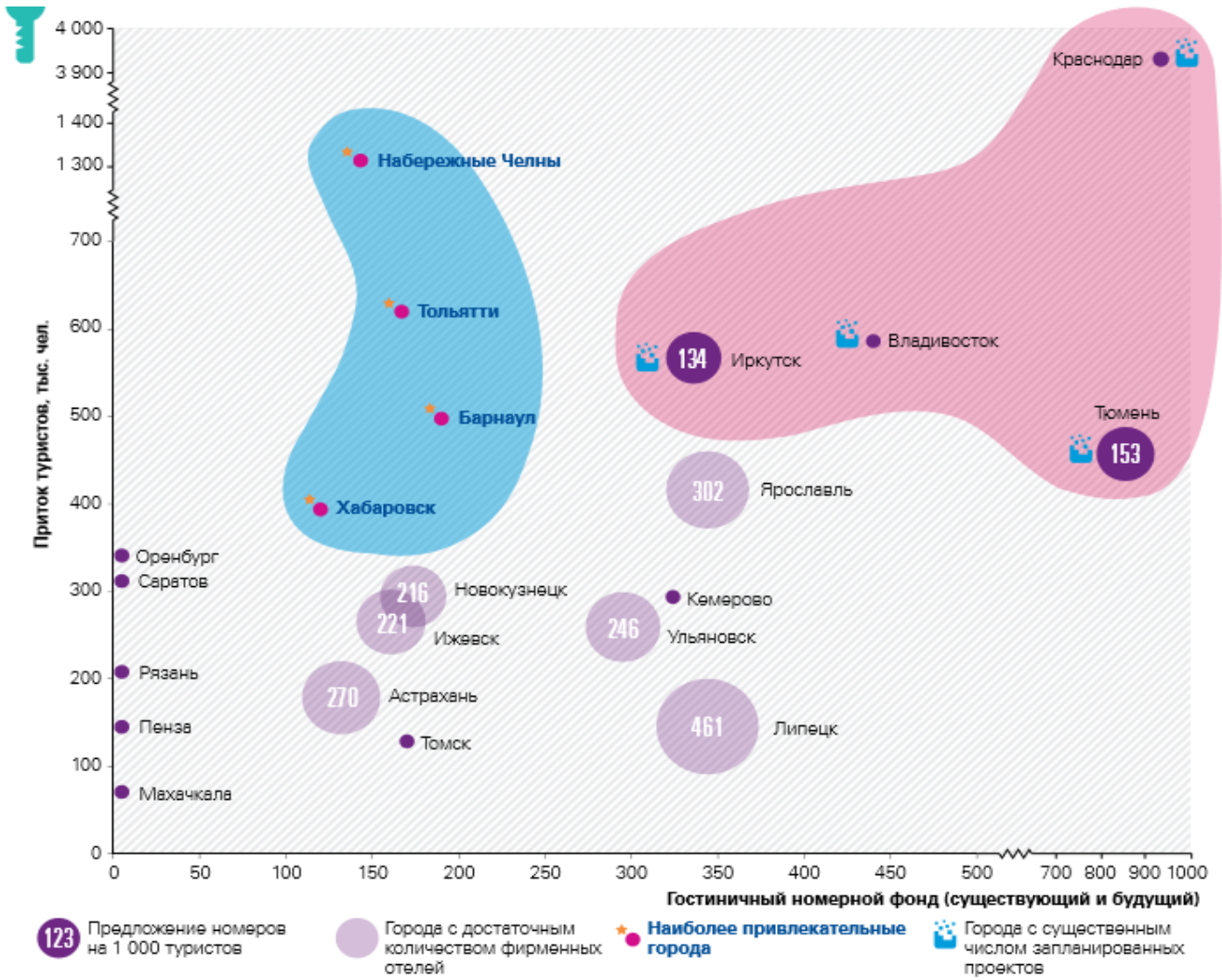


Рис. 2.9. Потенциал городов в российских регионах точки зрения открытия новых гостиниц

В верхнем правом углу рисунка представлены города с большим потоком туристов, низким текущим предложением, но существенным числом запланированных проектов на рынке гостиничных услуг: Краснодар, Владивосток, Иркутск и Тюмень. В Краснодаре было объявлено об открытии гостиниц Marriott, FourPointsbySheraton и Ibis. В Тюмени планируется открыть отели DoubleTreebyHilton, HamptonbyHilton, DominaInniIbis. Во Владивостоке на завершающем этапе строительства находятся две гостиницы Hyatt.Mercure и Ibis, запланированы к открытию в Иркутске.

Если реализация объявленных проектов будет отложена или отменена, это создаст возможности для выхода на рынок, в противном же случае может

наблюдается интенсивная конкуренция. В городах, расположенных в центральной части диаграммы, наблюдается умеренный приток туристов и достаточное предложение номеров от международных гостиничных операторов для покрытия текущего спроса – как правило, в каждом городе представлены один-два отеля (Липецк, Ярославль, Новокузнецк, Ижевск, Астрахань и Ульяновск). В города, перечисленные в нижнем левом углу, приезжает мало туристов, поэтому они вызывают незначительный интерес у застройщиков и гостиничных сетей: здесь нет и не планируется открытие отелей известных брендов (Рязань, Пенза, Махачкала, Томск). Новые игроки, желающие выйти на рынки этих городов, могут добиться успеха, если им удастся получить удобные площадки для размещения гостиниц, корректно оценить спрос и реализовать грамотную маркетинговую стратегию.

Таблица 2.3

Сводные данные по международным гостиничным операторам в России  
(данные за октябрь 2017 года)

Оператор	Сейчас		Скоро		Всего к 2020	
	hotels	rooms	hotels	rooms	hotels	rooms
1	2	3	4	5	6	7
AccorHotels	39	7311	30	5069	69	12380
CarlsonRezidorHotelGroup	35	9607	3	621	38	10228
HiltonWorldwide	24	4301	26	4340	50	8641
MarriottInternational	23	5278	16	3319	39	8597

Продолжение табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
InterContinentalHotelsGroup	18	4561	12	3816	30	8377
WyndhamHotelGroup	5	752	6	1198	11	1950
BestWesternHotels&Resorts	5	485	1	125	6	610
SokosHotels	3	927	-	-	3	927
KempinskiHotels	3	803	-	-	3	803
HyattCorporation	3	700	5	1213	8	1913
LouvreHotelsGroup	3	634	-	-	3	634
CapellaHotelGroup	3	220	-	-	3	220
Rixos	2	536	-	-	2	536
RoccoForteHotels	2	367	-	-	2	367
FourSeasonsHotels&Resorts	2	357	-	-	2	357
ViennaHouse	2	348	-	-	2	348
DominaHotels	2	327	4	668	6	995
LotteHotels&Resorts	2	454	1	192	3	646

Belmond	1	265	-	-	1	265
CorinthiaHotels	1	388	-	-	1	388
MamaisonHotels&Residences	1	84	-	-	1	84
JumeirahGroup	-	-	1	76	1	76
ИТОГО:	179	38705	105	20637	284	59342

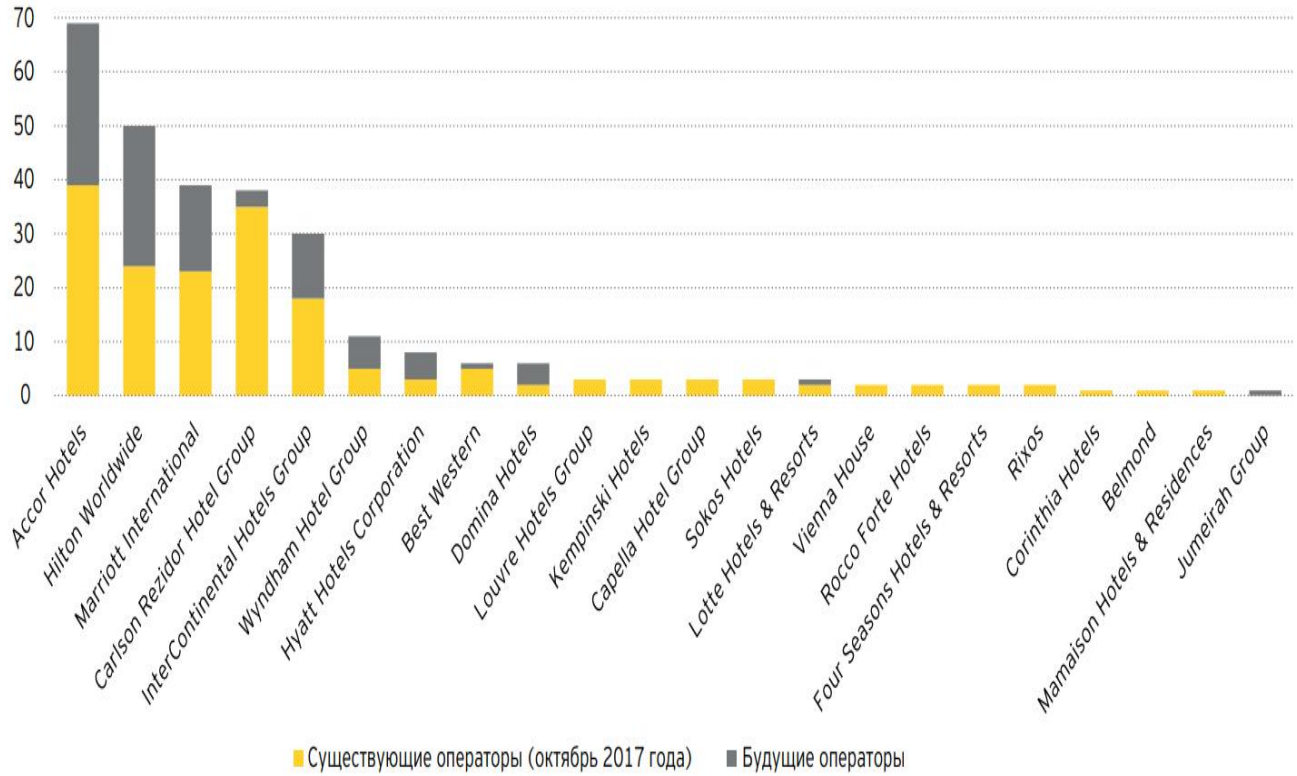


Рис. 2.10. Распределение международных гостиничных операторов по количеству гостиниц

Самая большая доля рынка (66%) распределена между четырьмя компаниями: The Carlson Rezidor Hotel Group, Accor Hotels, InterContinental Hotels Group и Marriott International.

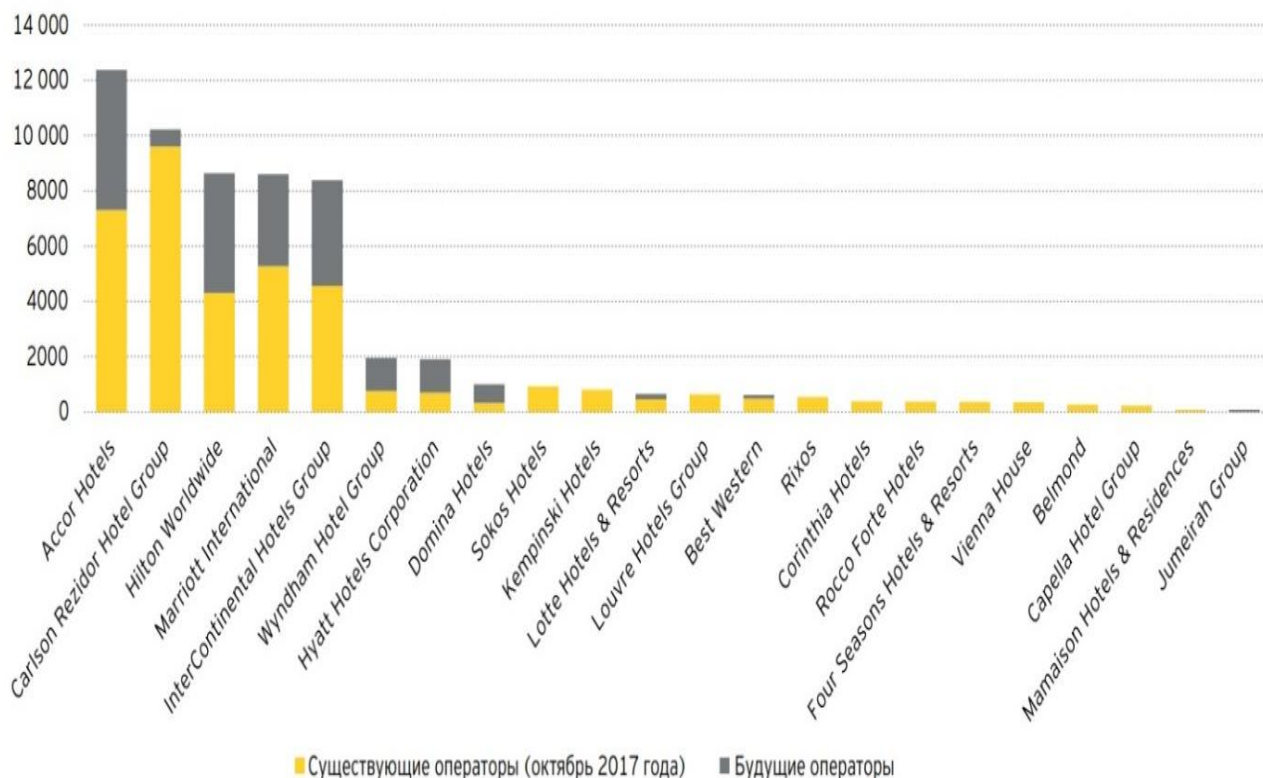


Рис. 2.11. Распределение международных гостиничных операторов по объему номерного фонда

История AccorHotels началась в 1967 году. Сейчас под 23 брендами AccorHotels работает более 4200 отелей в диапазоне от эконом- до премиум-сегмента в 95 странах мира, а номерной фонд перешел отметку в 600 тыс. номеров. Четверть всех отелей группы сосредоточена во Франции, вместе с остальными европейскими странами – это более половины всего номерного фонда AccorHotels. Активное развитие идет в странах АТР, Ближнем Востоке и Африке, а также в Южной Америке. Большой потенциал у AccorHotels в Северной Америке, куда она пришла довольно поздно – с покупкой бренда Fairmon. AccorHotels в последние годы активно развивает и другие направления бизнеса, помимо собственно гостиничного. В портфель группы вошли:

- IT-проекты – FastBooking, AvailPro, VeryChic;
- службаконсьержей – John Paul;

- сервисы по бронированию люксовых апартаментов – onefinestay, TravelKeys и SquareBreak;
- сервисы кейтеринга и организации мероприятий: Potel&Chabot, Noctis.

Буквально недавно группа анонсировала приобретение GekkoGroup, одного из основных игроков на рынке финансового менеджмента для бизнес-туристов, вошла в стратегическое партнерство с SNCF с целью развития бренда OrientExpress, приобрела социальную сеть Nextdoor, и присоединяет бренды австралийского гостиничного оператора MantraGroup: BreakFree, Peppers от Mantra.

Первым отелем группы в России стал Novotel Шереметьево, открытый в Москве в 1992 году. На сегодняшний день AccorHotels превратилась в лидера региона «Россия и страны СНГ» и успешно управляет 54 отелями на 10 156 номеров в 6 странах: России, Украине, Грузии, Казахстане, Армении и Азербайджане. В России на сегодняшний день работает 40 отелей под брендами AccorHotels, включая один из объектов Rixos – отель «Rixos Красная Поляна». В том числе 16 отелей работают в Москве [8].

За последние два года AccorHotels открыла в регионе 13 новых отелей и приобрела 9 новых объектов, обеспечив диверсифицированное портфолио брендов и широкое присутствие на рынке. География отелей включает 27 городов от Калининграда до Иркутска, где работают отели 10 наиболее популярных брендов от «эконом» до «люкс» сегмента: ibisbudget, ibisStyles, ibis, Adagio, Novotel, Mercure, Swissôtel, Pullman, MGallerybySofitel, Rixos и Fairmont. Группа обеспечивает более 3000 рабочих мест в регионе, не считая косвенно созданных. Взрывообразный рост числа отелей Accor в последние годы во многом был связан с отложенными проектами, соглашения по которым было заключено в 2014-2015 годах. Почти 2/3 договоров того периода оказались недействительными по причине финансовых сложностей у инвесторов. 55-ым отелем AccorHotels в России, Грузии и странах СНГ станет ibisDomodedovo на 152 номера. AccorHotels продолжит двигаться на восток: к 2019 году ожидается открытия отеля в Благовещенске. После этого,

стоит ожидать открытия отелей в Хабаровске, во Владивостоке и Южно-Сахалинске.

Во всех отелях активно внедряются энерго- и водосберегающие технологии, меняется сам подход к экономии ресурсов. AccorHotels готовится сделать новый шаг в направлении создания комфортной среды проживания. Уже построены и проходят тестирования несколько номеров формата SmartRoom, которые спроектированы таким образом, чтобы обеспечить комфортное проживание любой категории гостей, включая людей с ограниченными возможностями. AccorHotels заявляет о своем намерении стать лидером среди гостиничных операторов по размещению во время матчей чемпионата – 29 отелей группы на 5000 номеров представлены в 10 из 11 городов Чемпионата и готовы обеспечить более 160 000 номеро-суток [8].

На период проведения матчей забронированы уже 40% номерного фонда отелей в «футбольных регионах». Эффективность продаж обеспечивается в том числе за счет централизованного планирования, которое было применено с учетом зарубежного опыта проведения таких мероприятий. Примечательно, что отмена предварительных бронирований, которую начал осуществлять официальный дистрибьютор FIFA – компания MatchAccommodation, практически не отразилась на отелях Accor. Гостиничная компания сделала ставку на медиа-клиентов – например, СМИ и компании, которые будут обеспечивать трансляцию матчей.

Повышенное внимание к онлайн-сервисам обеспечивает высокий уровень лояльности пользователей интернета. Порядка 40% всех онлайн-бронирований идут по каналам прямых продаж. Еще больше этот показатель в России – 46%, причем 38% бронирований идет с мобильных устройств.

Помимо работы по привлечению новых гостей, в отелях AccorHotels все больший акцент делается на удержание существующих. Региональными менеджерами по развитию систем дистрибуции активно используются онлайн-решения, оптимизирующие взаимодействие гостей с гостиничным

персоналом. Это, например, так называемый «электронный консьерж», т.е. возможность заказ услуг и общения с работниками отеля, через онлайн-страницу отеля, доступ к которой открывается при регистрации в гостиничном Wi-Fi. Огромные перспективы обещает внедрение персональных карт гостя A.C.D.C. (AccorHotelsCustomerDigitalCard), позволяющая добиться индивидуального подхода к каждому гостю во всех отелях планеты.

Впечатляющий прирост числа отелей под брендами AccorHotels должен продолжиться и в ближайшие годы, т.к. число брендированных отелей в России и СНГ крайне незначительно по сравнению со странами Запада – порядка 200 отелей, тогда как только в одном Париже с пригородами размещается 180 отелей Accor.

Количественный рост будет сопровождаться качественным расширением гостиничной «сферы влияния»: из специализированных объектов, ориентированных только на туристов, отели Accor начнут трансформироваться в полноценный элемент городской инфраструктуры, рассчитанный на обслуживание и горожан. Речь, например, идет о круглосуточной продаже цветов или гостиничных ресторанах на открытой площадке. Таким образом, специфика стратегии AccorHotels состоит в непрерывном расширении как в плане географического охвата, так и в функциональном плане – в тесной связке с новыми технологическими решениями.

Таким образом, международные гостиничные сети устанавливают свои стандарты, которые призваны быть ориентиром для гостей с точки зрения качества отеля и ожидаемого уровня сервиса. Однако помимо позиционирования на международном уровне свою роль играет и местная специфика. В некоторых случаях на местном уровне отель может позиционироваться выше, чем на международном. Это связано с тем, что стандарты строительства в той или иной стране могут быть выше, чем стандарты на рынках, где бренд зародился (или просто отличаться от них). При этом независимые отели той же категории по качеству могут сильно



уступать брендованным отелям (с учетом физического износа, устаревания концепции и дизайна, неоптимальной организации пространства и т.д.).

## 2.2. Оценка присутствия российских гостиничных операторов

В большинстве стран мира (кроме США) национальные гостиничные бренды составляют значительно меньшую долю, чем гостиницы, находящиеся под международным управлением. Аналогичная тенденция наблюдается и на российском рынке: в настоящий момент гостиниц, работающих под международными брендами (179 объектов), почти в 1,5 раза больше, чем национальных отелей (101).

Наиболее крупные российские гостиничные сети представлены в таблице ниже.

Таблица 2.4

Присутствие российских гостиничных операторов на российском и международном рынках (данные за октябрь 2017 года)

Название сети	Число отелей	Присутствие в РФ	Присутствие за рубежом
1	2	3	4
ГОСТ Отель Менеджмент	26/2	Москва, МО, Сочи, Нижний Новгород, Нижегородская обл., Иркутск, Иркутская обл., Кисловодск, Хакассия, Абакан, Бурятия	Украина, Австрия
AmaksHotels&Resorts	19/4	Владимир, Белгород, Ростов-на-Дону, Рязань, Азов, Омск, Великий Новгород, Воронеж, Тамбов, Новый Уренгой, Пермь, Казань, Красноярск, Уфа, Ижевск, Тольятти, Йошкар-Ола, Курган, Валдай	Беларусь
AzimuthHotels	18/8	Москва, Санкт-Петербург, Сочи, Якутск, Владивосток, Воронеж, Астрахань, Мурманск, Уфа, Новосибирск, Нижний Новгород, Кострома	Германия, Австрия

Продолжение табл. 2.4

1	2	3	4
CronwellHotels&Resorts	11/3	МО, Санкт-Петербург, Ханты-	Греция

		Мансийский АО - Югра	
HelioparkHotels&Resorts	7/1	Солнечногорск, Звенигород, Небуг, Пенза, Суздаль, Малые Соли	Германия
Союз Маринс Групп	7/-	Ялта, Сочи, Екатеринбург, Нижний Новгород, Ростов, Новосибирск	-
CosmosGroup	5/3	Москва, МО, Петрозаводск, Алтай	Чехия, Италия, Намибия
Альянс Отель Менеджмент	5/-	Москва, Обнинск, Саранск, Абакан, Туапсе	-
KorstonHotels	3/-	Москва, Казань, Серпухов	-
ИТОГО:	101/21		

По состоянию на октябрь 2016 года в России присутствовали 169 гостиниц под международным управлением и 72 - под российским. Таким образом, в текущем году разница сократилась на 19 объектов в пользу российских сетей. Российские операторы активно продолжают развивать свой бизнес, открывая новые гостиницы, как на региональном рынке, так и за рубежом. Первая российская управляющая компания полного цикла «HelioparkGroup», учреждённая в 2000 г. и управляющая сетью «HelioparkHotels&Resorts», сегодня объединяет 17 действующих и строящихся гостиниц в Москве, Подмосковье, Тверской области, Пскове, Сочи, Ялте, Анапе, Феодосии и на Украине.

В 2003 г. создана «AmaksGrandHotels» – финансовая корпорация, которая начала активно инвестировать средства в отельный бизнес, скупая советские гостиницы. АМАКС провела поэтапную реконструкцию «Туристов» и «Спутников», достигнув определенной унификации продукта.

В число лидеров входит AzimutHotelCompany, созданная в 2004 г. В 2008 г. AzimutHotelCompany приобрела европейскую гостиничную сеть, ранее принадлежавшую AustrianHotelCompany и состоявшую из 21 действующего отеля уровня три и четыре звезды под брендами Eurohotel, Belmondo и HighwayHotels.

Проверку временем прошла ЮМАКО (UMACO) – шведско-российская компания в области гостиничного управления, основана в Стокгольме в 1997 г., управляет сетью отелей под брендом «Катерина». На сегодняшний день в

управлении ЮМАКО 3 объекта недвижимости: 2 отеля в Москве на 360 номеров и 10 конференц-залов, а также апартаменты на Красной Поляне (Сочи) на 160 апартаментов.

С 2004 г. на столичном рынке работает компания «Максима Хотелс». Это гостиницы бизнес-класса для проведения корпоративных тренингов, конференций, банкетов и иных мероприятий. К услугам 511 номеров различных категорий. В 2004 г. была учреждена компания «Русские отели» (входит в Русско-азиатскую инвестиционную компанию, контролируемую холдингом «Базовый элемент»), в структуре которой в 2007 г. выделилась собственная управляющая компания «ГОСТ Отель Менеджмент». «ГОСТ Отель Менеджмент» специализируется на профессиональном управлении городскими отелями, загородными гостиничными комплексами от бизнес-класса до премиум-класса и санаторно-курортными объектами. Сегодня компания управляет 27-ю различными объектами гостиничного сервиса в России и Австрии. Управление осуществляется под брендами: GOST LuxuryClub, GOST TravelClub, «Русские санатории» и «Русские отели».

В России пока не сложился класс собственников, владеющих большим количеством гостиничных объектов, а услуга профессионального управления не сформировалась по той причине, что владельцы гостиниц не доверяют наемным менеджерам. Эта ситуация быстро меняется, поскольку современный этап развития российского гостиничного рынка отличается от того состояния, в котором он был 15 лет назад [19]. В ближайшее время сетевой продукт будет развиваться на российском рынке в двух направлениях. Первое направление связано с российскими управляющими компаниями. Первые российские сети формировались на базе «общности владения», принцип объединения на этой стадии – чем владеешь, тем и управляешь. При таком варианте формирования гостиничной сети полномочия управляющей структуры достаточно широки. Однако существует ряд препятствий, сдерживающих интенсивное развитие этого направления: во-первых, для того чтобы стать собственником нескольких

гостиниц, нужно иметь начальный капитал, объем которого исчисляется десятками миллионов долларов. Во-вторых, для того чтобы создать гостиничную сеть, необходимо иметь объекты, готовые к эксплуатации. Например, компания «Амакс Гранд Хотелс» приобрела 14 отелей в разных городах России, сформировав, таким образом, гостиничную сеть. Альтернативой приобретению готовых объектов является их строительство, однако этот вариант требует гораздо больше времени, что, безусловно, сказывается на окупаемости и прибыльности гостиниц. В-третьих, предполагается, что владелец сети будет ею управлять, а на современном этапе развития гостиничного бизнеса в России необходимого опыта управления у собственников нет. Таким образом, строительство с целью дальнейшего управления оказывается трудным, дорогим и долгим способом формирования национальной гостиничной сети. Видимо, такие цепи появятся на рынке в последнюю очередь. В то же время существует более простой и достаточно эффективный способ объединения объектов гостиничной недвижимости, в основе которого лежит принцип доверительного управления. История формирования таких сетей достаточно проста: опыт наиболее успешных проектов стал привлекать к себе внимание тех участников рынка, которые не смогли по тем или иным причинам столь же эффективно распорядиться собственными объектами. В последние годы зарубежный опыт доверительного управления гостиничными объектами рассматривается наиболее продвинутыми российскими компаниями как способ повышения эффективности бизнеса, позволяющий расширить сферу присутствия на внутреннем рынке. Отличия российских гостиничных сетей от международных образцов заключаются в отсутствии единого продукта в рамках имеющихся сетевых образований. На зарубежных рынках потребители гостиничных услуг имеют стойкие ассоциации о качестве обслуживания в определенной сети и могут формировать мнение о качестве сервиса на основании ее торговой марки. В России опыт пребывания в одной из сетевых гостиниц не обязательно дает представление о других объектах,

включенных в это образование. На данной стадии развития рынка, управляющие компании берутся за разноплановые объекты. Например, «Гелиопарк Хотел Менеджмент» управляет не только рекреационными отелями и комплексами, но и городскими гостиницами, а ORHM объединяет как городские гостиницы бизнес-класса, так и курортные комплексы класса люкс. Кроме того, российские управляющие компании не имеют единых стандартов, позволяющих эффективно тиражировать гостиничную услугу. Количество объединенных в сеть объектов еще нигде в России не превысило 30. Отечественные операторы проходят ускоренный курс обучения, отсутствие опыта неизбежно приводит к срывам сроков, затягиванию переговорного процесса, неполному ассортименту услуг и прочим сложностям, омрачающим отношения управляющей компании и собственника. На начальном этапе формирования гостиничной сети важно уделять внимание мотивации сотрудников и прикладывать усилия для удержания квалифицированных кадров, сохранения целостности компании и предотвращения ухода топ-менеджеров. Компания «Амакс Гранд Хотелс» спустя неполный год после своего основания потеряла руководителей департаментов, создавших в феврале 2006 г. собственную управляющую компанию «Аккорд Менеджмент Групп». Российские операторы занимают собственную нишу, не конкурируя напрямую с международными брендами. Они предлагают услуги на тех сегментах рынка, которые не охвачены зарубежными представителями. Это небольшие малоприбыльные по западным меркам объекты: курортные отели, функционирующие на рынках с высокой сезонностью, гостиницы в отдаленных регионах России. Такое позиционирование позволяет отечественным сетям набраться необходимого опыта и запаса финансовой прочности для дальнейшей экспансии. Можно предположить, что в будущем они смогут более успешно конкурировать с международными брендами, менее гибкими и хуже приспособленными к российской действительности. Базу для расширения отечественных гостиничных сетей, возглавляемых российским менеджментом, создадут

именно их западные конкуренты, на базе которых будет воспитано новое поколение отечественных управленцев. Для современного этапа развития рынка гостиничной недвижимости характерно привлечение иностранного капитала. Механизм привлечения таков: формируется объединение, состоящее из руководителя проекта (генподрядчика), управляющей компании (оператора) и финансовой структуры. Примером такого объединения стал совместный проект SRV International, Rezidor SAS, DeltaCapitalManagement (при участии скандинавских фондов Swedfund и Finnfund) по строительству сети гостиниц под брендами Radisson SAS, ParkInn, CountryInn. Первый отель ParkInn уже открылся в Екатеринбурге. Еще одна тенденция – это объединение российского административного ресурса, западного менеджмента и капитала, которое позволяет осуществлять крупномасштабные проекты в достаточно короткие сроки. Например, компания ConseillonBelegging B. V. создала структуру, в которую кроме оператора «Аккор»(марка Ibis) входит корпорация «ТемпСтройСистема», а финансирование осуществляется Европейским банком реконструкции и развития. Компания занимается строительством гостиничных объектов в Калининграде и Нижнем Новгороде. Таким образом, можно сделать вывод, что в России существует ряд проблем, которые мешают быстрому развитию туризма. Однако, существует много способов решения этих проблем для дальнейшего его развития. На примере гостиничной сети AMAKS можно увидеть, что развитие национальных гостиничных цепей медленно, но продвигается. Что со временем приведет к освоению туристического бизнеса не только в России и ближнем зарубежье, но и других крупных стран.

Российские гостиничные сети уже могут составить конкуренцию международным, хотя, если анализировать, на сегодняшний день их, все-таки, меньше на территории России. Опять же, против 179 объектов под международным управлением в России работает 72 объекта [20].

Более того, российские сети идут за рубеж, пытаются осваивать Европу и другие страны, но мы видим, что у них совершенной другой подход. Одна

из крупнейших сетей, уже официально считающаяся международной – это AzimutHotels, они покупают очень много активов. Однако практика международных сетей – не владеть активом, а только управлять. Она существует как минимум последние 50 лет такая, и, даже если у них активы еще остались в собственности, они очень активно распродают, остаются только услуги по управлению.

Наши компании, пока, видимо, не могут позволить себе этого. Все-таки, приобретать актив – это большие инвестиции, а не всегда они есть, поэтому, возможно, они будут открываться либо сопоставимыми темпами, как международные, в дальнейшем, либо чуть более медленными.

При этом, российские сети больше работают в среднем ценовом сегменте, 3-4 звезды по российской классификации, и как раз это уже реконцепция, когда существующий отель переходит в управление российской сети и открывается уже под брендом российского оператора.

Путь российских гостиничных сетей через приобретение активов связан, наверное, с определенной выбранной стратегией. Все-таки, история того же Hilton насчитывает более 100 лет, и, понятно, что это несопоставимо по срокам жизни и репутации с тем, что есть у российских сетей, поэтому, им, конечно, сложнее. И приобретение активов – это такой выход из ситуации: попробовать зарекомендовать себя на рынке и продвинуть свое имя вот таким образом.

Поэтому, они в основном и работают в тех сегментах рынка, куда международный оператор идти не спешит, например: в среднем и низкобюджетном классе; в «неудобной» городской географии (вдали от центра, главных транспортных магистралей, ведущих в аэропорты и на железнодорожные вокзалы); в «неблагоприятном социуме» (плотная застройка, мало зелени, соседство с ЛЭП, АЗС, больницей и т.п.). Таким образом, к особенностям развития первых национальных гостиничных объединений можно отнести использование старого гостиничного фонда, в то время как западные гостиничные операторы предпочитали открывать свои

отели в новых или реконструированных зданиях. Кроме того, по мнению ряда экспертов, их нельзя было назвать полноценными гостиничными сетями, т.к. гостиничные компании не были включены в глобальные системы резервирования (GDS), не имели единого стандартизированного гостиничного продукта, узнаваемого гостиничного бренда [25]. В этот же период наметилась тенденция развития сети малых предприятий, которые активно строились в Москве и Санкт-Петербурге. Классическая модель подразумевает наличие в сети единых стандартов, уровня предоставляемых услуг и применяемых методов управления, что наличествует лишь у немногих операторов. Большинство отелей российских компаний сегодня находятся в сегменте 3\*, который ещё не вызывает активного интереса западных операторов. Российским игрокам гораздо проще закрепиться в небольших городах, что объясняет географию национальных сетей. Еще одна особенность развития российских сетей – их ориентированность на курортные отели, для которых характерна более ярко выраженная сезонность.

Согласно оценке, в 2017 году ввод брендируемых гостиниц в рассматриваемом регионе увеличился по сравнению с предыдущим годом на 7% и превысил 6,2 тыс. номеров. При этом свои собственные прогнозы начала года операторы выполнили не полностью: фактический результат ниже на 36% (или более чем на 3,3 тыс. номеров), при этом даже в июне большинство игроков еще не совсем точно оценивали ситуацию – разница на 24% (почти 1,9 тыс. номеров) [26].

В 2017 году гостиничные инвесторы и операторы продолжили активную подготовку к чемпионату мира: помимо столицы, брендируемые отели были введены в Санкт-Петербурге (388 номеров), Нижнем Новгороде (176), Саранске (159), Волгограде (158), Ростове-на-Дону (81). Также ведется освоение пока не изведанных пространств и появляются новые, небольшие гостиничные рынки на карте, такие как Оренбург, Якутск, Кызыл [20].



В топ стран региона с точки зрения нового ввода, помимо России, вошли Казахстан, Украина и Грузия. В Казахстане появилось 834 номера – продолжается завершение проектов в Астане; предложение на украинском рынке увеличилось на 719 номеров, и в основном инвесторы размораживали проекты в Киеве на фоне «потепления» в операционных показателях. В Грузии (634 номера) география брендируемых гостиниц расширяется за пределами Тбилиси: операторы осваивают горнолыжные и морские курорты – Бакуриани, Уреки.

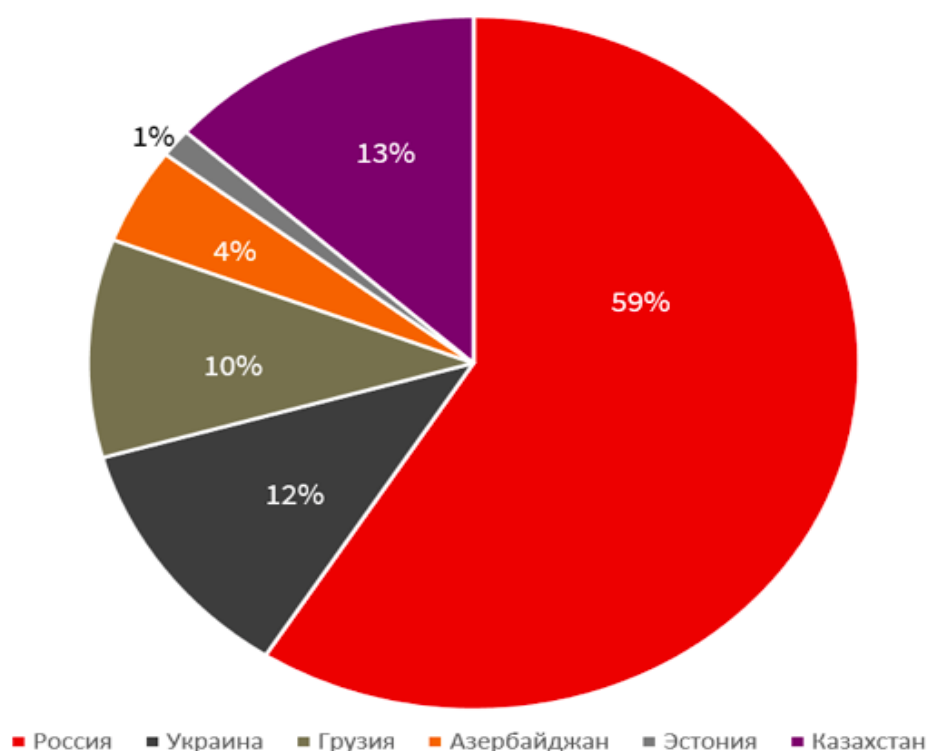


Рис. 2.12. Брендируемые гостиницы, открытые в 2017 году (по количеству номеров)

В числе интересных событий 2017 года – появление двух гостиниц под управлением Azimut в Якутске и Кызыле. Помимо этого, уходящий год принес несколько дебютов, среди которых первый HolidayInnExpress в Москве (под управлением CosmosGroup) и первый брендируемый отель в столице Мордовии Саранске – FourPointsbySheraton.

Одной из самых известных отечественных сетей является сеть отелей AZIMUT Hotels, которая по итогам 2017 года стала лауреатом премии BusinessTravellerRussiaand CIS Awards в категории «Отели». Гостиничная сеть, созданная в 2004 году на сегодняшний день включает 27 отелей бизнес-класса в 20 городах России, Германии и Австрии. AZIMUT Hotels управляет гостиницами, находящимися в собственности, на основании контракта на управление и на правах долгосрочной аренды.

В 2017 году был открыт после масштабной реновации флагманский AZIMUT Отель Смоленская Москва. Планируется продолжить развитие сети в регионах. Открытие в таких регионах отелей высокого класса под управлением AZIMUT Hotels привлечет новых туристов, заинтересованных в посещении новых городов и рассчитывающих на комфортные условия отдыха. AZIMUT Hotels представлена в городах России (Астрахань, Владивосток, Воронеж, Кострома, Москва, Мурманск, Нижний Новгород, Новосибирск, Санкт-Петербург, Самара, Сочи, Уфа, Якутск); Германии (Берлин, Дрезден, Кельн, Мюнхен, Нюрнберг, Эрдинг); в Австрии (Вена); AZIMUT–проекты в городах России и СНГ. AZIMUT Hotels имеет достаточно широкий функционал: от адаптации гостиничного объекта к требованиям управляющей компании, управления финансами, персоналом, качеством, доавтоматизация и стандартизация процессов и строительства, управления отелями в собственности компании.

2018 год должен стать еще более продуктивным для гостиничного рынка. Операторы планируют ввести в рассматриваемом регионе почти 9,3 тыс. номеров. При этом необходимо учитывать, что планы по открытиям, как правило, выполняются не полностью. Исторически разрыв между тем, что заявляется в начале года, и фактическими открытиями составляет 20-35% [19].

С точки зрения распределения по странам, Россия по-прежнему лидирует в объеме ожидаемого ввода – 64% (или около 6 тыс. номеров), причем только Москва занимает 21% от общего количества планируемого

ввода номеров в регионе (почти 2 тыс. номеров). Это и неудивительно, ведь уже через полгода стартует чемпионат мира по футболу, и традиционно многое с точки зрения подготовки делается в последние месяцы перед мероприятием. Сравнение прогнозируемого и фактического ввода гостиничных номеров в регионе представлено в приложении 5.

В числе интересных, ожидаемых открытий – второй брендированный отель на небольшом рынке Саранска (Mercure). Также в 2018 г. предполагается открытие гостиниц: Mercure Минск (127 номеров), Mercure Алматы Центр (117 номеров), Mercure Калининград (162 номера), Novotel Архангельск (89 номеров).

Как отмечают эксперты, после 2018 года можно ожидать замедления темпов роста ввода нового предложения на российских рынках, где пройдет чемпионат мира. Внимание операторов, вероятно, переключится на города, где потенциал еще не до конца реализован, и там продолжится развитие. Также следует ожидать активизации рынков других стран региона.

Остановимся на гостиничном рынке г. Москвы, как наиболее динамичного. Согласно данным Росстата, а также информации мэрии Москвы, по состоянию на конец 2016 года в Москве было официально зарегистрировано 824 коллективных средства размещения, из них 211 крупных (свыше 50 номеров) гостиниц и иных средств размещения, с суммарным номерным фондом в 58 тысяч единиц. Однако ввиду разнородности московского сегмента размещения, а также отсутствия городских органов статистики четкой методологии в учете и классификации гостиничных объектов нет, анализ Cushman&Wakefield фокусируется на сегменте гостиничных объектов т.н. «современного качества». Категория «гостиничного номера современного стандарта» не имеет четкого определения, но в основном в нее подпадают гостиницы, построенные в постсоветское время (или прошедшие за это время полную реконструкцию) и соответствующие современным представлениям посетителей о комфорте.

Многие из них находятся в гостиницах, входящих в состав сетевых гостиничных компаний (международных или российских).

По состоянию на конец 2016 года гостиничный рынок современного стандарта Москвы включал в себя порядка 17,6 тыс. номеров, а по результатам 2017 года, в случае своевременного завершения всех запланированных к вводу в эксплуатацию гостиничных проектов, предложение может увеличиться до 19,3 тыс. номеров. Соответственно, большая часть остального номерного фонда столицы пока остается морально и/или физически устаревшей и не вполне соответствует ожидаемому уровню комфорта современного путешественника. Номинальный прирост московского рынка гостиничных номеров современного качества в промежутке 2007-2016 гг. составил порядка 110%. В этот период рынок рос со средней скоростью в 8,4% в год, с пиками активности в 2010 и 2011 годах, когда объем качественного предложения увеличился на 21,2% и 10,1%, соответственно. При условии завершения всех заявленных на 2017 г. проектов, сегмент качественного предложения гостиничного рынка вырастет на 9,4% [20].

По мере формирования новых кластеров деловой активности (в первую очередь, вокруг станций метро «Белорусская», «Павелецкая», «Международная») и выхода деловой зоны Москвы далеко за пределы Садового и Третьего транспортного колец, сформировались и гостиничные зоны, функционирующие в тесной привязке к новым офисным кластерам. Кроме того, активное строительство гостиниц велось вдоль основных транспортных артерий города и в крупных транспортных узлах. Именно эти районы сегодня образуют спрос на новые гостиничные проекты. Специфика местоположения этих районов диктует стандарт и формат новых гостиниц – прежде всего, наиболее востребованных для Москвы категорий Economy и Midscale.

Переход российского рынка недвижимости в «рублевую зону», спровоцированный целым рядом изменений экономического и

политического характера, произошедших с 2014 года и поместивших российскую экономику в новую реальность, можно назвать состоявшимся. Данный переход отмечен и в гостиничном сегменте, хотя определенная доля инвестиционных (строительных) и операционных затрат, особенно в брендированных гостиницах верхнего ценового сегмента, по-прежнему номинирована в валюте и поэтому подвержена курсовым колебаниям.

Тем не менее, гостиницы как инвестиционный продукт доказали свою высокую адаптивность к кризисным явлениям в экономике, чем вызвали интерес инвесторов, подтвержденный рядом сделок, закрытых в 2015-2016 гг. Самая крупная и знаковая среди них – покупка компанией АФК «Система» портфеля гостиниц «Региональной Гостиничной Компании» (1379 номеров в 9 гостиницах современного качества) за 6,6 млрд. рублей в ноябре 2016 г.[59]

Суммы закрытых сделок на фоне сокращения доходности гостиничного бизнеса в целом продемонстрировали уверенность инвесторов в том, что текущий уровень EBITDA отелей, соответствующий уровню начальной доходности (netinitialyield) гораздо ниже 10%, является временным явлением и объясняется, в основном, внешними экономическими причинами, однако повсеместно отмечаемое укрепление спроса на гостиничные услуги позволяет рассчитывать на скорое восстановление нормального хода событий и роста прибылей гостиниц (в том числе, за счет более эффективного управления гостиничными активами). По этой причине гостиничные активы продолжают будоражить интерес инвесторов, в том числе «инвесторов-агностиков» – тех, которые раньше не интересовались гостиничными объектами в принципе, но на фоне увеличения рисков в традиционных, арендных сегментах недвижимости (офисы и складские комплексы) и/или перехода традиционных типов недвижимости от фиксированного арендного дохода на арендный доход от выручки (торговые центры), готовы вкладывать средства в гостиницы с их операционной

моделью бизнеса. Гостиницы как класс выходят из разряда «экзотики» или «альтернативных инвестиций» и постепенно становятся мейнстримом.

Несмотря на описанные выше позитивные качества гостиничных активов как класса коммерческой недвижимости, 2017 г. не стал прорывным годом для гостиничных продаж. Причин для проявляемой инвесторами сдержанности много, но основных две: сохраняющийся разрыв в оценке «справедливой» цены на гостиничные объекты между продавцами и покупателями, доказательством чему служит пример с рядом выставленных на продажу в конце 2016 года действующих московских гостиниц, которые были сняты с продажи из-за невозможности достичь компромисса по цене с покупателями – несмотря на их активный интерес к данному портфелю; ограниченный и, в значительной степени, локальный спрос на гостиничные активы, при том, что ряд наиболее активных приобретателей являются профильными инвесторами, которые либо имеют собственные управляющие компании (для надзора за управлением гостиниц привлеченными операторами), либо управляют собственными брендами – что зачастую означает принципиально иной расчет стоимости объекта.

Восстановление спроса и постепенное повышение доходности гостиничного бизнеса, отмеченное в двух столицах нашей страны, по мнению Cushman&Wakefield, может свидетельствовать о начале нового инвестиционного цикла, мотивируя покупателей к приобретению активов в растущей фазе доходов [59]. Для продавцов повышение прибылей, генерируемых гостиницами, означает долгожданный рост доли собственного капитала в активах – немаловажный сдерживающий фактор для решения реализовать актив, обремененный кредитом. Иными словами, в течение ближайших 12-24 месяцев в гостиничном сегменте инвестиционного рынка можно ожидать «перехода количества в качество».

### 2.3. Исследование локального рынка гостиничных услуг

Согласно поставленным в диссертационном исследовании целям, рассмотрим рынок гостиничных услуг Белгородской области и рынок г. Белгорода. Так, в настоящее время в регионе действуют более 190 коллективных средств размещения.

Таблица 2.5

#### Показатели деятельности туристской отрасли Белгородской области

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
Общий объем туристских услуг, услуг гостиниц и аналогичных средств размещения, млн рублей*	1313,1	1608,9	1753,6	1896,7	2066,8
количество туристов и экскурсантов, тыс. человек*	196,00	326,00	348,00	560,39	689,28
объем туристских услуг, оказанных, млн.руб.	576,5	766,6	859,3	960,6	-

Продолжение табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
объем услуг гостиниц и аналогичных средств размещения, оказанных населению	736,6	842,4	894,3	936,1	-
площадь номерного фонда, тыс.кв.м	67,5	66,0	77,5	74,3	-
численность граждан российской федерации, размещенных в кср	160,0	156,8	171,7	144,8	-
численность иностранных граждан, размещенных в кср	6,7	6,3	11,9	11,0	-

\*по данным органам местного самоуправления

Общий номерной фонд составляет более 4 тысяч номеров. По данным рейтинга туристской привлекательности регионов Белгородская область занимает средние позиции (48-е место из 85), но имеет хороший потенциал роста привлекательности.

В 2016 году поток туристов и экскурсантов составил чуть менее 700 тыс. человек. За первое полугодие текущего года – уже более 500 тыс. (по данным органов местного самоуправления). Общий объем туристских услуг, в том числе гостиниц, по данным Белгородстата за этот период вырос в 1,5 раза – с 1,3 млрд. рублей (2012 г.) до 2,06 млрд. (2016 г.) [56].

Таблица 2.6

Площадь номерного фонда коллективных средств размещения  
(без учета микропредприятий), тыс. кв. м.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7	8
Центральный федеральный округ	3094,1	2891,3	2960,4	3016,1	3005,3	3128,1	3272,5
Белгородская область	84,4	74,5	66,7	67,5	66,0	77,5	74,3
Брянская область	49,8	40,3	39,9	45,6	45,0	45,3	48,1
Владимирская область	96,2	94,6	92,8	92,3	91,4	76,2	93,8
Воронежская область	119,3	102,9	107,9	98,1	93,1	96,9	125,1
Ивановская область	59,7	44,8	55,8	60,5	58,8	67,1	58,6
Калужская область	77,4	66,9	77,7	87,6	100,0	119,2	128,0
Костромская область	45,6	46,3	47,3	48,2	45,4	44,6	40,2
Курская область	43,3	39,9	42,1	42,1	42,2	45,0	53,0
Липецкая область	58,9	59,0	52,2	49,8	49,0	73,1	106,9
Московская область	981,0	804,8	793,5	747,4	780,5	768,2	824,1
Орловская область	30,8	32,5	35,8	38,6	38,1	38,0	34,7
Рязанская область	45,1	56,1	63,2	68,0	65,2	62,5	58,9
Смоленская область	70,0	73,0	77,3	77,1	75,4	75,3	75,1
Тамбовская область	51,6	60,6	51,3	56,4	53,3	53,5	47,6

Продолжение табл.2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Тверская область	203,7	183,2	168,5	163,4	157,9	138,1	138,4
Тульская область	131,1	110,6	118,1	123,7	120,3	122,4	121,9
Ярославская область	100,4	92,5	104,3	104,1	115,8	108,9	133,4
г. Москва	845,9	908,7	966,1	1045,9	1007,8	1116,4	1110,6

Рынок гостиничных услуг Белгорода представлен в основном малыми гостиницами (количество номеров до 100), 4 гостиницы города («АМАКС Конгресс-отель», гостиничный комплекс «Белгород», «Континенталь», «Аврора») относятся к средним гостиницам. Несмотря на то, что в целом по региону отмечается снижение площадей номерного фонда, в областном центре в результате реконструкции и обновления, а также ввода новых гостиниц отмечен рост площадей. Всего в Белгороде и пригородной зоне функционирует 48 гостиниц с общим гостиничным фондом более 2500 койко-мест. При этом, только в 2014 году было введено 336 номеров на 588 мест и общее количество номерного фонда на конец 2014 года составило 1230 номеров (количество мест 2247). Количество гостиниц в городе в 2017 году возросло до 36. Стоит обратить внимание, что прирост количества



созданных мест в гостиницах значительно отличается от числа введенных гостиниц, что может говорить о смещении гостиничного бизнеса в более мелкий формат – небольших частных гостиниц.



Рис. 2.13. Количество гостиниц в г. Белгород

Наибольшую площадь номерного фонда имеют гостиничные комплексы «Амакс», «Белгород», новые гостиницы «Континенталь», «Аврора», а также Парк-отель «Европа» и гостиница «Белый город» (рис.2.14)

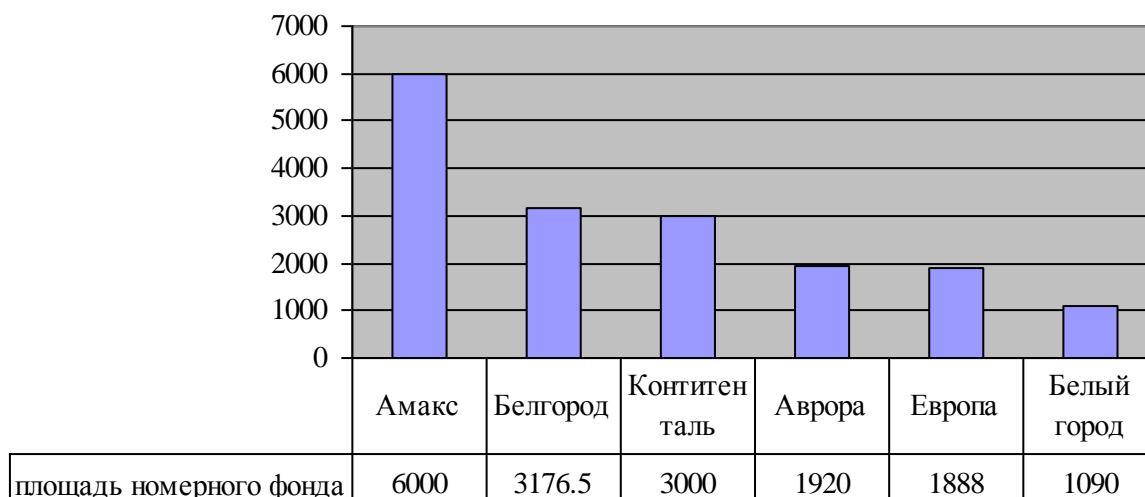


Рис. 2.14. Наиболее крупные средства размещения города по площади номерного фонда

Отметим, что несмотря на рост количества гостиниц в анализируемом периоде, явной необходимости в расширении рынка не было, ввиду сложившейся политической ситуации в стране и закрытия границы с Украиной. При этом, все существующие гостиничные предприятия продолжали свою деятельность, хотя факторы неопределенности и повышенного риска присутствовали.

Одним из важнейших факторов, определяющих развитие рынка гостиничных услуг, является месторасположение гостиничного предприятия (территориальные факторы): субъект РФ, тип населенного пункта и деловая (туристская) активность в регионе. Для нашего города и региона в целом, можно выделить ряд доминирующих факторов, которые задают основные векторы в стратегии развития предприятий сферы гостеприимства: деловая активность; событийность (активная жизнь города); сезонность; исторические даты.

Бизнес-туризм является важнейшей составляющей гостевого потока в российские средства размещения во многих некурортных городах, в том числе и Белгород. Деловая активность несмотря на то, что не является величиной постоянной, остается вполне предсказуемой и, следовательно, прогнозируемой. Деловую активность определяют крупные предприятия города и региона. В первую очередь, это предприятия, задействованные в агропромышленной сфере, поскольку развитию сельского хозяйства в регионе уделяется большое внимание. Помимо этого, на территории города находится ряд крупнейших промышленных предприятий, деятельность которых предполагает, как сотрудничество с более мелкими иногородними фирмами, выступающими подрядчиками в их проектной деятельности, так и привлечение иностранных специалистов, в целом. Эти предприятия и обеспечивают поток специалистов в город Белгород, которые являются деловыми туристами, тем самым способствуя загрузке гостиничных предприятий и возможности ее прогнозирования.

Второй фактор – это событийные мероприятия различной направленности. Насыщенная событиями жизнь города определяет приток населения как самого региона, так и близлежащих областей. Поскольку некоторые из проводимых мероприятий стали традицией и уже на постоянной основе проводятся в городе с определенной периодичностью (раз в год/в несколько месяцев), это позволяет спрогнозировать приток иногородних гостей, способствующих повышению загрузки.

Также положительное влияние на прибыльность гостиничного бизнеса оказывают исторические даты. Регион и город, в частности, имеют богатую историю, что служит фактором «исторической привлекательности» в первую очередь для туристских потоков. Этот фактор обуславливает и развитие такого направления как семейный туризм, когда представители более старшего поколения стремятся познакомиться молодых или совсем юных членов семьи с историей родного края, либо, если такие путешествия предполагают перемещения между различными регионами, с изучением истории отдельных территорий страны.

Сезонность для гостиничных предприятий г. Белгорода, на наш взгляд, не является ведущим фактором загрузки, поскольку предполагаемый спад активности, например, летом в период отпусков, перекрывается возрастающей активностью, в связи с проводимыми на уровне города или региона мероприятиями (в том числе спортивными), снижение пиковых активностей в деловом сегменте в летний период, может совпадать с ростом прибытий, связанных с историческими датами.

Рассмотрим модели сетевых взаимодействий при формировании региональных турпродуктов. Интеграция разноуровневых субъектов формирует вертикальную связь между участниками сети, при этом можно говорить о «мягкой» форме интеграции, предполагающей объединение на корпоративной основе и сохранение самостоятельности. Такая сеть является открытой, на уровне базовых предприятий можно выделить ряд гостиничных предприятий-лидеров, которые наиболее активно участвуют в формировании

регионального турпродукта и между ними и туроператором установлены достаточно стабильные связи. В сегменте гостиничных услуг такими предприятиями являются гостиничные комплексы «Континенталь», «АмаксКонгресс отель», «Аврора», Парк-отель «Европа». Благодаря такому взаимодействию, ресурсы и специфические возможности объединяются и отдельные услуги превращаются в интегрированный турпродукт нескольких экономических агентов, каждый из которых концентрируется на определенных действиях.

Гостиницы и прочие средства размещения являются одним из основных элементов в сети формирования турпродукта.

Гостиничные услуги в сети, представленной на рис. 2.15 можно также представить как отдельную сеть, при условии наличия партнерских связей между предприятиями гостиничной индустрии региона и тесном взаимодействии агентов сети. Эту сеть можно рассматривать как локальную.

В качестве базовых предприятий данной сети, выделены предприятия гостиничного сегмента, которые являются доминирующими в своем сегменте и которые уже упоминались ранее. Это гостиничные комплексы «Континенталь», «Амакс Конгресс отель», «Аврора», Парк-отель «Европа» (Г1, Г2, Г3, Г4 на рис. 2.15).

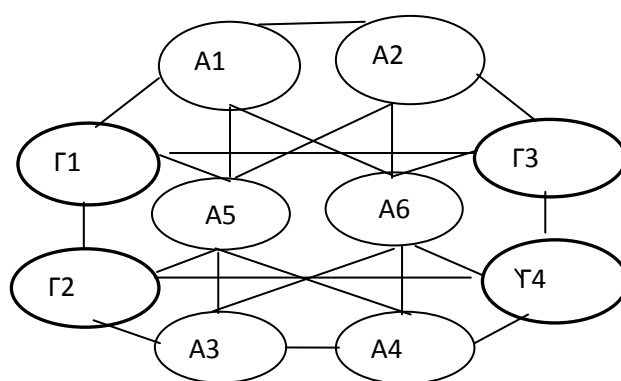


Рис. 2. 15. Сетевая конструкция по формированию гостиничных услуг с доминирующим участием нескольких гостиниц

Данные субъекты сети активно взаимодействуют как между собой, так и с туроператорами и прочими предприятиями-агентами, оказывающими сопутствующие услуги А<sub>1</sub>-А<sub>6</sub>(транспортные услуги, экскурсионное

обслуживание, питание, конференц-услуги, предприятия выставочно-конгрессной индустрии и пр.). При такой сложившейся на данный момент расстановке ролей в сети, где несколько основных предприятий можно говорить о сетевой конструкции на основе олигополии гостиничных услуг в регионе.

Указанные гостиницы наиболее активно участвуют в формировании турпродукта, имеют устойчивые партнерские отношения с региональными туроператорами и в настоящее время именно они диктуют ценовую политику в регионе. К сожалению, здесь не задействованы малые гостиничные предприятия, которые также могли бы участвовать в формировании регионального турпродукта, предлагая гостиничные услуги в другом ценовом сегменте, тем самым способствуя ценовой дифференциации турпродукта.

Среди представленных гостиниц в сети гостиниц, гостиница «Амакс Конгресс отель», которая, как уже отмечалось, входит в сеть «АМАКС Hotels&Resorts». Под брендом АМАКС собраны бизнес-отели, туристские комплексы и курорты России и Беларуси с более чем 5-тысячным совокупным номерным фондом. Сегодня АМАКС – одна из крупнейших в России гостиничных сетей, объединяющая 13 гостинично-развлекательных комплексов в Перми, Казани, Великом Новгороде, Уфе, Ростове-на-Дону, Тамбове и, в том числе в Белгороде.

Помимо комфортного проживания отели АМАКС предлагают гостям конференц-услуги, а также различные виды развлечений и досуга. Сегодня при отелях компании работают 11 развлекательных центров на более чем 2 тысячи посадочных мест, 28 ресторанов, 13 бильярдных клубов. Помимо этого, в составе сети АМАКС собственный туроператор Амакс-трелвел, а также кадровая школа Amaks HotelsUniversity.

Сеть имеет общую цель, которая сводится к комбинированию ресурсов и ключевых компетенций. Высокая интенсивность взаимодействия и организация сетевых процессов позволяют АМАКС Hotels&Resorts

представить качественный конкурентоспособный продукт. Эта сеть является смешанным типом сети и объединяет несколько направлений деятельности, где основным видом и первым уровнем сети, безусловно, является деятельность гостиниц, второе направление, которое активно развивается это курортная деятельность (К<sub>1</sub>-К<sub>т</sub>). Эти предприятия образуют основную инфраструктуру сети. Сетевым центром выступает непосредственно управляющая компания.

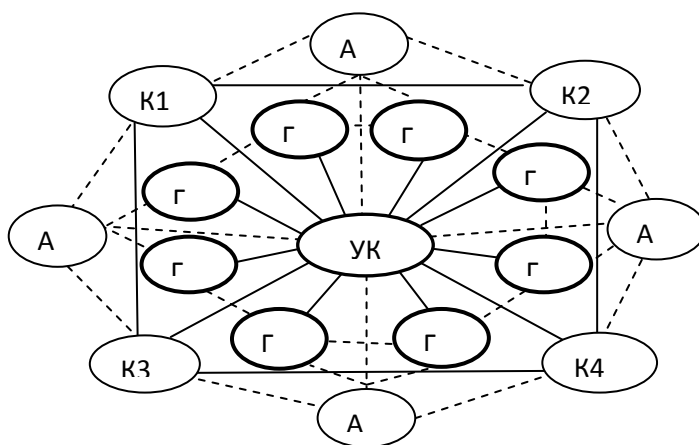


Рис. 2.16. Схема взаимодействия в гостиничной сети «АМАКС Hotels&Resorts»

Агенты А, представленные на рисунке, образуют третий уровень сети и включают вспомогательную и обеспечивающую инфраструктуру сети относятся элементы (туроператор Амакс-тревел, транспортные услуги), обеспечивающая (кадровая школа).

Преимущества гостиниц, входящих в сеть очевидны. В случае, когда компания или частное лицо бронирует отель международной цепочки, они становятся не просто клиентами этого отеля, а глобальными клиентами гостиничной корпорации. Проблемы собственно обслуживания, качественной работы персонала отеля, его умения общаться с гостем решаются в сетевых отелях, по общему мнению многих экспертов, на высоком уровне, от которого пока отстают гостиницы независимые. Кроме того, гостиницы под управлением гостиничных операторов имеют ряд преимуществ относительно несетевых самостоятельных гостиниц:

узнаваемость, статус объекта, безопасность, глобальная система бронирования, единый маркетинг, программы лояльности, уровень сервиса, устойчивость в кризисное время и др.

Таким образом, проведенный анализ показал, что на локальном рынке г. Белгорода и Белгородской области, представлены в основном независимые отели, что объясняется географическим положением и относительно невысокой туристской привлекательностью региона (48-е место в рейтинге из 85 регионов). Исключение составляет гостиница «Амакс Конгресс отель», которая входит в гостиничную сеть «АМАКС Hotels&Resorts».

### **3. Формирование независимых сетевых структура на рынке гостиничных услуг**

#### **3.1. Особенности независимых отелей и необходимость их сетевого взаимодействия**

Учитывая специфику региона, его географическое положение, в ближайшем будущем, не стоит ожидать прихода гостиничных сетей на локальный рынок региона, учитывая невысокую туристскую привлекательность региона и сложившуюся экономико-политическую ситуацию (регион перестал быть транзитным ввиду закрытия границ с Украиной).

К тому же, так или иначе, происходило или происходит, насыщение рынка, поэтому темпы открытия новых отелей не будут уже таким высокими, но открываться новые отели в любом случае будут, потому что будут устаревать активы, объекты будут закрываться на реконструкцию, открываться с новой реконцепцией и так далее. Новые инвесторы будут, скорее всего, локальными, потому что международным инвесторам не нравится играть на нашем рынке, так как они ожидают доходность в долларах или в евро, а наш рынок мыслит исключительно в рублях, с точки зрения операционной деятельности, и разница после девальвации более значительна.

Как было отмечено выше, основным сегментом являются деловые туристы. Доля туристов, приезжающих с деловыми целями в регион растет.

В целом, если говорить о бизнес-туристах, то реалии таковы, что отечественные бизнес-туристы при выборе средства размещения редко выбирают отели известных сетей. Эксперты аналитического центра НАФИ на основе опроса 500 руководящих сотрудников предприятий микро, малого, среднего и крупного бизнеса в восьми федеральных округах России пришли к выводу, что микробизнес, все чаще выбирает съемное жилье, а малый и крупный – несетевые отели. В целом в командировки ездят 71%



предпринимателей. Среди них чуть больше половины предпочитают вне дома останавливаться в обычных несетевых отелях. Такой выбор популярен как среди представителей малого бизнеса, так и крупного. К услугам известных сетевых отелей в деловых поездках обращается только каждый пятый бизнесмен (22%). Арендуют в поездках квартиры 14% опрошенных владельцев компаний, и чаще всего – это главы микропредприятий (20%). Такая тенденция сохраняется уже на протяжении последних трех лет [25].



Рис. 3.1. Когда Вы отправляетесь в деловую поездку, где предпочитаете останавливаться, в% от всех опрошенных по группам

То, что российский бизнес, особенно малые и микропредприятия, сейчас пытается экономить на командировках, было видно и по результатам предыдущих исследований, где отмечалось, что предприниматели стали реже совершать деловые авиаперелеты, в том числе бизнес-классом. С отелями дело обстоит так же. Российские бизнесмены сегодня выбирают отель, во многом исходя из цены и удобства расположения. Эта же тенденция сохраняется и на гостиничном рынке Белгорода.

Между тем, отметим, что для предпринимателей в западных странах характерна противоположная ситуация. К примеру, в прошлом году британская организация GMTС опубликовала данные опроса более тысячи

руководителей европейских компаний. Исследование показало, что 78% менеджеров предпочитают именно сетевые отели, объясняя это привычкой и нежеланием рисковать уровнем сервиса.

В целом, можно выделить определенные преимущества независимых отелей. Несмотря на обозначенные преимущества гостиничных сетей, независимые отели могут дать путешественникам именно тот опыт проживания, который они ищут. И это действительно важно: речь идет не о том, чтобы создать спрос, которого нет, важно помочь гостю найти независимый отель. Гости ищут отличный опыт проживания, аутентичный сервис, персонализированное обслуживание и нечто уникальное, о чем они потом смогут рассказать своим коллегам и друзьям. Результаты исследований показывают, что именно этого хотят клиенты. Правда такова, что именно независимый отель как никто другой может все это предоставить. И здесь возникают сложности: как, находясь в жесткой конкуренции, получить свой бизнес? Все хотят получить этого гостя. Говоря об основных сложностях, с которыми сталкивается независимый отель, условно можно выделить три основных составляющих.

Во-первых, это гостиничные сети, потому что гостиничные цепочки разрастаются – вспомним недавнее слияние Marriott и Starwood и другие важные изменения в гостиничном бизнесе. Важная часть этих слияний – это создание больших баз данных, с которыми можно «вести диалог» – базы данных лояльных клиентов, с которыми можно работать, вместо того, чтобы терять их в пользу посредников, например, ОТА.

Во-вторых, отельные группы становятся более агрессивными. Одна из основных сложностей больших международных цепочек – это угроза, исходящая от ОТА, компаний Booking.com, Expedia, в Китае – Strip и других. Все они также хотят контролировать гостей. Их работа стоит значительных затрат для отеля – комиссии, расходы на маркетинг.

И третья сложность исходит от «экономии за счет совместного пользования» и компаний типа Airbnb, бизнес которых растет во многих

городах. И, хотя только половина людей, которые пользуются услугами Airbnb, могли бы вместо этого останавливаться в отеле, влияние этой тенденции также наносит урон гостиничному бизнесу в отдельных городах. Все это делает задачу получить гостя для независимой гостиницы очень сложной.

Хотя эти сложности не касаются локального рынка г. Белгорода, тем не менее на высоко конкурентном рынке необходимо активно позиционироваться независимым отелям, в том числе малым. Тем не менее, независимые отели должны удерживать свои конкурентные позиции с учетом сформировавшихся тенденций в регионе. Самое главное, что должен сделать независимый отель, это четко понять, что именно предоставляется гостю. Например, каждый отель города должен сформулировать, почему кто-то должен остановиться именно в данном отеле, кто вы? Почему вы делаете этот бизнес, почему, в конце концов, вы встаете утром и делаете то, что вы делаете?

Но если у есть четкое понимание, квинтэссенция отеля, сформулированное уникальное торговое предложение, привлекательная «история», которую можно рассказать своему гостю – и у каждого отеля это есть, – необходимо это сформулировать. Далее необходимо транслировать это уникальное предложение, используя множество инструментов, находить более эффективные в сложном мире он-лайна. Но в любом случае, все начинается с самого отеля, с того, чтобы понять, кем он является, чтобы транслировать правильное уникальное предложение во внешний мир. Обязательно должен быть интерфейс, подключенный к международной дистрибуции, технологии, позволяющие обеспечивать дистрибуцию отелей во множестве точек продаж. Обязательно нужна, конечно же, подушка безопасности в виде бизнеса от туристических компаний через системы бронирования, OTA и разнообразных интернет-сайтов. Клиенты, бизнес-путешественники, ищут отели через множество точек продаж. Сейчас происходит значительное

движение в сторону мобильных и цифровых технологий, при этом использование мобильных массово возрастает.

Если вернуться к вызовам, с которыми сталкивается независимый отель – это конкуренция с другими отелями, конкуренция с OTA, конкуренция с размещением в частном секторе. Поэтому необходимо, чтобы потенциальный гость, получив доступ к сайту, получил те вдохновляющие впечатления, которые подвигли бы его на бронирование, превратив в настоящего гостя. Именно поэтому для отеля особенно важно иметь лучшие технологии и надежных партнеров, обеспечивающих ему эффективную дистрибуцию.

Практика показывает, что в отдельно взятой гостинице нельзя решать вопросы всего профессионального сообщества, какой бы большой она ни была. Большие отели первыми начинают ставить такие вопросы, потому что они быстрее погружаются в эти проблемы, но делают это через профессиональные ассоциации. Поэтому возникает необходимость создания независимых сетевых формирований.

Независимые сетевые структуры в гостиничном бизнесе представляют собой добровольные объединения независимых гостиниц (и/или предприятий других отраслей) в качестве консорциумов, ассоциаций. Основными предпосылками для появления таких сетевых структур является недостаток у независимых или сетевых гостиниц ресурсов для использования сервисов глобального маркетинга в совокупности с желанием сохранить управленческую и финансовую независимость. Организация совместной деятельности позволяет участникам объединения реализовывать совместные продажи, использовать комплекс маркетинговых коммуникаций, участвовать в едином информационном пространстве и др. В международной практике деятельность консорциумов, в отличие от ассоциаций, носит временный характер.

Ассоциации с точки зрения географического расширения могут носить как локальный и национальный, так и глобальный характер. Ярким примером

является Российская гостиничная ассоциация (РГА) – национальная сетевая структура, объединяющей коллективные средства размещения, производителей товаров и услуг для них, финансовые учреждения, учебные заведения и др., основанная еще в 1997 году. Среди основных направлений деятельности РГА [50]:

- сотрудничество, направленное на содействие развитию отечественной гостиничной индустрии, расширение и улучшение качества гостиничных услуг и продвижение их на внутрироссийский и зарубежные рынки;

- участие в разработке федеральных, региональных и местных нормативных правовых актов, отвечающих профессиональным интересам членов Ассоциации;

- установление и поддержание внутрикорпоративных отношений, способствующих расширению деловых и профессиональных контактов, защите российского гостиничного бизнеса, добросовестной конкуренции;

- участие в разработке и реализации национальных и международных программ и проектов в гостиничной сфере.

Деятельность ассоциаций в российском законодательстве регулируется Гражданским кодексом и связана с объединением коммерческих и (или) некоммерческих организаций в качестве некоммерческих корпоративных организаций, которые не преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяют полученную прибыль между участниками. В свою очередь, определение термина «консорциум» в российском законодательстве отсутствует, но участники такого объединения, согласно ст. 421 ГК РФ, могут заключить смешанный договор (соглашения с элементами различных договоров), который определит условия совместного сотрудничества.

Российская Гостиничная Ассоциация изначально учреждалась как структура, которая объединяет действующие гостиницы, для того, чтобы лоббировать их интересы на всех уровнях государственной и муниципальной власти. Сегодня ни один законопроект, ни один нормативный акт, связанный

с деятельностью туристического рынка и с гостиничной сферой, не принимается без участия РГА. Это уже сложилось объективно. Действующая власть на всех уровнях согласовывает свои действия и получает все необходимые консультации от профессионалов рынка, которых представляет Российская гостиничная ассоциация.

В РГА входят и фирмы, которые оказывают гостиницам различные услуги, но в первую очередь, конечно, РГА объединяет гостиницы, и директора гостиниц входят в руководящие органы ассоциации. Это те люди, которые знают проблемы хозяйствующих субъектов и выносят вопросы для обсуждения на объединительные встречи. Потом, посредством аппарата РГА, эти вопросы обсуждаются на всех уровнях – государственных и муниципальных [50].

В каждой стране, где развит рынок туризма и гостиничных услуг, есть не одна, не две и не три, а десятки различного рода общественных ассоциаций, которые создаются вокруг той или иной проблемы – профессиональной, общественной или какой-либо иной. Через них, через депутатов всех уровней власти, бизнес выстраивает диалог с государством.

В настоящее время на региональном рынке идет процесс регистрации Белгородской региональной Ассоциации содействия развитию сферы гостеприимства, отдыха и развлечений. Цель ее создания координировать деятельность компаний, занимающихся туристическим и гостиничным бизнесом, консолидировать усилия муниципальной власти и бизнес-сообщества по развитию сферы туризма и гостеприимства. Выстраивание партнерских отношений туроператоров с некоммерческой организацией, которая будет объединять предприятия гостиничного бизнеса, а также предприятия индустрии отдыха и развлечений, станет новой формой взаимодействия при формировании регионального турпродукта. На создаваемую Ассоциацию будет возложен ряд функций по формированию комплексного регионального турпродукта и повышению узнаваемости туристской дестинации в туристском пространстве страны.

В данном случае «базовая» сетевая конструкция по формированию регионального турпродукта трансформируется в более гибкую структуру, на наш взгляд, структуру, где узлом сети выступит создаваемая Ассоциация и региональный туроператор (рис. 3.2).

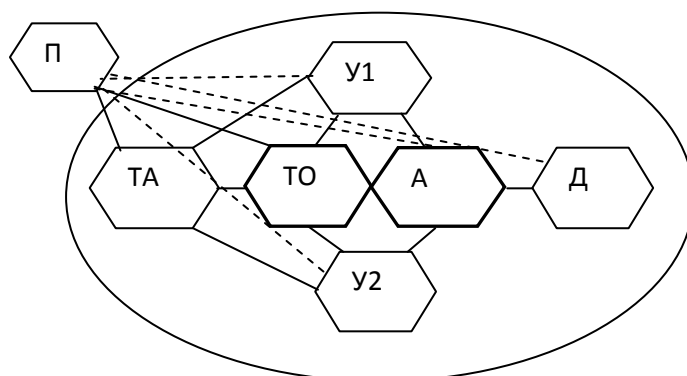


Рис. 3.2. Сетевое взаимодействие в формировании регионального турпродукта, где узлом сети является региональная Ассоциация содействия развитию сферы гостеприимства, отдыха и развлечений

На рис. 3.2 ТО – это региональный туроператор, который тесно взаимодействует с Ассоциацией (А) при формировании турпродукта, Д – департамент экономического развития, осуществляющий координационную функцию. Ассоциация обеспечивает диалог между субъектами туристского сектора, предприятиями смежных отраслей, входящими в Ассоциацию и органами государственной власти, координирующими туристскую сферу. У1, У2 – экономические агенты сети, оказывающие сопутствующие услуги по формированию регионального турпродукта и не входящие в Ассоциацию. Отметим, что внутри сети должен быть обеспечен информационный обмен как между участниками сети, так и между участниками сети и потребителем туристского продукта (П).

Такую структуру по аналогии с приведённой в первом разделе классификацией, можно назвать комплементарно интегрированной

сетевойструктурой полного цикла (авиакомпания – туроператор – гостиничное предприятие – транспортная компания – бюро гидов и анимации). В качестве экономических субъектов могут быть рассмотрены как индивидуальные предприниматели, малые предприятия, так и крупные корпорации. Кроме того, субъектами экономики могут выступать отдельные индивиды со своими предпочтениями и ресурсами, идеями, планами, связями и т.д. Поэтому информационные потоки, также как и взаимодействие происходит не только между юридическими, но и физическими лицами (акционерами, персоналом, менеджментом компании, конечными потребителями, представителями органов власти или СМИ, и т.д.), способными воздействовать на принятие управленческих решений экономического субъекта.

Считаем, что в Ассоциацию, помимо гостиничных предприятий, предприятий отдыха и развлечений региона, должны войти на правах партнеров и другие организации. Практика других регионов показывает, что партнерами Ассоциаций обязательно становятся образовательные учреждения, осуществляющие подготовку специалистов для отрасли. Кроме того, в будущем на базе Ассоциации возможно создание Центра оценки квалификаций персонала отрасли, а также в качестве партнера, в Ассоциацию может войти аккредитованная организация, получившая право проводить работы по классификации средств размещения на территории региона. При Ассоциации может быть создан также экспертный совет, в который будут приглашаться люди, знающие нюансы регионального рынка, профессионалы отрасли – в том числе и собственники компаний.

Взаимодействие в сети ассоциации должно основываться на балансе интересов ее участников, системе внутренних норм и правил, единой сетевой культуре (приложение б).

С учетом проблем, связанных с неразвитостью российского туристического рынка, именно создание такой сети может стать катализатором развития внутреннего и въездного туризма в Белгородской



области. На наш взгляд, представленная сеть является наиболее эффективной формой взаимодействия субъектов туристского рынка в Белгородской области. Интеграция вновь созданной Ассоциации содействия развитию сферы гостеприимства, отдыха и развлечений перестраивает «базовую» сетевую конструкцию, что делает ее более гибкой. Формирование устойчивых партнерств и долгосрочного сотрудничества в сети между агентами регионального рынка, позволит сформировать более привлекательный и качественный турпродукт с учетом объединенных ресурсов и потенциала региона.

### 3.2 Алгоритм исследования связей сетевых структур и оценки эффективности связей

В мировой практике присоединение гостиницы к ассоциации нередко связано с необходимостью выполнения определенного критерия (критериев). Например, вступление в известную гостиничную ассоциацию TheLeadingHotelsoftheWorld, объединяющую 450 эксклюзивных гостиниц и спа-центров мира, возможно только при соответствии уровня гостиницы стандартам организации. В свою очередь, ассоциация готова предоставить своим членам, помимо непосредственно самого бренда, подтверждающего уникальность сервиса, различные услуги, в том числе по управлению маркетинговой деятельностью, оптимизации расходов, разработке стандартов качества и т.д.

В российской бизнес-среде степень экономической неопределенности все еще достаточно высока, поэтому долгосрочные и одновременно успешные связи и отношения для экономических акторов также имеют принципиальное значение. Рассмотрим методику исследования сетевых связей предпринимательских структур, представленную пошаговым алгоритмом (рис.3.3).



Рис. 3.3. Пошаговый алгоритм исследования сетевых связей при формировании ассоциации гостиниц

Данный алгоритм может быть использован при исследовании сетевых связей в рамках предложенной Ассоциации.

1 шаг: целесообразно исследовать внешнее окружение - институциональные, организационные принципы бизнес-среды, принятые в экономике (формальные и неформальные) принципы взаимодействия экономических агентов, необходимые для разработки адекватной стратегии поведения в экономическом пространстве.

2 шаг: необходимо осуществить отбор и оценить потенциал каждого возможного бизнес-партнера, эффективность такого взаимодействия, проанализировать его преимущества и недостатки для формирования оптимальной сетевой структуры взаимодействия (выбор не только сетевых партнеров, но и организационной структуры взаимодействия). Главная цель выбора сетевых участников взаимодействия на основе оценки экономической эффективности связей - это построение организационной структуры взаимодействия, соответствующей текущей экономической ситуации и возможности ее быстрой адаптации к изменяющимся условиям внешней среды. Сетевые партнеры должны взаимодействовать исключительно для того, чтобы снизить свои, а, следовательно, и общие издержки сети, повысить уровень конкурентоспособности собственного продукта, бизнеса, отрасли, региона. В основе процесса отбора лежат принципы сетевого развития бизнес-пространства, такие как принцип интеграции и

глобализации, принцип рациональности, единство конкуренции и всеобщего партнерства и др. отношение общности, соединения или согласованности.

3 шаг. Для проведения анализа результатов взаимодействия на основе сетевых связей, необходимо разделять значимость возникающих последствий: приводят ли существующие связи к решению текущих проблем или становятся основой для стратегического развития. При этом целесообразно прибегнуть к мнениям экспертов, которые должны обладать информацией об оцениваемых связях компаний; представителей бизнес-сообщества, отраслевых союзов и объединений, органов государственной власти и управления, профильных учебных заведений, специалистов смежных отраслей, а также самих участников компаний, способных реально оценить роль каждой сетевой связи. Если в целом последствия взаимодействия на основе данной сетевой связи оцениваются как отрицательные, то необходимо вернуться к шагу 2 на этап отбора иных участников сети.

4 шаг состоит в следующем: учитывая потенциальные преимущества и угрозы различного уровня, возможна корректировка количества и состава участников сети, основанная на перманентной оценке сетевых связей. Как любая другая система, система предпринимательства подвержена постоянным изменениям, вследствие чего процесс взаимодействия приобретает новые характеристики: особенности, принципы, условия, а также формы и механизмы сотрудничества, порождая организационно-управленческие новации. Поэтому на основе оценки эффективности каждой сетевой связи участника и возможностей управленческого воздействия осуществляется корректировка связей, направленная на повышение эффективности взаимодействия в целом. Сетевая форма организации бизнеса, кроме создания дополнительных конкурентных преимуществ, может создавать угрозы монополизации рынка. Поэтому новые условия хозяйствования сетевых структур и инструменты антимонопольной политики

являются важными элементами методологии новой экономики предпринимательства.

Для практической реализации этой методологии предлагается методика оценки эффективности сетевых связей участников взаимодействия, необходимая в сфере управления предпринимательскими структурами. Последовательность методических приемов представлена следующими этапами [55]:

1 этап. Выделение отдельных типов внутренних и внешних связей: формальных и неформальных. Каждое взаимодействие оценивается с позиций интенсивности и эффективности по некоторой шкале, на основе чего рассчитываются средние оценки каждого типа связи.

2 этап. Оценка эффективности структуры связей. Оптимальность общей структуры взаимодействия определяем совпадением/несовпадением интенсивных и эффективных взаимодействий. Коэффициент эффективности  $P$  позволяет количественно оценить эффективность организационной структуры:

$$P = \text{количество совпадающих связей} / \text{количество всех наблюдаемых связей}$$

Коэффициент эффективности можно рассчитать следующим образом:

$$P = (c / e + i - e) * 100\% \quad (3.1)$$

где  $c$  - количество совпадающих связей актора (бизнес-единицы),  $e$  - количество эффективных связей;  $i$  - количество интенсивных связей.

3 этап. Проверка складывающейся структуры взаимодействия на соответствие условиям антимонопольного законодательства, ограничивающего различия проявления дискриминации на рынке и повышающего конкурентоспособность отечественного предпринимательского сектора. Безусловно, расширение сетевых связей предпринимательских структур не противоречит антимонопольной методологии сетевого взаимодействия.

4 этап. Выявление влияния сетевых характеристик на экономическую успешность бизнес-единицы. Построим модель логистической регрессии:

$$\text{Prob}(Y) = \frac{1}{1 + \exp(-(a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_p X_p))} \quad (3.2)$$

где  $a, b_1, b_2, \dots, b_p$  – это коэффициенты при независимых переменных в уравнении,  $X_1, X_2, \dots, X_p$  – независимые переменные – управленческий уровень менеджера, тип фирмы, количество внешних и внутренних связей и т.д.,  $Y$  – это зависимые переменные, соответствующие попаданию фирмы в категорию экономически успешных или неуспешных предприятий.

Таким образом, вступление нового участника в сеть может быть обосновано принципом экономической эффективности. Это существенно расширяет практическую реализацию новой конкурентоориентированной концепции развития структуры бизнес-пространства в регионе.

На основе сетевого взаимодействия возникает новая конкуренто-партнерская модель поведения, трансформирующая традиционные представления о сущности конкурентной борьбы как жестком соперничестве. Партнерство имеет место там, где участники взаимодействия имеют общую цель и общие средства достижения этой цели. В противоположность этому конкуренция возникает тогда, когда взаимодействующие акторы преследуют сугубо индивидуальные цели либо расходятся в средствах их достижения. В основе формирования идеальной модели конкуренто-партнерского поведения лежит двойственность сущности конкуренции: с одной стороны внутри сетевого образования субъекты вступают в партнерские отношения, с другой – сеть как организационная структура вступает в соперничество с внешними по отношению к ней субъектами бизнес-пространства.

Баланс партнерских и конкурентных начал в сети обеспечивается равновесием индивидуальных и общих интересов сетевых партнеров, а нарушение этого баланса снижает эффективность самой сети, которая либо может быть восстановлена, либо в экстремальном случае приведет к

монополизации рынка. Задачи по управлению сетевыми партнерскими взаимоотношениями внутри сети многоуровневые, обнаруживается существенное влияние межорганизационной сети на эффективность работы ассоциации на операционном, функциональном и межфункциональном уровнях интеграции деятельности.

### **3.3. Разработка проекта положения Ассоциации содействия развитию сферы гостеприимства, отдыха и развлечений: цели, задачи, управление**

Вся деятельность ассоциации будет основана на основных принципах функционирования, которые заключаются в прозрачности, открытости и регулярной отчетности. Основные направления работы Ассоциации на старте выбраны с учетом интересов акторов. Основными функциями Ассоциации станут: защита и лоббирование интересов во власти, информационное обеспечение, маркетинг и продвижение, обучение и повышение профессионального уровня, формирование и ведение базы данных потенциальных сотрудников «Банк кадров для индустрии», взаимодействие с поставщиками и взаимодействие с туроператорами. Особое внимание будет уделяться проблемам малого бизнеса, так как именно сегмент малых гостиниц является основным и во всем своем разнообразии, формирует гостиничный рынок г. Белгорода и региона в целом и именно малые гостиницы нуждаются в поддержке при продвижении и в вопросах защиты в быстро меняющемся правовом поле.

Главная цель создания Ассоциации – активизировать взаимодействие на рынке, для получения более качественных и разнообразных, доступных по цене турпродуктов, а так же привлечение внимания к проблемам, тормозящих развитие конкретных предприятий и всего туристского рынка, и, как следствие, региона как туристской дестинации.

Ассоциация ставит своей основной целью объединить на добровольной основе юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих свою деятельность в гостиничной сфере, сфере рекреации, отдыха, оздоровления, сфере MICE, а также организаций обеспечивающих их деятельность, заинтересованных в повышении уровня профессионализма и качества предоставляемых услуг, координировать деятельность своих членов и участников, а также защищать права и законные интересы членов и участников Ассоциации. Основными задачами Ассоциации, на наш взгляд, должны стать: содействие созданию условий для эффективного функционирования системы гостиничной индустрии, индустрии отдыха и рекреации Белгорода и Белгородской области; участие в установленном порядке в подготовке решений нормативного характера по вопросам регулирования гостиничных услуг, в разработке региональных программ развития туристско-рекреационной сферы.

Для достижения своих целей и решения задач Ассоциация должна:

– участвовать в разработке федеральных, региональных и местных правовых актов, отвечающих профессиональным интересам членов Ассоциации;

– оказывать эффективную помощь членским организациям в реализации нормативных актов, включая вопросы трудовых отношений и защищать права и интересы членов Ассоциации;

– представлять интересы предприятий гостиничной индустрии, индустрии отдыха и рекреации Белгородской области и членов Ассоциации в международных организациях, связанных с гостиничной индустрией и развитием международной туристической деятельности;

– организовать взаимодействие с проверяющими органами, проводит совместные консультации и семинары по актуальным для членов Ассоциации вопросам;

–осуществлять международную деятельность в целях взаимодействия, обмена опытом и информацией по всем вопросам, входящим в сферу деятельности Ассоциации;

–представлять интересы Ассоциации на конгрессах, симпозиумах, конференциях, семинарах и различных встречах, касающихся вопросов развития гостиничного бизнеса;

–проводить комплексную экспертизу работы любого коллективного средства размещения Белгородской области или отдельных ее направлений с выработкой конкретных предложений по реальному улучшению деятельности коллективного средства размещения и улучшению эффективности ее финансово-экономических показателей;

–осуществлять работу по подбору инвесторов для реализации проектов и программ;

–оказывать помощь в подготовке различных документов, в проведении классификации и аккредитации предприятий гостиничного и туристического бизнеса;

–формировать базу производителей товаров и услуг для предприятий гостиничной индустрии, индустрии отдыха и рекреации, туристического бизнеса и заключает с ними договоры об оказании услуг членам Ассоциации на льготной основе;

–организовывать для членов Ассоциации практические семинары по правовым, экономическим, финансовым вопросам, маркетингу, менеджменту, передовым гостиничным технологиям, товарам, услугам и т.п.;

–организовывать подготовку и переподготовку кадров на всех уровнях образования по всем профессиям гостиничной индустрии, индустрии отдыха и рекреации, туристического бизнеса;

–участвовать в профессиональных выставках, как в России, так и за рубежом, организует сотрудничество с выставками производителей товаров



и услуг для гостиничного хозяйства, а также рекламу на этих выставках деятельности Ассоциации и ее членов;

–организовывать разработку и размещение web-сайта в Интернете, а также создание единой информационной системы членов Ассоциации, основанных на электронных средствах связи;

–осуществлять информирование общественности о деятельности Ассоциации и ее членов;

–осуществлять информирование средств массовой информации и иных средств массовых коммуникаций об актуальных проблемах гостиничной индустрии, индустрии отдыха и рекреации в Белгородской области;

–создать информационно-аналитический центр с целью мониторинга тенденций развития отраслей, организует и ведет статистику данных членов Ассоциации;

–осуществлять подготовку рекомендаций и содействие в осуществлении совместных проектов, организацию совместной разработки новых и совершенствование уже существующих продуктов и технологий гостиничной индустрии, индустрии отдыха и рекреации в Белгородской области, иное содействие расширению возможностей развития предпринимательской деятельности членов Ассоциации;

–оказывать содействие повышению деловой репутации и уровня доверия к деятельности членов Ассоциации;

–организовывать работу с турфирмами, турагентствами и туроператорами по формированию и продвижению турпродуктов с включением в них коллективных средств размещения членов Ассоциации;

–организовывать работу с органами власти на муниципальном и региональном уровне по вопросам развития событийного, гастрономического, делового, лечебного, рекреационного иных видов туризма.

Уже на этапе проектирования создаваемая Ассоциация является инициатором встреч с органами исполнительной власти, проводятся встречи с контролирующими организациями, информационные семинары, обучение по актуальным вопросам, выстраивается взаимодействие с инфраструктурными предприятиями.

Учредителями Ассоциации выступают собственники двух предприятий гостиничной индустрии (бизнес-отель «Континенталь», Парк-отель «Европа»). Членами Ассоциации кроме учредителей могут являться вступившие в Ассоциацию после ее государственной регистрации юридические лица и индивидуальные предприниматели – коммерческие организации, осуществляющие свою деятельность в гостиничной индустрии, индустрии отдыха и рекреации, внесшие вступительный взнос, признающие и выполняющие положения устава Ассоциации. Также членами Ассоциации могут быть организации, деятельность которых связана с обеспечением функционирования объектов гостиничной индустрии, индустрии отдыха и рекреации Белгородской области, признающие деятельность Ассоциации.

Члены Ассоциации будут иметь право участвовать в деятельности Ассоциации, в том числе в определении основных направлений ее деятельности, а также в реализации программ и проектов; по поручению Ассоциации представлять ее в международных, государственных, общественных и иных органах и организациях; получать информацию о деятельности Ассоциации и ее руководящих органов; пользоваться при выполнении своих уставных задач поддержкой Ассоциации в защите своих прав и законных интересов в отношениях с деловыми партнерами, органами государственной власти, а также в установлении контактов с зарубежными партнерами и организациями; пользоваться информационной, организационной и интеллектуальной помощью Ассоциации, получать у ее специалистов консультации и рекомендации по вопросам своей уставной деятельности.

Особенностью организации является ее демократичность и гибкость во взаимодействии членов, отсутствии яркой центрации на руководителях. Каждый может быть лидером своих предложений главное прикладывать силы и выстраивать свои проекты и идеи с учётом интересов других — это и есть залог успеха и эффективности работы любой общественной организации.

Таким образом, на основе сетевого взаимодействия возникает новая конкуренто-партнерская модель поведения, трансформирующая традиционные представления о сущности конкурентной борьбы как жестком соперничестве. Партнерство имеет место там, где участники взаимодействия имеют общую цель и общие средства достижения этой цели. В противоположность этому конкуренция возникает тогда, когда взаимодействующие акторы преследуют сугубо индивидуальные цели либо расходятся в средствах их достижения. В основе формирования идеальной модели конкуренто-партнерского поведения лежит двойственность сущности конкуренции: с одной стороны внутри сетевого образования субъекты вступают в партнерские отношения, с другой - сеть как организационная структура вступает в соперничество с внешними по отношению к ней субъектами бизнес-пространства.

## Заключение

Сетевые формы организации занимают все более значимое место в работах по теории стратегического управления, предмет которой состоит в выяснении природы и механизмов создания конкурентных преимуществ организаций, которые обеспечивают им присвоение экономических выгод, недоступных соперникам.

В условиях множественного влияния отраслевых факторов на гостиничный продукт и комплексности его самого, одним из важнейших стратегических инструментов развития новых источников компетенций в гостиничном бизнесе является кооперация с другими участниками отрасли и сопутствующих или поддерживающих отраслей, т. е. формирование сетей.

В гостиничном сегменте основными внешними факторами, повлиявшими на появление специализированных сетевых предприятий, являются: рост конкуренции на рынке гостиничных услуг и борьба за потребителя, что диктует необходимость точной подстройки гостиничного продукта под клиента; необходимость в ускорении экономического роста некоторых регионов мира.

Согласно поставленной цели и задачам исследования, в магистерской диссертации проанализированы сетевые формы взаимодействия, изучена структура предложения отелей под международными и отечественными брендами и сделаны следующие выводы.

На октябрь 2017 года в РФ насчитывалось 179 гостиниц под управлением международных гостиничных операторов с общим номерным фондом в количестве 38 705 номеров. За период с января по октябрь 2017 года в стране открылись девять новых гостиниц (1575 номеров) под международным управлением. Для сравнения – в 2016 году в России начали функционировать 13 новых отелей, совокупный номерной фонд которых составил 2458 номеров.

Самая большая доля рынка (80%) распределена между пятью компаниями: Accor Hotels, Hilton Worldwide, Marriott International, Carlson Rezidor Hotel Group, InterContinental Hotels Group.

Более половины существующего номерного фонда, безусловно, приходится на гостиницы Москвы и Санкт-Петербурга (52%), за ними следуют Сочи (11%), Московская область (6%), Екатеринбург (3%) и другие города. К 2022 году планируется увеличение числа гостиниц под международным управлением на 102 объекта (20249 номеров). Таким образом, если все заявленные операторами гостиницы будут открыты, то к 2022 году их количество составит 281 объект (58 954 номеров) в 59 городах России.

Расширение географии присутствия международных гостиничных операторов часто связано с крупными событиями мирового масштаба. Так, в 2018 году в России ожидается проведение чемпионата мира по футболу, который пройдет в следующих 11 городах: Волгоград, Екатеринбург, Казань, Калининград, Москва, Нижний Новгород, Ростов-на-Дону, Самара, Санкт-Петербург, Саранск, Сочи.

Безусловно, международные гостиничные сети устанавливают свои стандарты, которые призваны быть ориентиром для гостей с точки зрения качества отеля и ожидаемого уровня сервиса.

Эксперты отмечают, что в ближайшее время сетевой продукт на российском рынке будет развиваться, несмотря на то, что существует ряд проблем. Так, в России пока не сложился класс собственников, владеющих большим количеством гостиничных объектов, а услуга профессионального управления не сформировалась по той причине, что владельцы гостиниц не доверяют наемным менеджерам. Эта ситуация быстро меняется, поскольку современный этап развития российского гостиничного рынка отличается от того состояния, в котором он был 15 лет назад.

На примере гостиничной сети AMAKS можно увидеть, что развитие национальных гостиничных цепей медленно, но продвигается, что со

временем приведет к освоению туристического бизнеса не только в России и ближнем зарубежье, но и других крупных стран.

Российские гостиничные сети уже могут составить конкуренцию международным, хотя, если анализировать, на сегодняшний день их, все-таки, меньше на территории России. Опять же, против 179 объектов под международным управлением в России работает 72 объекта.

Проведенный анализ показал, что российские сети медленно идут за рубеж, пытаются осваивать Европу и другие страны, но у них совершенно другой подход. Одна из крупнейших сетей, уже официально считающаяся международной – это AzimutHotels, они покупают очень много активов. Однако практика международных сетей – не владеть активом, а только управлять. При этом, российские сети больше работают в среднем ценовом сегменте, 3-4 звезды по российской классификации, и как раз это уже реконцепция, когда существующий отель переходит в управление российской сети и открывается уже под брендом российского оператора.

Можно сказать, что российские операторы работают в тех сегментах рынка, куда международный оператор идти не спешит, например: в среднем и низко-бюджетном классе; в «неудобной» городской географии (вдали от центра, главных транспортных магистралей, ведущих в аэропорты и на железно-дорожные вокзалы); в «неблагоприятном социуме» (плотная застройка, мало зелени, соседство с ЛЭП, АЗС, больницей и т.п.). Таким образом, к особенностям развития первых национальных гостиничных объединений можно отнести использование старого гостиничного фонда, в то время как западные гостиничные операторы предпочитают открывать свои отели в новых или реконструированных зданиях.

Тем не менее, гостиницы как инвестиционный продукт доказали свою высокую адаптивность к кризисным явлениям в экономике, чем вызвали интерес инвесторов, подтвержденный рядом сделок, закрытых в 2015-2016 гг.

Согласно поставленным в диссертационном исследовании задачам, нами рассмотрен рынок гостиничных услуг Белгородской области и рынок г. Белгорода.

В настоящее время в регионе действуют более 190 коллективных средств размещения, включая гостиницы, гостевые дома, хостелы, санатории, базы отдыха, сельские усадьбы, детские загородные лагеря. Общий номерной фонд составляет более 4 тысяч номеров.

Рынок гостиничных услуг Белгорода представлен в основном малыми гостиницами (количество номеров до 100), 4 гостиницы города («АМАКС Конгресс-отель», гостиничный комплекс «Белгород», «Континенталь», «Аврора») относятся к средним гостиницам. Несмотря на то, что в целом по региону отмечается снижение площадей номерного фонда, в областном центре в результате реконструкции и обновления, а также ввода новых гостиниц отмечен рост площадей. Всего в Белгороде и пригородной зоне функционирует 48 гостиниц с общим гостиничным фондом более 2500 койко-мест. При этом, только в 2014 году было введено 336 номеров на 588 мест и общее количество номерного фонда на конец 2014 года составило 1230 номеров (количество мест 2247). Количество гостиниц в городе в 2017 году возросло до 36.

Отметим, что несмотря на рост количества гостиниц в анализируемом периоде, явной необходимости в расширении рынка не было, ввиду сложившейся политической ситуации в стране и закрытия границы с Украиной. При этом, все существующие гостиничные предприятия продолжали свою деятельность, хотя факторы неопределенности и повышенного риска присутствовали.

Для нашего города и региона в целом, можно выделить ряд доминирующих факторов, которые задают основные векторы в стратегии развития предприятий сферы гостеприимства: деловая активность; событийность (активная жизнь города); сезонность; исторические даты.

Гостиницы и прочие средства размещения являются одним из основных элементов в сети формирования турпродукта. Гостиничные услуги в сети, можно представить как отдельную сеть, при условии наличия партнерских связей между предприятиями гостиничной индустрии региона и тесном взаимодействии агентов сети. Эту сеть можно рассматривать как локальную.

В качестве базовых предприятий сети в работе выделены предприятия гостиничного сегмента, которые являются доминирующими в своем сегменте и которые уже упоминались ранее. Это гостиничные комплексы «Континенталь», «Амакс Конгресс отель», «Аврора», Парк-отель «Европа». Данные субъекты сети активно взаимодействуют как между собой, так и с туроператорами и прочими предприятиями-агентами, оказывающими сопутствующие услуги (транспортные услуги, экскурсионное обслуживание, питание, конференц-услуги, предприятия выставочно-конгрессной индустрии и пр.). При такой сложившейся на данный момент расстановке ролей в сети, где несколько основных предприятий можно говорить о сетевой конструкции на основе олигополии гостиничных услуг в регионе.

Указанные гостиницы наиболее активно участвуют в формировании турпродукта, имеют устойчивые партнерские отношения с региональными туроператорами и в настоящее время именно они диктуют ценовую политику в регионе. К сожалению, здесь не задействованы малые гостиничные предприятия, которые также могли бы участвовать в формировании регионального турпродукта, предлагая гостиничные услуги в другом ценовом сегменте, тем самым способствуя ценовой дифференциации турпродукта.

Среди представленных гостиниц в сети, гостиница «Амакс Конгресс отель», которая, как уже отмечалось, входит в сеть «АМАКС Hotels&Resorts» - одну из крупнейших в России гостиничных сетей, объединяющая 13 гостинично-развлекательных комплексов в Перми, Казани, Великом Новгороде, Уфе, Ростове-на-Дону, Тамбове и, в том числе в Белгороде.



Учитывая специфику региона, его географическое положение, в ближайшем будущем, не стоит ожидать прихода гостиничных сетей на локальный рынок региона, учитывая невысокую туристскую привлекательность региона и сложившуюся экономико-политическую ситуацию. К тому же, так или иначе, происходило или происходит, насыщение рынка, поэтому темпы открытия новых отелей не будут уже таким высокими.

Если вернуться к вызовам, с которыми сталкивается независимый отель – это конкуренция с другими отелями, конкуренция с ОТА, конкуренция с размещением в частном секторе. Поэтому необходимо, чтобы потенциальный гость, получив доступ к сайту, получил те вдохновляющие впечатления, которые подвигли бы его на бронирование, превратив в настоящего гостя. Именно поэтому для отеля особенно важно иметь лучшие технологии и надежных партнеров, обеспечивающих ему эффективную дистрибуцию. Практика показывает, что в отдельно взятой гостинице нельзя решать вопросы всего профессионального сообщества, какой бы большой она ни была. Большие отели первыми начинают ставить такие вопросы, потому что они быстрее погружаются в эти проблемы, но делают это через профессиональные ассоциации. Поэтому возникает необходимость создания независимых сетевых формирований.

Независимые сетевые структуры в гостиничном бизнесе представляют собой добровольные объединения независимых гостиниц в качестве консорциумов, ассоциаций. Основными предпосылками для появления таких сетевых структур является недостаток у независимых или сетевых гостиниц ресурсов для использования сервисов глобального маркетинга в совокупности с желанием сохранить управленческую и финансовую независимость. Организация совместной деятельности позволяет участникам объединения реализовывать совместные продажи, использовать комплекс маркетинговых коммуникаций, участвовать в едином информационном пространстве и др.

Ассоциации с точки зрения географического расширения могут носить как локальный и национальный, так и глобальный характер. Деятельность ассоциаций в российском законодательстве регулируется Гражданским кодексом и связана с объединением коммерческих и (или) некоммерческих организаций в качестве некоммерческих корпоративных организаций, которые не преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяют полученную прибыль между участниками

В каждой стране, где развит рынок туризма и гостиничных услуг, есть множество различного рода общественных ассоциаций, которые создаются вокруг той или иной проблемы – профессиональной, общественной или какой-либо иной. Через них, бизнес выстраивает диалог с государством.

В настоящее время на региональном рынке идет процесс регистрации Белгородской региональной Ассоциации содействия развитию сферы гостеприимства, отдыха и развлечений. Цель ее создания координировать деятельность компаний, занимающихся туристическим и гостиничным бизнесом, консолидировать усилия муниципальной власти и бизнес-сообщества по развитию сферы туризма и гостеприимства. Выстраивание партнерских отношений с акторами внутри сети станет новой формой взаимодействия при формировании регионального турпродукта. Вся деятельность ассоциации будет основана на основных принципах функционирования, которые заключается в прозрачности, открытости и регулярной отчетности.

Основные направления работы Ассоциации на старте выбраны с учетом интересов акторов. Основными функциями Ассоциации станут: защита и лоббирование интересов во власти, информационное обеспечение, маркетинг и продвижение, обучение и повышение профессионального уровня, формирование и ведение базы данных потенциальных сотрудников «Банк кадров для индустрии», взаимодействие с поставщиками и взаимодействие с туроператорами. Особое внимание будет уделяться проблемам малого бизнеса, так как именно сегмент малых гостиниц является

основным и во всем своем разнообразии, формирует гостиничный рынок г. Белгорода и региона в целом и именно малые гостиницы нуждаются в поддержке при продвижении и в вопросах защиты в быстро меняющемся правовом поле.

Практика других регионов показывает, что партнерами Ассоциаций обязательно становятся образовательные учреждения, осуществляющие подготовку специалистов для отрасли. Кроме того, в будущем на базе Ассоциации возможно создание Центра оценки квалификаций персонала отрасли, а также в качестве партнера, в Ассоциацию может войти аккредитованная организация, получившая право проводить работы по классификации средств размещения на территории региона. При Ассоциации может быть создан также экспертный совет, в который будут приглашаться люди, знающие особенности регионального рынка, профессионалы отрасли – в том числе и собственники компаний. Взаимодействие в сети должно основываться на балансе интересов ее участников, системе внутренних норм и правил, единой сетевой культуре.

С учетом проблем, связанных с неразвитостью российского туристического рынка, именно создание такой сети может стать катализатором развития внутреннего и въездного туризма в Белгородской области. На наш взгляд, представленная сеть является наиболее эффективной формой взаимодействия субъектов туристского рынка в Белгородской области.

В диссертации представлен пошаговый алгоритм исследования сетевых связей предпринимательских структур, а также методика оценки эффективности структуры, т.к. вступление нового участника в сеть должно быть обосновано принципом экономической эффективности. Особенностью организации является ее демократичность и гибкость во взаимодействии членов, отсутствии яркой центрации на руководителях. На основе сетевого взаимодействия возникает новая конкуренто-партнерская модель поведения, трансформирующая традиционные представления о сущности конкурентной

борьбы как жестком соперничестве. Партнерство имеет место там, где участники взаимодействия имеют общую цель и общие средства достижения этой цели.

Таким образом, формирование устойчивых партнерств и долгосрочного сотрудничества в сети между агентами регионального рынка, позволит сформировать более привлекательный и качественный турпродукт с учетом объединенных ресурсов и потенциала региона.

### Список использованных источников

1. О подготовке и проведении в Российской Федерации чемпионата мира по футболу FIFA и Кубка конфедераций FIFA 2017 года и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон № 108-ФЗ / [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://base.garant.ru/58057586/#help>
2. Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями: приказ Министерства культуры РФ от 11.07.2015 г. № 1215. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://base.garant.ru/70843354/>
3. Федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)» [Электронный ресурс]: постановление Правительства РФ от 2 августа 2011 г. № 644 // Федеральное агентство по туризму. // Режим доступа: <http://www.russiatourism.ru/content/2/section/28>.
4. Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии: Приказ Министерства культуры РФ от 11.06.2014 г. № 1215 // Справочная правовая система «Консультант Плюс»
5. Александрова, А.Ю. Международный туризм [Текст] / А.Ю. Александрова. – М., 2002. – 337 с.
6. Александрова, А.Ю. Туристские «ловушки» регионального развития тенденции [Текст] / А.Ю. Александрова // Инициативы XXI века. - 2014. - № 2.- С.52-57.
7. Арифуллин, М. В. Генезис понятий «гостиничная цепь» и «гостиничная сеть»[Текст] /М. В. Арифуллин, Л.С. Морозова // Сервис в России и за рубежом. – 2012. - № 5. - С.53-63

8. HotelierPRO. «AccorHotels подводит итоги III квартала 2017 года» [Электронный ресурс] / Hotelier.PRO // Режим доступа: <http://hotelier.pro/management/item/3178-accor>
9. Боголюбов, В. С. Экономика туризма [Текст] / В. С. Боголюбов. - М. : Академия, - 2005. – 312 с.
10. Боголюбов, В.С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве [Текст] / В.С. Боголюбов, С.А. Быстров. - М. : Издательский центр «Академия». - 2008. - 400 с.
11. Бек, М.А. Бизнес-модели: инновационные аспекты [Текст] / М.А. Бек // Менеджмент инноваций. - 2014. - № 4.- С. 244–256.
12. Боков, М.А. Менеджмент в санаторно-курортных организациях [Текст] / М.А. Боков, А.М. Ветитнев, В.П. Попков, Е.С. Угрюмов, В.И. Шаповалов // Учебное пособие. – СПб. : Издательство СПбГУЭФ, 2001. - 244 с.
13. Воронкова, Л. П. Логистика в туризме [Текст] / Л. П. Воронкова, А. А. Гвозденко. - М. : Финансы и статистика, 2004. - 314 с.
14. Воскресенский, В.Ю. Международный туризм: Учеб пособие [Текст] / В.Ю. Воскресенский. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 255 с.
15. Гагарина, Е. Содержащие факторы в развитии национальных гостиничных цепей [Текст] / Е. Гагарина // Москва. - 2005. - 63 с.
16. Горенбургов, М.А. Маркетинг предприятий гостиничного хозяйства [Текст] / М.А. Горенбургов, Г.С. Сологубова, С.В. Пузийчук, Ю.В. Хоничев // Учебное пособие. - СПб. : БАТИП. - 2007. - 236 с.
17. Департамент национальной политики, межрегиональных связей и туризма города Москвы [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://moscomtour.mos.ru>
18. Девять технологических трендов, способных изменить путешествия в XXI веке. Исследование Sabre. Как блокчейн, нейронные интерфейсы и дополненная реальность влияют на тревел-индустрию [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://hotelier.pro/tourizm/item/2947-sabre>

19. Эндрюс, Д. Worldhotels: Шансы и вызовы для независимых отелей. Как противостоять сетевым гигантам, ОТА и Airbnb. Бизнес-модель в мировом масштабе [Электронный ресурс] / Д. Эндрюс // - Режим доступа: <http://hotelier.pro/management/item/2302-worldhotels>
20. ЕУ представила ежегодную сводную аналитику International Hotel Brands in Russia 2018. Hotelier.PRO [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://hotelier.pro/management/item/3199-ey>
21. Замуруева, Е. Франчайзинг, аутсорсинг, ценообразование в гостиничном бизнесе [Текст] / Е. Замуруева // Гостиничное дело. - 2008. – С.18-23
22. Захарова, Р.М. Логистическая организация и развитие гостиничных сетей в отечественной сфере гостеприимства [Текст] / Р.М. Захарова // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2014. - № 1 (45). - С.43-49
23. Захарова, Р. М. Направления развития гостиничных цепей и логистической организации гостиничного бизнеса в отечественной индустрии гостеприимства [Текст] / Р. Захарова // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2013.– №4 – С. 24-28.
24. Исследование ЕУ. Предпочтения иностранных туристов в России. Hotelier.PRO [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://hotelier.pro/news/item/2964-ey>
25. Исследование Booking.com. Самые гостеприимные города России по версии путешественников. Рейтинг популярных типов размещения. Hotelier.PRO [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://hotelier.pro/news/item/3011-booking>
26. Исследование JLL: 6.200 номеров введено в строй в 2017-м году в России, СНГ и на постсоветском пространстве. Треть объема – Москва. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://hotelier.pro/news/item/3215-jll2017>

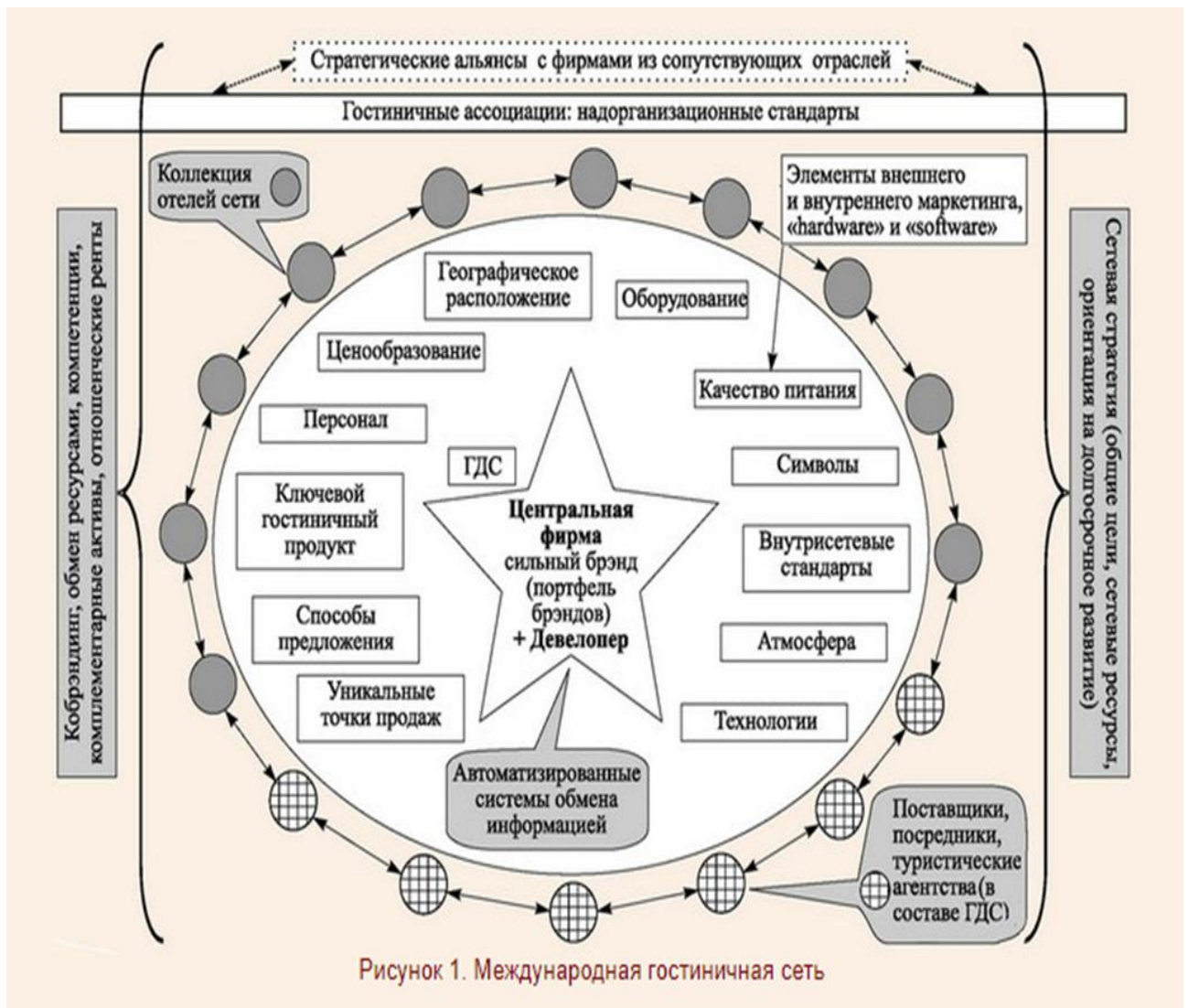
27. Кастельс, М. Становление общества сетевых структур. Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология [Текст] / М. Кастельс. – М., 1999. - С. 494-505.
28. Катъкало, В. С. Сетевые стратегии гостиничного бизнесам: монография [Текст] / В. С. Катъкало, В. Н Шемракова. – М.: ВКШ, 2008. – 384 с.
29. Карпова, Г.А. Гостиничные цепи в РФ [Текст] / Карпова, Г.А., Ковалев, Н.Б. - СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2001. - 16 с.
30. Котлер, Ф. Маркетинг в условиях сетевой экономики [Текст] / Котлер Ф., Акрол Р.С. // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. - 2002. № 2. – С 2-19 с.
31. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм [Текст] : Учебник для вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. 2-е изд., перераб. и доп. М-ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 787 с.
32. Кузьминов, Я.И. Курс институциональной экономики: институты, сети, трансакционные издержки, контракты [Текст] / Я.И. Кузьминов, К.А. Бендукидзе, М.М. Юкевич.- М.: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2006. - 127 с.
33. Лапыгин, Ю.Н. Стратегическое развитие гостиничного комплекса региона [Текст]: монография / Ю.Н. Лапыгин, Е.Е. Лантева. - Владимир: ВГПУ, 2003. - 164 с.
34. Маршалл, А. Принципы экономической науки [Текст] / А. Маршал. - М.: Прогресс, 1993. - 416 с.
35. Морозова, М.А. Роль управляющих компаний в развитии отечественного сетевого гостиничного бизнеса [Текст] / М.А. Морозова, М.Д. Малюшенкова // Петербургский Экономический журнал. - 2014. - № 2. - С. 114-120.
36. Морозова, М.А. Формы и методы организации сетевого гостиничного бизнеса в Российской Федерации [Текст] / М.А. Морозова, М.Д. Малюшенкова // Современные проблемы экономики и управления в сфере туризма: Сб.науч.тр. Вып.3. ред.кол.: В.С. Боголюбов, Л.В. Руглова. – СПб. : Инфо-Да, 2014. – С.132-138.



37. Морозова, М.А. Методология устойчивого развития сетевых предпринимательских структур в национальном гостиничном бизнесе Российской Федерации [Текст] : монография / М.А. Морозова, В.П. Попков. – СПб. : Астерион, 2010. – 269 с.
38. Мировой гостиничный бизнес ожидает серьезное пополнение [Текст] // Современный отель. – 2015. – №2. – С. 6.
39. Мерцалова, А. Девелоперы разошлись по номерам [Текст] / А. Мерцалова // Коммерсантъ. – 2015. – № 173. – С. 10.
40. Методология исследования сетевых форм организации бизнеса [Текст] / Науч. ред. Шерешева М.Ю. - М. : ИД Высшей школы экономики, 2014. - 448 с.
41. Морозова, М. А. Сетевой гостиничный бизнес: теория и практика. [Текст] / М.А. Морозова. - СПб. : СПбГИЭУ, 2009.
42. Морозова, М. А. Методология устойчивого развития сетевых предпринимательских структур в национальном гостиничном бизнесе Российской Федерации [Текст] / дис. ...канд. эк. наук
43. Мусин, И. «ChinaFriendly и HalalFriendly — дополнительные возможности для отеля»: Деловой журнал "Современный Отель" № 2, 2016 <http://www.hotelexecutive.ru/article.php?numn=11914>
44. Медлик, С. Гостиничный бизнес: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям сервиса [Текст] / Пер. с англ. А. В. Павлова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 239 с.
45. Невская, Н.А. Индикативное планирование: опыт и перспективы применения в российской экономике [Текст] / Н.А. Невская // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. Т. 5. - №1 (14) - С. 31-34.
46. Оборин, М.С. Специфика сетевых бизнес-моделей в туристско-рекреационной сфере [Текст] / М.С. Оборин, М.Ю. Шерешева // Управленец. 2017.- №4 (68). - С. 24 –31.

47. Официальный сайт исследовательского центра [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.crescentrating.com>.
48. Полухина А.Н. Инновационные подходы к сетевому взаимодействию бизнеса и НКО в сфере развития внутреннего туризма [Текст] / А.Н. Полухина // Инновационное развитие экономики. -2016. - № 1(31).- С.60-67.
49. Предпочтения иностранных путешественников: природа России, групповой туризм, интерактивность. Молодежь выбирает пляжи Европы. Тренды событийного туризма [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://hotelier.pro/news/item/2993-visitrussia>
50. Российская Гостиничная Ассоциация – РГА. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://rha.ru/>
51. Рынок глобального гостеприимства переживает инвестиционный бум [Текст] // Современный отель. – 2015. – №2. – С. 4.
52. Самойлова, Е. А. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы гостиничного хозяйства [Текст] :дис. ...канд. эк. наук / Е. А. Самойлова. – М . : МосАП, 2013. – 178 с.
53. Статистические показатели взаимных поездок граждан Российской Федерации и граждан иностранных государств [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.russiatourism.ru/contents/statistika>.
54. Управляющая компания: мифы и реальность [Электронный ресурс] / Современный Отель. – 2017. - № 11. – Режим доступа: <http://www.hotelexecutive.ru/article.php?numn=12651>
55. Фихтнер, О. А. Формирование и развитие сетевого взаимодействия предпринимательских структур в новой российской экономике (теория и методология) автореф. дисс. на соискание ученой степени доктора экономических наук 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy-lib.com/formirovanie-i-razvitie-setevogo-vzaimodeystviya-predprinimatelskih-struktur-v-novoy-rossiyskoy-ekonomike#ixzz54oT04>

56. Федеральное агентство по туризму. Статистические данные. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.russiatourism.ru/contents/statistika/statisticheskie-dannye-po-rf>
57. Чистяков, С.В. Сетевая организационная форма и сетевые экономические отношения / С.В. Чистяков // Вестн. Моск. ун-та. Серия 21 Управление (государство и общество). 2012. - № 2. - С. 74-85.
58. Чернов, В.А. Российские гостиничные сети. Инновационные научные исследования: теория, методология, практика [Электронный ресурс] - Кишинев: Editura «Liceul», 2017. - С. 170 – 179. -Режим доступа: [http://science-peace.ru/files/INITMP\\_2017.pdf](http://science-peace.ru/files/INITMP_2017.pdf)
59. Шерешева, М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний [Текст] / М. Ю. Шерешева. - М. : Высшая школа экономики, 2010. – 339 с.
60. Шерешева, М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. Курс лекций [Текст] : учеб.пособие / М. Ю. Шерешева ; Гос. ун-т Режим доступа: Высшая школа экономики. – М. : Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2010. – 339 с.
61. Якименко, М.В., Сетевые структуры организации гостиничного бизнеса: основные аспекты / М.В. Якименко, Е.В. Жертовская [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://xn----7sbbaj7auwnffhk.xn--plai/article/9506>
62. Янкевич, В. Н. Туризм и гостиничное хозяйство [Текст] : учебное пособие / В. Н. Янкевич. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 415 с.
63. Burack, E. H., and Mathys, NJ. Environmental Scanning Improves Strategic Planning, Personnel"Administrator, vol. 34, no. 4,2008, pp. 82-87.
64. Lee, G. Is it really marginal? A financial consideration of French overseas travelers [Text] / G. Lee, A.A. Morrison, X.Y. Lheto, J. Webb and J. Reid // Journal of Vacation Marketing. – 2005, – №2. – С. 24-37.
65. R. Teare and A. Boer (eds) Strategic Hospitality Management, London: Cassell, 2008, – p. 84.



## Приложение 2

## Преимущества сетевой организации в гостиничном бизнесе

Аспекты стратегического управления	Аспекты маркетинга	Аспекты менеджмента качества	Финансовые аспекты
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формирование/развитие/трансферт знаний и стратегических компетенций</li> <li>- Создание комплементарных активов</li> <li>- Диверсификация услуг</li> <li>- Быстрое и гибкое реагирование на изменения окружающей среды, быстрая адаптация к изменениям</li> <li>- Рационализация структуры управления</li> <li>- Упрощение коммуникации и координации</li> <li>- Отношенческие ренты</li> <li>- Мобилизация общесетевых ресурсов. Повышение мобильности ресурсов</li> <li>- Синергия</li> <li>- Лоббирование сетевых интересов (для улучшения/изменения стандартов отрасли или с целью развития местной туристической инфраструктуры)</li> <li>- Упрощение процедуры анализа источников формирования стратегических компетенций</li> <li>- Упрощение процедуры стратегического планирования и прогнозирования</li> <li>- Объединение всех партнеров и поставщиков из сопутствующих отраслей в единую систему взаимодействия. Более тесные связи с поставщиками важных субуслуг</li> <li>- Упрощение процедуры отслеживания развития своего бизнеса</li> <li>- Усиление позиций каждого</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Создание уникального, легко узнаваемого гостиничного брэнда</li> <li>- Инновационные маркетинговые подходы к развитию сети</li> <li>- Кобрэндинг: взаимное стратегическое усиление брэндов сети</li> <li>- Совместные маркетинговые кампании</li> <li>- Маркетинговые программы в рамках стратегических альянсов и на основе сетевого брэнда</li> <li>- Обширное применение кастомизации. Удовлетворение клиентов с дифференцированными предпочтениями</li> <li>- Создание добавленной стоимости в каждой компоненте услуги</li> <li>- Повышение скорости выхода на новые географические рынки, поддержка международной экспансии</li> <li>- Доступ к ранее недоступным</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Унифицированные подходы к качеству</li> <li>- Единые сетевые стандарты гостиничного предложения</li> <li>- Повышение качества конечного продукта за счет сетевых ресурсов. Конечный продукт с большей добавленной ценностью</li> <li>- Совершенствованные навыки и профессиональные знания персонала</li> <li>- Благодаря сетевым стандартам - повышение стабильности в отрасли</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижение управленческих затрат</li> <li>- Снижение операционных затрат</li> <li>- Новые возможности для привлечения капитала как плацдарма для дальнейшей экспансии</li> <li>- Повышение рентабельности бизнес-процессов</li> <li>- Упрощенная процедура оценки результатов управления недвижимостью</li> <li>- Более высокая отдача от гостиниц в рамках сети</li> <li>- Достижение оптимальной загрузки номерного фонда</li> <li>- Объединение финансовых ресурсов</li> <li>- Большие инвестиционные возможности</li> </ul>

<p>партнера в сети благодаря сетевым ресурсам и сетевой поддержке</p> <p>- Выработка совместных сетевых стратегических программ</p>	<p>рынкам.</p> <p>Расширение географического присутствия. В конечном итоге - широкое присутствие на всех основных глобальных рынках</p> <p>- Повышение общего маркетингового потенциала сети</p> <p>- Помощь в определении сегментов лояльных потребителей сети</p> <p>- Помощь в оценке рыночной доли каждого отдельного гостиничного предприятия в сети</p> <p>- Удержание клиентов внутри сети</p> <p>- Доступ клиента к любому отелю сети в любой точке мира</p> <p>- НДС</p> <p>- Создание уникальных точек продаж* как источников дополнительной прибыли</p> <p>- Формирование единого рынка сбыта</p> <p>- Большой охват рыночных сегментов</p>		
---	--	--	--

Классификация сетевых предпринимательских структур в  
гостиничном бизнесе

Классификационный признак	Вид сетевых предпринимательских структур в гостиничном бизнесе	Характеристика сетевых предпринимательских структур в гостиничном бизнесе
1) По степени интеграции	1) интегрированные 2) независимые	1) сети из однородных гостиничных предприятий 2) сети из независимых отелей на основе гостиничного консорциума, референциальные сети
2) По виду интеграции	1) вертикально интегрированные 2) горизонтально интегрированные 3) комплементарно интегрированные	1) интеграция предприятий, образующих технологическую цепочку (авиакомпания - туроператор - гостиничное предприятие) 2) интеграция технологически идентичных производств (гостиница - гостиница) 3) интеграция предприятий технологической цепочки с возможностью поглощения или образования стратегических альянсов с другими предприятиями для формирования интеграционного объединения полного цикла (авиакомпания - туроператор - гостиничное предприятие - транспортная компания - бюро гидов и анимации)
3) По однородности входящих в состав бизнес-структур	1) гомогенные 2) гетерогенные	1) только средства размещения 2) другие туристские предприятия и предприятия туристской инфраструктуры
4) По типу управления	1) опосредованное 2) самостоятельное	1) контракт на управление с независимой управляющей компанией, договор франчайзинга 2) собственником или менеджерами сети, собственной управляющей компанией
5) По масштабу сети/географии распространения	1) глобальные 3) региональные 2) национальные 4) локальные	1) распространение в глобальных масштабах 2) распространение в регионе 3) распространение в пределах своей страны 4) концентрация в масштабах города, области, локального туристского центра
6) По условиям вхождения в сеть	1) полноправное членство 2) ассоциированное членство (референциальные сети)	1) все хозяйствующие субъекты сети связаны общей системой управления, поставок, придерживаются единой маркетинговой и финансовой политики, стандартов обслуживания; четко позиционируют свои продукты в рамках единого бренда или линейки брендов

		2) соблюдают определенные требования к стандартам обслуживания и продвигаются не только в рамках собственного бренда, но и в рамках бренда ассоциации; не имеют централизованного управления, маркетинга и финансов (BestWestern, Hotels, BestEasternHotels)	
7) По основному целевому признаку формирования (по профилю сети)	1) многофункциональные гостиничные сети крупных городов 2) сельские гостиничные сети 3) сети аэропорт-отелей 4) сети конференц-отелей 5) сети курортных отелей 6) сети бутик-отелей 7) сети спа-отелей 8) сети малых средств размещения	Гостиничный рынок Европы (% номерного фонда): 1) 24% 2) 18% 3) 8% 4) 12% 5) 15% 6) 4% 7) 2% 8) 17%	Гостиничный рынок РФ (% номерного фонда): 1) 49% 2) 7% 3) 6% 4) 9% 5) 11% 6) 5% 7) 1% 8) 12%
8) По степени диверсификации предлагаемых продуктов	1) сервисный продукт в рамках концепции монобренда 2) комплексный сервисный продукт в рамках концепции мультибренда 3) набор сервисных продуктов вне основного сервисного продукта - услуги размещения гостей	1) Holiday Inn 2) Ассог (лидирующие бренды по Европе данной сети: Ibis, Mercure, Novotel, Etap) 3) Premier Inn сеть кофеен Costa Coffee	
9) По типу собственности	1) государственная 2) частная 3) государственно-частные партнерства	1) сетевые ведомственные гостиницы в РФ 2) практически все известные мировые гостиничные сети 3) сеть «Интурист» (РФ)	
10) Как управляемая система (по степени гибкости)	1) гибкие 2) жесткие 3) супергибкие независимые	1) франчайзинговый договор; стратегический альянс 2) контракт на управление 3) маркетинговые сети	



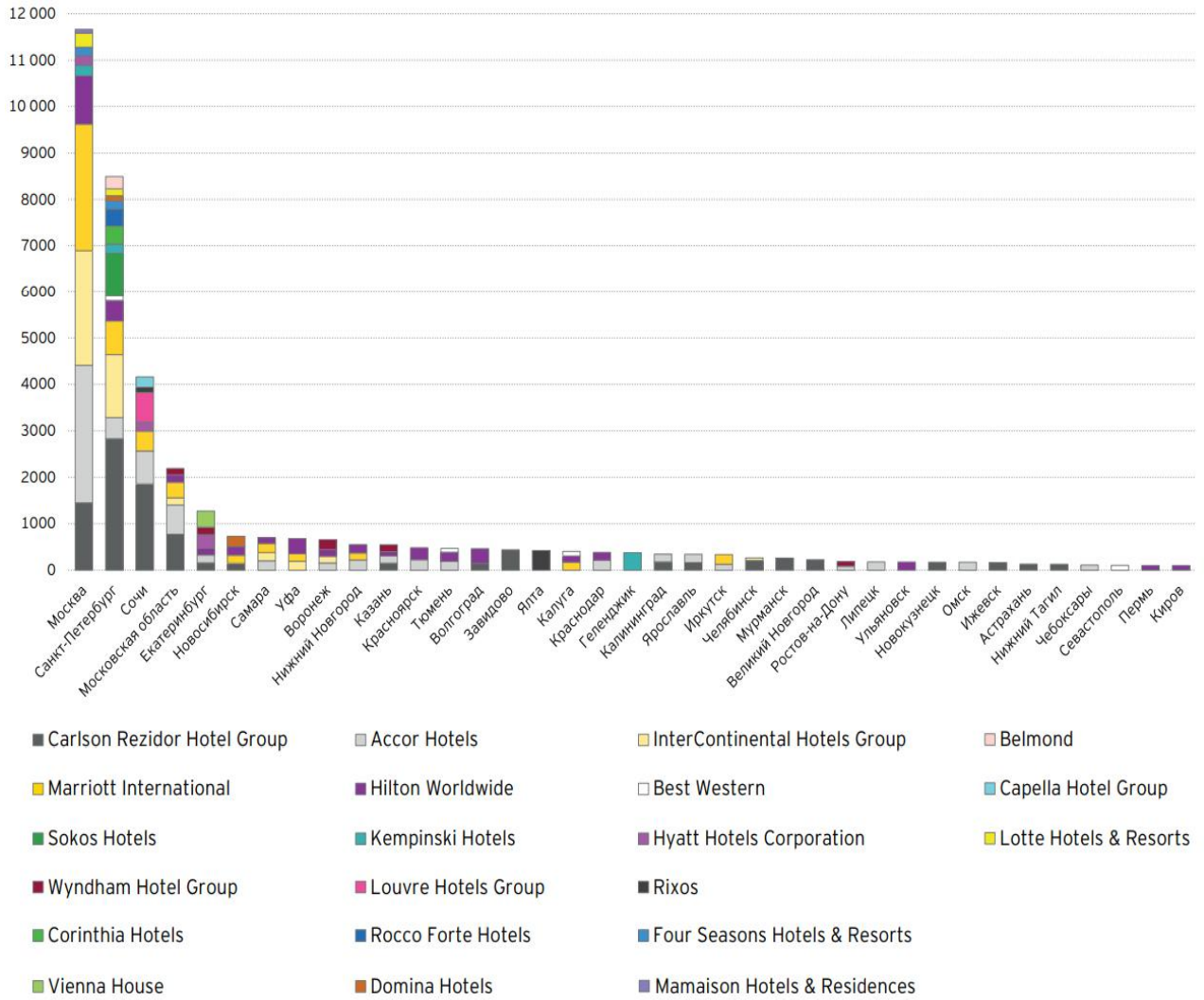


Рис. 1. Распределение существующего номерного фонда под управлением международных гостиничных операторов по городам России (данные за октябрь 2017 года)

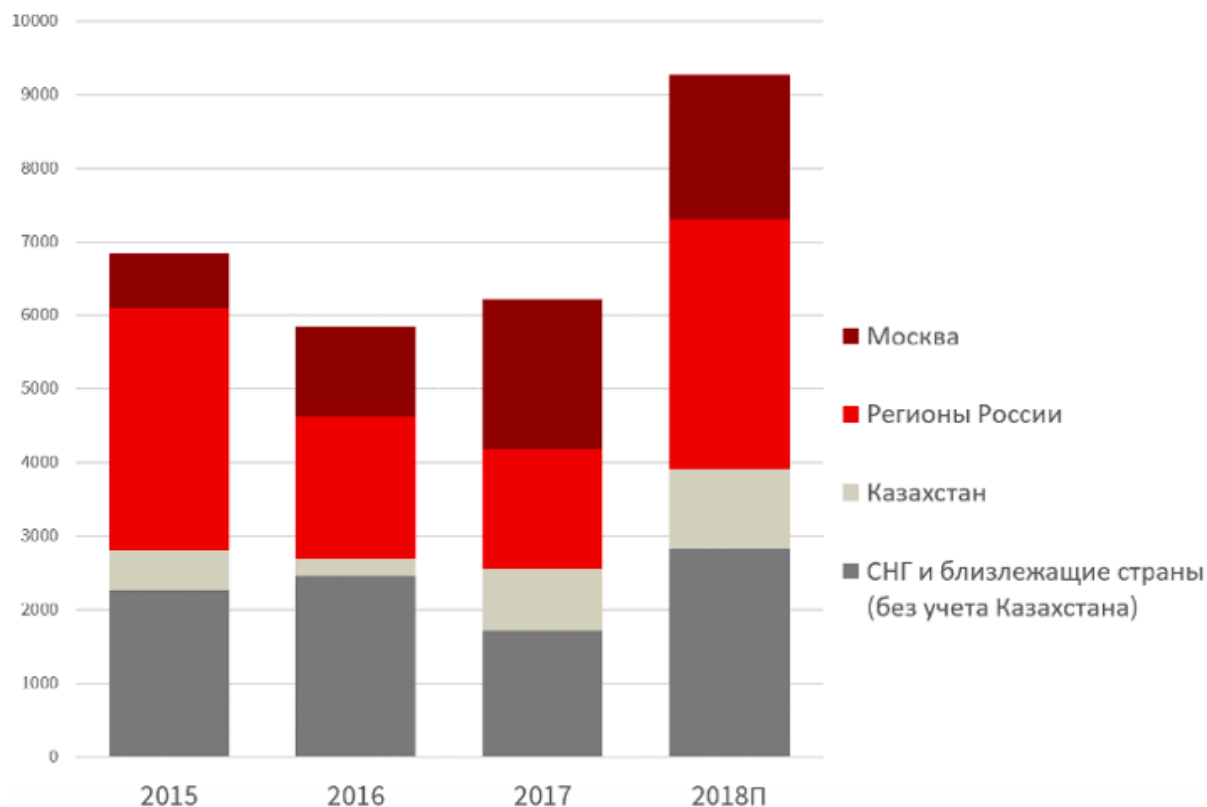


Рис. 3. Сравнение прогнозируемого и фактического ввода гостиничных номеров в регионе