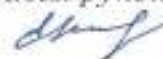


На правах рукописи



КОПЫТИНА ЕЛЕНА ВАЛЕНТИНОВНА

**СЕТЕВЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление
народным хозяйством
(экономика
предпринимательства)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

**Москва
2022**

Диссертация выполнена на кафедре национальной экономики экономического факультета ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов» (РУДН).

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор **Мосейкин Юрий Никитович**, декан экономического факультета, заведующий кафедрой национальной экономики экономического факультета РУДН

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор **Шерешева Марина Юрьевна**, профессор кафедры прикладной институциональной экономики, заведующий лабораторией институционального анализа экономического факультета ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова»

доктор экономических наук, профессор **Жукова Марина Александровна**, заместитель директора по учебной работе института управления персоналом, социальных и бизнес-коммуникаций, профессор кафедры управления в международном бизнесе и индустрии туризма ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

Ведущая организация: **Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»**

Защита состоится «29» июня 2022 г. в 16:00 часов на заседании диссертационного совета ПДС 0600.002 при РУДН по адресу: 117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д.6, Зал Ученого совета.

С диссертацией можно ознакомиться в Учебно-научном информационном библиотечном центре РУДН по адресу: 117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д.6.

Электронная версия автореферата и объявление о защите диссертации размещены на официальном сайте РУДН <http://dissovet.rudn.ru> и отправлены для размещения на официальном сайте ВАК при Министерстве науки и высшего образования РФ.

Автореферат разослан «28» мая 2022 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета ПДС 0600.002
доктор экономических наук, профессор

 Ж.Г. Голодова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В последние годы гостиничная индустрия в Российской Федерации является одной из развивающихся и перспективных отраслей экономики, чему способствовало увеличение туристского потока, связанного, в том числе, с проведением ряда социально-значимых мероприятий, таких как XXII зимние Олимпийские игры в 2014 г., XXI Чемпионат Мира по футболу в 2018 г. и др.

В 2011 г. была утверждена и реализована Федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 гг.)». В 2019 г. Правительством Российской Федерации утверждена стратегия развития туризма в РФ в период до 2035 г., предусматривающая комплексное развитие внутреннего и въездного туризма и его инфраструктуры. Одним из ключевых аспектов при реализации утвержденной стратегии является создание и развитие гостиничной инфраструктуры. Развитие туризма без обеспечения туристских маршрутов средствами размещения невозможно.

По данным Федеральной службы государственной статистики в период с 2016 по 2020 гг. количество гостиниц увеличилось на 25% и составило в 2020 г. 20410 объектов. Рост предложения средств размещения наблюдается преимущественно в крупнейших городах Российской Федерации, туристских, культурных и деловых центрах, при этом в малых и средних городах регионов по-прежнему отмечается их дефицит, прежде всего в экономичном сегменте.

Рынок гостиничных услуг в Российской Федерации представлен сетевыми и независимыми гостиничными предприятиями. Существенное влияние на деятельность отечественных гостиничных предприятий оказывают международные гостиничные сети, которые занимают значительный сегмент рынка и продолжают усиливать свои позиции, развивая сетевые формы объединения предприятий как эффективную модель функционирования.

В настоящее время отечественные гостиничные сети находятся на этапе формирования на локальном уровне, и лишь немногие из них начинают выходить на национальный и международный уровни. Актуальной проблемой развития отечественных гостиничных предприятий путем сетевого объединения являются барьеры входа, препятствующие вовлечению в сети представителей среднего и малого бизнеса.

Актуальность темы диссертационного исследования определяется тем, что в условиях экспансии международного гостиничного бизнеса все более очевидной становится необходимость повышения эффективности функционирования отечественных гостиничных предприятий через создание сетевых форм объединения предпринимательских структур в гостиничном бизнесе, адаптированных к среднему и малому предпринимательству.

Последние тенденции на рынке туристских услуг: активное развитие загородного отдыха, экотуризма, сельского туризма – выявили недостаток количества соответствующих средств размещения в данном сегменте. Указанный сегмент остается неохваченным гостиничными сетями и не имеет системы бизнес-поддержки, способной развивать это перспективное и актуальное направление в гостиничном бизнесе.

Таким образом, указанные факторы определяют потребность в разработке адаптированной модели развития отечественных гостиничных сетей на локальном, региональном и национальном уровнях, в том числе в сегменте коллективных загородных средств размещения. В этих условиях исключительно актуальными становятся вопросы системного исследования особенностей развития сетевых форм организации предпринимательских структур и разработки методических и практических рекомендаций по их созданию и развитию в целях повышения эффективности функционирования предприятий отечественного гостиничного бизнеса.

Степень разработанности темы исследования.

Вопросы сетевых форм организации предпринимательских структур были рассмотрены в теориях организации, рыночной координации, институциональной экономической теории, трансакционных издержек, стратегического управления, сетевого общества, и были представлены в трудах российских и зарубежных авторов: Б.З. Мильнера, П.Ф. Друкера, Р. Коуза, О. Уильмсона, П.А. Кропоткина и ряда других.

Вопросам изучения теории и практики функционирования сетевых форм организации предпринимательских структур посвящены работы российских и зарубежных авторов: Ф. Вебстера, К. Келли, Р. Майлза, Ч. Сноу, Р. Патюреля, Х. Джеффри, С. Харбир, М. Полани, В.С. Катькало, В.Е. Дементьева, С.Г. Евсюкова, Е.В. Устюжаниной, М.Ю. Шерешевой, М.А. Слонимской, О.Н. Большева.

Специфика развития сетевых форм организации предпринимательских структур в гостиничном бизнесе освещена в трудах следующих ученых: П. Ингрема, Д.А.С. Баума, В.С. Катькало, В.Н. Мукба, Е.Л. Путилиной, Т.А. Подоляко, В.В. Иванова, А.Д. Чудновского, М.А. Жуковой.

Типизации сетевых объединений предпринимательских структур были предложены в работах ряда российских и зарубежных авторов (Р. Майлз, Ч. Сноу, А.Н. Асаул, Е.Г. Скуматов, Г.Е. Локтев, Н.И. Попов, О.А. Третьяк, А.В. Олескин, В.Н. Шемракова, М.А. Морозов и др.).

Вопросы изучения теории и практики развития сетевых структур в том числе в гостиничном бизнесе, посвящены труды следующих авторов: М. Портер, Ф. Котлер, И. Ансофф, Б. Карлофф, Дж. Траут, К. Барлетт, С. Гошал, О.С. Виханский, Б.А. Райзберг, Г.Б. Клейнер, С.С. Скобкин, Г.А. Булатов.

Подходы к оценке эффективности функционирования сетевых объединений предпринимательских структур в гостиничном бизнесе отражены в работах О.А. Фихтнера, А.П. Данилова, Д.И. Чернышева, К.С. Горяинова и других.

Однако результаты анализа научных трудов, посвященных развитию отечественных сетевых объединений в гостиничном бизнесе, не раскрывают в полной мере подходов к решению задач по организации отечественных гостиничных сетей на локальном и региональном уровнях, в особенности по вовлечению представителей малого и среднего предпринимательства как направления повышения эффективности их функционирования.

Актуальность проблематики диссертационного исследования, ее недостаточная разработанность и высокая практическая значимость, обусловили выбор темы исследования, предопределили цель и задачи.

Целью исследования является разработка предложений по созданию и развитию сетевой формы организации предпринимательской деятельности и научное обоснование ее использования в качестве механизма повышения эффективности функционирования предприятий гостиничного бизнеса.

В соответствии с поставленной целью определены следующие **задачи исследования**:

1. уточнить и дополнить понятие «гостиничная сеть», предложить авторскую типизацию гостиничных сетей;

2. выявить значимые факторы эффективности сетевых форм организации предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе и методические подходы к её оценке;

3. дать характеристику состояния сферы гостиничного бизнеса и проблем отечественных гостиничных сетей в условиях экспансии международного гостиничного бизнеса;

4. оценить перспективы применения существующей модели развития гостиничных сетей на основе франчайзинга в малом и среднем предпринимательстве, выделить концептуальные подходы к созданию сетевой бизнес-модели на основе франчайзинга в сегменте коллективных загородных средств размещения;

5. разработать сетевую бизнес-модель организации предпринимательской деятельности на основе франчайзинга в сегменте коллективных загородных средств размещения;

6. провести оценку экономической эффективности разработанной бизнес-модели.

Гипотеза исследования заключается в том, что объединение предприятий малого и среднего предпринимательства в гостиничном секторе экономики будет способствовать развитию и повышению их экономической эффективности функционирования за счет преимуществ, которые дает сетевое объединение.

Объектом исследования являются предпринимательские структуры в гостиничном бизнесе в форме сетевых объединений.

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе формирования сетевых форм организации гостиничного предпринимательства для малого и среднего бизнеса как фактора повышения экономической эффективности его функционирования.

Теоретическая и методологическая основа диссертационного исследования. Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области сетевых форм организации предпринимательских структур, эффективности функционирования предприятий, экономики сферы услуг; законы и постановления Правительства Российской Федерации; материалы научно-практических конференций, монографии, диссертационные исследования и авторефераты, научные публикации в периодических изданиях и сети Интернет.

Методологическую основу исследования составили труды российских и зарубежных ученых и практиков в области сетевой организации бизнеса в гостиничной отрасли, а также проблем, связанных с организацией и развитием отечественных гостиничных сетей на локальном и региональном уровнях.

Эмпирической и информационной базой исследования послужили аналитические данные Федеральной службы государственной статистики РФ, Федерального агентства по туризму Министерства экономического развития РФ, информационные и аналитические данные профессиональных участников рынка, данные аналитических агентств в сфере гостиничного бизнеса, монографии, научные статьи, финансовая и статистическая отчетность ООО «ТК Михайловский», ООО «Усадьба Гребнево», ООО «СКАЗКА», ООО «Отель Истра Холидей», АНО «ДТК «СОРТАВАЛА», результаты исследований автора.

Инструментальный аппарат исследования основывается на методах системного анализа, экономического анализа (исследование процессов, сравнение и пр.), экономико-статистических и экономико-математических методах, что подтверждает обоснованность и достоверность выводов и результатов исследования, полученных автором.

Научная новизна исследования заключается в постановке и раскрытии методологических проблем, связанных с обеспечением функционирования сетевых объединений предпринимательских структур в гостиничном бизнесе, а также в разработке и обосновании методических подходов к организации бизнеса сетевых форм малых и средних предпринимательских структур в гостиничном бизнесе. Личный вклад автора в разработку проблемы развития отечественных гостиничных сетей, заключается в следующих результатах:

– уточнено и дополнено терминологическое понятие «гостиничная сеть». В авторском определении в качестве дополнительных дефиниций добавлены значение стандартизации бизнес-процессов и цели сетевого объединения, которые более полно раскрывают смысл данного понятия; предложено авторское дополнение к типологии гостиничных сетей, в которой классификационным признаком служит доля в общем доходе предприятия, полученная от гостиничного бизнеса;

– выявлены значимые факторы эффективности сетевых форм организации предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе и методические подходы к её оценке;

– дана характеристика состояния сферы гостиничного бизнеса и проблем отечественных гостиничных сетей в условиях экспансии международного гостиничного бизнеса, проанализированы тенденции развития гостиничного бизнеса, выявлена ценовая ниша, территории локации для организации и развития отечественных гостиничных сетей, а также специфика и перспективное направление в сегменте загородных средств размещения;

– оценены перспективы применения существующей модели развития гостиничных сетей на основе франчайзинга в малом и среднем предпринимательстве, выделены концептуальные подходы к созданию сетевой бизнес-модели на основе франчайзинга в сегменте коллективных загородных средств размещения;

– разработана авторская сетевая бизнес-модель организации предпринимательской деятельности на основе франчайзинга в сегменте коллективных загородных средств размещения, учитывающая особенности предприятий малого и среднего предпринимательства, в том числе не имеющих опыта ведения гостиничного бизнеса;

– проведена оценка экономической эффективности разработанной бизнес-модели.

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в том, что в работе расширено и дополнено теоретическое понятие «гостиничная сеть»; предложено авторское дополнение к типизации гостиничных сетей; описана авторская методика оценки экономической эффективности деятельности предприятий, входящих в гостиничную сеть.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанная сетевая бизнес-модель организации предпринимательской деятельности в сегменте коллективных средств размещения может быть применена следующими структурами:

– местными и региональными органами власти, в рамках целевых программ и стратегий развития агро- и экотуризма на местном и региональном уровнях, территориях сельских поселений как фактора диверсификации экономики территории;

– бизнес-структурами в гостиничной отрасли, в целях организации гостиничных сетей с привлечением малого и среднего предпринимательства, а также фермерским хозяйствам, как способа диверсификации бизнеса и повышения экономической эффективности деятельности.

Апробация результатов диссертационного исследования. Результаты диссертационного исследования были представлены на международных научно-практических конференциях, в том числе:

– XVIII Международная научно-практическая конференция «Современное состояние и потенциал развития туризма в России» (Омск, 07–08 октября 2021 г.);

– VI Всероссийская научно-практическая конференция «Современная наука: от теории к практике» (Москва, 25 мая 2021 г.).

Основные теоретические выводы представлены в 9 научных статьях общим объемом 4,44 п. л., в том числе авторских 4,44 п. л., 5 из которых опубликованы в рецензируемых журналах Высшей аттестационной комиссии при Министерстве образования и науки Российской Федерации.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Научные положения диссертации соответствуют следующим пунктам Паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства): п. 8.10. Методология, теория обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур. Формы современной конкуренции и их влияние на содержание предпринимательской деятельности; п. 8.14. Организация системы взаимодействия крупного и малого предпринимательства. Формирование и развитие предпринимательских сетей с учетом их экономической целесообразности; п. 8.15. Франчайзинг как особый вид предпринимательской деятельности.

Структура и объем диссертации обусловлены кругом исследуемых проблем и определяются ее объектом, предметом, целью и задачами. Диссертация состоит из введения, 3 глав, включающих 9 параграфов, последовательно раскрывающих понятие, сущность и особенности исследуемых проблем, списка сокращений, заключения и библиографического списка. Работа изложена на 196 страницах, содержит 16 таблиц, 34 рисунка. Список литературы включает 175 наименований.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Уточнено и дополнено терминологическое понятие «гостиничная сеть». В авторском определении в качестве дополнительных дефиниций добавлены значение стандартизации бизнес-процессов и цели сетевого объединения, которые более полно раскрывают смысл данного понятия; предложено авторское дополнение к типологии гостиничных сетей, в которой классификационным признаком служит доля в общем доходе предприятия, полученная от гостиничного бизнеса.

Современные тенденции развития общества характеризуются процессами экономической интеграции, глобализации, цифровизации, квалиметризации, повышения требований потребителей к приобретаемым продуктам и услугам. Трансформация экономических систем создает сложные проблемы во всех секторах экономики. Все чаще наблюдается появление на рынке различных видов сетевых объединений предпринимательских структур.

На основе исследования определений понятия «сеть» и «гостиничная сеть» выявлены базисные параметры и единообразные дефиниции: формирование единой стратегии, долгосрочное сотрудничество, централизация всех звеньев сети, идентичность услуг и компетенций.

В настоящее время отсутствует общепринятое отраслевое определение понятия «гостиничная сеть». Существующие трактовки акцентированы на параметрах, учитывающих особенности создания и функционирования сетевых объединений. В частности, отраслевую принадлежность, единство структуры объединения, общие системы функционирования, интеграционные связи, централизованное управление.

На наш взгляд, в существующих определениях не в полной мере отражена сущность данного понятия. В исследовании предложено дополнить понятие «гостиничная сеть» новыми дефинициями.

Автор определяет понятие «гостиничная сеть» как взаимовыгодное объединение предприятий для реализации совместной деятельности на основе консолидации ресурсов, информации, технологий, компетенций, инноваций и стандартизации ведения бизнес-процессов в целях повышения эффективности функционирования.

При исследовании существующих типологий сетевых объединений, в частности гостиничных сетей, было выявлено отсутствие классификационного признака, учитывающего предоставление гостиничных услуг в качестве основного или дополнительного источника дохода в общем бизнесе предприятия.

В связи с этим диссертантом дополнена существующая типология гостиничных сетей следующими элементами, характеризующими позицию гостиничного бизнеса в общем объеме предпринимательской деятельности:

1. Гостиничные сети как основной бизнес.
2. Гостиничные сети, как вид диверсификации бизнеса.

Данная типология позволяет четко разделить бизнес-структуры, входящие в гостиничные сети, деятельность которых полностью или частично связана с гостиничным бизнесом.

2. Выявлены значимые факторы эффективности сетевых форм организации предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе и методические подходы к её оценке.

Основным отличием сетевых форм объединения предпринимательских структур от традиционных форм ведения бизнеса, является отсутствие прав собственности на капитал партнера, хотя это не исключает наличие общей собственности. В гостиничном бизнесе данный подход можно видеть при расширении сетей преимущественно на основе франчайзинга и контракта на управление, когда права собственности на капитал остаются у предприятия, входящего в сеть, что способствует эффективному функционированию предприятий.

Сетевые инструменты в гостиничном бизнесе позволяют стандартизировать все бизнес-процессы предприятий сети, использовать единые системы поставок, предпринимательских услуг, продаж, маркетинга, рекламы, стандартов-регламентов. Предприятие, входящее в сеть, получает не только отработанную модель ведения бизнеса, но и продвижение на рынке за счет узнаваемости бренда.

Объединение предприятий в гостиничную сеть позволяет повысить экономическую эффективность как всей сети, так и отдельных ее участников за счет следующих факторов:

- эффективного использования материально-технической базы (номерного фонда);
- расширения и эффективного использования ресурсного потенциала предприятий сети;
- сокращения транзакционных издержек за счет экономии на масштабе при использовании централизованных систем поставок, маркетинга, информационного обеспечения;
- эффективного перераспределения управленческих функций, привлечения к управлению специально подготовленного управленческого персонала;
- повышения эффективности деятельности линейного персонала на основе его обучения и переобучения;
- повышения качества предоставляемых услуг за счет стандартизации бизнес-процессов;
- повышения эффективности за счет перераспределения туристского потока и обеспечения загрузки гостиничного предприятия при использовании единой системы бронирования;
- повышения загрузки номерного фонда за счет привлечения гостей, путем использования специфического ресурса – бренда сети.

Экономическую эффективность гостиничной сети целесообразно рассматривать на уровне результативности отдельных ее участников. Рост прибыльности каждого отдельного гостиничного предприятия, входящего в сеть, характеризует общую результативность сетевого взаимодействия.

Проанализированные методики оценки эффективности сетевых объединений имеют ряд схожих элементов, которые включают в себя следующее:

- оценку влияния отдельных факторов, влияющих на получение экономического эффекта;

- оценку экономической эффективности каждого отдельного предприятия, входящего в сеть;
- оценку общего или синергического экономического эффекта, который представляет собой сумму экономических эффектов, полученных в отдельных сегментах его деятельности.

Экономическая эффективность каждого отдельного предприятия, входящего в сеть, представляет собой сумму эффектов, полученных за счет факторов (преимуществ), которые дает присоединение к гостиничной сети, и может быть выражена в росте рентабельности активов. Выявление степени влияния каждого фактора на экономическую эффективность позволяет корректировать и оптимизировать деятельность в конкретных её направлениях.

3. Дана характеристика состояния сферы гостиничного бизнеса и проблем отечественных гостиничных сетей в условиях экспансии международного гостиничного бизнеса, проанализированы тенденции развития гостиничного бизнеса, выявлены ценовая ниша, территории локации для организации и развития отечественных гостиничных сетей, а также специфика и перспективное направление в сегменте загородных средств размещения.

На протяжении последних десятилетий гостиничная индустрия является привлекательной со стороны бизнес-структур и инвесторов как одна из перспективных отраслей отечественной экономики. Крупнейшими центрами гостиничной индустрии являются г. Москва, г. Санкт-Петербург, г. Сочи. Также растет количество объектов гостиничной индустрии на территории крупных городов Крымского полуострова, Краснодарского края, Калининградской области, Новосибирске, Красноярске и ряде других крупных городов Российской Федерации.

В последние годы отмечается ежегодный прирост количества гостиничных предприятий и иных средств размещения, к 2021 г. их число увеличилось до 20410 объектов. Основная часть коллективных средств размещения приходится на долю гостиниц. При этом в последние годы отмечается рост числа хостелов, мотелей, туристических баз и других видов коллективных средств размещения.

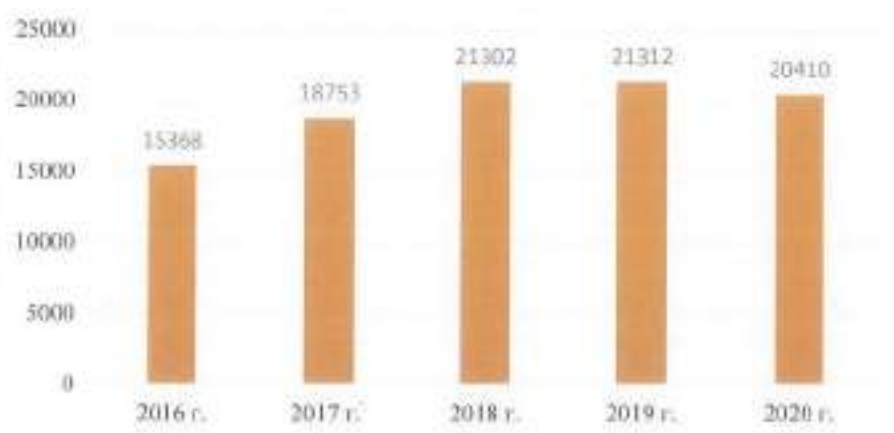


Рисунок 1 – Число гостиниц и иных средств размещения в Российской Федерации на 01.01.2021 г. (ед.)

Отечественный рынок гостиничных услуг представлен сетевыми и независимыми гостиничными предприятиями. Объем номерного фонда сетевых гостиниц составляет 9% от суммарного номерного фонда РФ. Из общего числа сетевых гостиниц на долю отечественных операторов приходится 60% объектов, на долю международных операторов – 40%. При этом стоит отметить, что объем номерного фонда международных и отечественные сети делят примерно поровну, в среднем по 43 тысячи номеров.

Ценовой сегмент деятельности международных гостиничных сетей на 85% представлен гостиницами категории 4-5 звезд, доля гостиниц категории 3 звезды и менее составляет 15%. Отечественные гостиничные сети функционируют преимущественно в ценовом сегменте категории гостиниц 3 звезды их доля составляет 50%, в сегменте категории 4 звезды – 27%, в верхнем ценовом сегменте категории 5 звезд работают только 3% гостиниц.

В качестве основных сдерживающих факторов оптимального развития отечественных гостиничных сетей в условиях экспансии международного гостиничного бизнеса, по нашему мнению, являются следующие:

- отсутствие четкой институциональной среды и законодательной базы, регулирующей вопросы функционирования гостиничных сетей;
- функционирующие на российском рынке гостиничные сети ориентированы на присоединение крупных гостиниц;
- высокая стоимость на землю, значительная налоговая нагрузка, также являются ограничительными барьерами на вход в гостиничный бизнес;¹
- отсутствие инвестиционных ресурсов для вхождения в гостиничные сети у несетевых гостиниц, отсутствие проектного финансирования в гостиничном бизнесе, проблемы с получением банковских кредитов;
- отсутствие поддержки со стороны местных и региональных органов власти для развития отечественных брендов на локальном и национальном уровнях;
- существующие отечественные гостиничные сети функционируют преимущественно в формате городских и курортных отелей;
- недостаточное развитие транспортной инфраструктуры в ряде регионов Российской Федерации;
- отсутствие отраслевых стандартов для среднего и малого бизнеса, существующие же, регламентируют деятельность только крупных гостиничных комплексов;
- расширение отечественных гостиничных сетей осуществляется преимущественно путем увеличения гостиниц в собственности, в мировой практике рост сети происходит за счет продажи франшизы, а владение недвижимостью считают непрофильным бизнесом;
- владельцы гостиниц отказываются от услуг профессиональных управляющих бизнесом, и возлагают на себя функции управления, порой не имея соответствующих навыков и специфичных отраслевых знаний.

В настоящее время гостиничный рынок крупных городов, культурных и деловых центров Российской Федерации имеет сбалансированное предложение

¹ Духовная Л.Л., Скабеева Л.И. Специфика функционирования международных и национальных гостиничных цепей на рынке гостиничного бизнеса в Российской Федерации // Сервис в России и за рубежом. 2018. Т.12, № 2 (80). С. 20-30.

средств размещения во всех ценовых сегментах, при этом регионы страны имеют его дефицит, прежде всего в экономичном сегменте. В связи с чем сформировалась ниша для представителей малого и среднего гостиничного предпринимательства в экономичном сегменте категории гостиниц 3 звезды и менее на территориях регионов страны, малых городов, сельских поселений.

Сегмент загородных средств размещения является не охваченным гостиничными сетями. При этом новые реалии указывают на повышение спроса именно в данном сегменте. Загрузка загородных отелей, расположенных в радиусе 200 км. от крупных российских городов, в 2021 г. выросла до 90% как следствие пандемийных ограничений в сфере зарубежного туризма, тенденций к эко-, агро-и сельскому туризму, роста спроса на экологически чистые продукты и т.п.

Развитие предпринимательской деятельности в сегменте загородных средств размещения осложняется следующими факторами:

1. отсутствие нормативного регулирования деятельности исключительно загородных средств размещения;
2. сложности инвестиционной политики в регионах, в том числе льготного кредитования и датирования предпринимателей на этапе становления;
3. проблемы взаимодействия гостиничного предприятия с поставщиками, транспортными предприятиями, другими объектами инфраструктуры;
4. отсутствие оптимальной транспортной инфраструктуры, сложности с подключением к коммуникациям (газификация, водоснабжение, электрификация и т.п.);
5. сложности с продвижением и рекламой гостиничного предприятия;
6. проблемы сезонности и заполняемости номерного фонда;
7. отсутствие необходимых знаний, опыта ведения гостиничного бизнеса у собственников загородных средств размещения (гостевых домов, усадеб, ферм).

Международный опыт и тенденции ежегодного увеличения количества сетевых гостиниц на основе франчайзинга, подтверждают эффективность данной модели и целесообразность её использования в России для развития гостиничных сетей на уровне среднего и малого предпринимательства. Рост спроса на загородный отдых, развитие экотуризма, сельского и агротуризма формируют перспективную нишу для создания франчайзинговых сетей в сегменте загородных средств размещения.

4. Оценены перспективы применения существующей модели развития гостиничных сетей на основе франчайзинга в малом и среднем предпринимательстве, выделены концептуальные подходы к созданию сетевой бизнес-модели на основе франчайзинга в сегменте коллективных загородных средств размещения.

В исследовании автором был проведен анализ стратегий развития международных и отечественных гостиничных сетей на территории РФ. Основой анализа послужили данные официальных сайтов гостиничных сетей, аналитических и консалтинговых агентств в сфере гостиничного бизнеса и гостиничной недвижимости – выявлено, что в настоящее время две трети гостиниц международных гостиничных сетей функционирует по франшизе. При этом в качестве франчайзи выступают исключительно представители крупного бизнеса.

На наш взгляд, опыт развития гостиничных сетей на основе франчайзинга целесообразно применить для малого и среднего гостиничного предпринимательства.

Был проведен анализ франчайзинговых программ, используемых международными и отечественными гостиничными сетями на территории РФ. Базой для анализа послужили данные официальных сайтов гостиничных сетей, аналитических и консалтинговых агентств в сфере гостиничного бизнеса и гостиничной недвижимости, каталоги франшиз.

Существующая модель франчайзинга имеет ряд значительных ограничений, она применима исключительно для крупного бизнеса и не позволяет представителям малого и среднего бизнеса входить в гостиничные сети. В таблице 1 представлены обобщенные данные, включающие барьеры входа для среднего и малого бизнеса в гостиничную сеть.

Таблица 1 – Барьеры входа в гостиничные сети малого и среднего предпринимательства

Фактор (элемент)	Ограничения
<i>Барьеры входа</i>	
Требования к объекту имущества	Жесткие требования к размеру, техническому, инженерному, планировочному оснащению, резко ограничивают потенциальных франчайзи, владеющих объектом имущества, но не отвечающего установленным критериям сети. Объект имущества, расположенный за городом, на территории сельских поселений не рассматривается.
Франчайзинговый сбор	Сумма франчайзингового сбора, установленная гостиничными сетями, слишком высока для представителей малого и среднего предпринимательства.
Наличие опыта в ведении гостиничного бизнеса	Начинающий предприниматель или предприниматель, не имеющий опыта в ведении гостиничного бизнеса, не рассматривается.
<i>Целевая аудитория</i>	Не учитываются бюджетные посетители, имеющие невысокие доходы. Семьи с доходом до 50 тыс. руб., служащие, рабочие, студенты, домохозяйки.

Источник: составлено автором.

С учетом международного опыта и национальных особенностей ведения гостиничного бизнеса, в целях оптимального развития отечественных гостиничных сетей существующая модель франчайзинга должна быть адаптирована к среднему и малому предпринимательству, с учетом финансовых и нормативно-правовых особенностей функционирования мини- и микро-гостиниц, за счет развития предпринимательских инициатив в направлении расширения предложений, в том числе для использования загородных средств размещения.

Потребности населения в организованном туризме внутри страны растут. Развитие внутреннего туризма в Российской Федерации является одной из ключевых задач современной экономики страны. Решение данной задачи стало особенно актуально в условиях ограничений в передвижении, связанных с пандемией COVID-19 не только между странами, но и отдельными регионами

Российской Федерации, а также внешнеполитических изменений, произошедших в 2022 г., существенно сокративших возможность въезда граждан Российской Федерации в ряд стран.

За последние два года одним из трендов стал загородный отдых. В 2020 и 2021 гг. вырос спрос на загородные коллективные и индивидуальные средства размещения. Загрузка загородных гостиниц в Московской и Ленинградской областях доходила до 100% в период отпусков и праздничных дней в 2021 г. В топ-10 регионов, где загрузка в загородных отелях в 2020-2021 гг. была близка к максимально возможной, вошли Крым, Краснодарский край, Санкт-Петербург, Москва и Московская область, Калининградская область, Татарстан, Ставропольский край, Тверская и Кемеровская области.²

В настоящее время в Российской Федерации сформировался сегмент загородных отелей, ориентированных на клиентов с уровнем дохода «выше среднего». Большинство таких отелей расположилось в Подмосковье и Ленинградской области — наиболее финансово развитых регионах страны. В качестве альтернативы загородным отелям, в том числе в экономичном сегменте, туристы выбирают гостевые дома, усадьбы, эко-фермы, туристические базы и т.п. Загородные средства размещения преимущественно являются независимым объектам гостиничного бизнеса, не входящими в сетевые объединения.

На наш взгляд, бизнес-модель организации гостиничной сети на основе франчайзинга в сегменте загородных средств размещения, может послужить средством для развития предпринимательства в гостиничной отрасли. Использование франчайзинга в малом и среднем предпринимательстве для развития локальных и региональных гостиничных сетей позволит использовать все преимущества модели, которые дает вхождение в сеть (готовые стандарты обслуживания, построения бизнеса предпринимательских инициатив по увеличению заполняемости номерного фонда, базу постоянных клиентов, систему лояльности, глобального маркетинга и т.д.), повысить эффективность функционирования предприятий. Для фермерских хозяйств, вхождение в гостиничную сеть путем горизонтальной или вертикальной интеграции, будет также служить видом диверсификации бизнеса.

5. Разработана авторская сетевая бизнес-модель организации предпринимательской деятельности на основе франчайзинга в сегменте коллективных загородных средств размещения, учитывающая особенности предприятий малого и среднего предпринимательства, в том числе, не имеющих опыта ведения гостиничного бизнеса;

С учетом набирающей популярность эко-, агро-, сельского туризма и роста спроса на загородный отдых, на основе сетевой организации бизнеса, как более эффективной в гостиничной индустрии, нами разработана и представлена авторская модель развития гостиничных сетей загородного типа на основе франчайзинга с привлечением крестьянско-фермерских хозяйств. Предложенная модель направлена на привлечение представителей малого и среднего бизнеса с целью повышения эффективности их функционирования.

² Официальный сайт компании JLL [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [Управление корпоративным портфелем недвижимости | JLL Россия и СНГ](#)

Ключевым элементом сетевой бизнес-модели является франчайзинговая модель, основанная на передаче комплексной системы ведения предпринимательской деятельности, технологии ведения бизнеса, отработанной и апробированной предприятием франчайзером.

На этапе организации бизнеса или его диверсификации это: регистрация; консультирование по вопросам получения инвестиционных средств за счёт льготного кредитования, датирования местными и региональными органами власти; консультирование и оказание услуг по оборудованию и оснащению гостиничного предприятия и мест аттракций, в том числе: электрификация, водоснабжение, телефонизация, IT-оснащение; организация полного цикла обеспечения необходимыми средствами для комфортного пребывания гостей (питание, досуг); организация информационного обеспечения (реклама, включение в информационные базы данных); подготовка персонала; организация досуговых аттракций; консультирование по вопросам управления и обслуживания имущественного комплекса, объектов досуга; юридическое обслуживание.

Франчайзинговая модель гостиничной сети в сегменте загородных средств размещения (рисунок 2) представляет собой сочетание ряда параметров, описывающих принципиальную схему взаимоотношений компонентов (параметров) ведения бизнеса.



ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЙ СЕРВИС

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Цифровизация бизнеса
АСУ в которой отель ведет документацию и учет финансов, хранит сведения о продающихся и немерном фонде.
Подключение к программному обеспечению «1С Отель»
Техническое сопровождение

Подключение к единой системе онлайн-бронирования

Подключение к единой системе продаж (онлайн-покупка)

Подключение к единой системе поставок

Разработка системы акций, скидок, специальных предложений (ваучер предложения)

Обмен информацией в зависимости от местонахождения, гостиницу исключают в базу туроператоров.

Персонализированный сайт в сети Интернет
Подключение IP-телефонии
Регистрация системы электронных платежей

РЕКЛАМА

Маркетинговая поддержка размещение отеля на сайте-агрегаторе и в системах бронирования, контент для ведения социальных сетей (SMM менеджмент)

Запатентованная торговая марка (ТМ) (в том числе на фермерскую продукцию)

Разработка индивидуальной торговой марки (ТМ) на фермерскую продукцию

Создание концепта организации пространства с индивидуальными акцентами

Создание плана рекламной кампании на момент выхода на рынок

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ СЕРВИС

Организационно-управленческий

Подробные инструкции по ведению бизнеса

Технологии и инструменты бизнеса (обучение, материалы)

Создание скриптов обслуживания

Персонал

Обучение персонала

Разработка должностных инструкций (указания по обслуживанию)

Рекомендованные функционала персонала

Имущественный комплекс

Индивидуальный дизайн-проект отеля (с учетом особенностей местности)

Составление плана объекта (строительство, реконструкция)

Оснащение объекта

Оборудование объектов досугового назначения

Юридическое обслуживание

Консультационная поддержка на всех этапах

Готовые договора с контрагентами

Сотрудничество с местными КФХ

Снабжение фермерской продукцией

Заключение дополнительных договоров производственного франчайзинга

Формирование полного комплекса продуктового обеспечения

Организация досуга

Разработка программ посещения мест досугового отдыха

Разработка комплексов дополнительных услуг

Обслуживание объектов досуга (сезонное обслуживание)



Рисунок 2 – Франчайзинговая модель гостиничной сети в сегменте коллективных загородных средств размещения

На основе франчайзинговой модели разработана сетевая бизнес-модель организации предпринимательской деятельности в сегменте коллективных загородных средств размещения (рисунок 3). Модель представляет собой схематичное описание механизмов деятельности и взаимосвязанных бизнес-процессов франчайзера и предпринимателя. Включает в себя: процессы взаимодействия предпринимателя (средства размещения) с клиентом через систему бронирования франчайзера, с уникальностью отбора по выбору аттракций; процессы формирования гостиничного продукта; процессы взаимодействия с франчайзером. В основе модели лежит отработанная схема основного бизнес-процесса создания гостиничного продукта.

Данная модель соответствует концепциям государственной политики по развитию внутреннего туризма, развитию сельских территорий путем перевода части сельскохозяйственных территорий в объекты сферы услуг, диверсификации деятельности сельхозпроизводителей. Модель предполагает объединение в сеть малых гостиничных предприятий, функционирующих на территории малых городов, сельских поселений, сельскохозяйственных и специализированных (туристских) объектов.

Ключевым преимуществом модели является не постройка или реконструкция гостиничной базы предприятия, а обеспечение загрузки номерного фонда за счет системы организации туристского потока, которая включает в себя: системы бронирования, продаж, маркетинга, рекламы и продвижения на рынке, а также комплекс досуговых аттракций. За счет размещения гостиничного предприятия на сайте агрегатора, включения в базы туроператоров и турагентов, подключения их к единым системам онлайн-бронирования и продаж будет обеспечиваться туристский поток и загрузка загородного средства размещения, что приведет к увеличению основных показателей эффективности деятельности.

6. Проведена оценка экономической эффективности предпринимательской сетевой бизнес-модели гостиничной сети загородного типа на основе франчайзинга.

Основной целью исследования, проводимого в третьей главе, является разработка предпринимательской сетевой бизнес-модели организации гостиничной сети загородного типа и обоснование целесообразности её применения для развития и повышения эффективности деятельности предприятий гостиничного бизнеса за счет повышения загрузки номерного фонда при сетевой форме организации деятельности предпринимательских структур.

Анализ деятельности международных и отечественных гостиничных сетей позволяет сделать вывод о том, что существует ряд факторов, значение которых усиливается при сетевом объединении предпринимательских структур, что выражается в повышении эффективности функционирования предприятий, входящих в сеть. Обоснование приоритетности данных факторов представляется возможным с использованием метода экспертного опроса.

В ходе исследования был проведен экспертный опрос на тему: «Какие факторы при сетевом объединении являются наиболее значимыми для повышения эффективности функционирования гостиничных предприятий при их вхождении в сеть?».

С целью получения достоверных усредненных оценок для ранжирования значимости факторов, влияющих на эффективность деятельности предприятий сети было привлечено 16 специалистов из числа руководителей гостиниц, входящих в гостиничные сети.

Анализ полученных результатов показывает, что из восьми рассматриваемых факторов, влияющих на эффективность функционирования гостиничного предприятия, ключевыми являются следующие: система маркетинг и реклама (узнаваемость бренда) (СМР), система бронирования и продаж (СБП), система поставок (СП) и стандартизация деятельности (ССД). В ходе дальнейшего исследования на основе указанных факторов будут предложены подходы к оценке эффективности функционирования предприятий гостиничной сети.

Для определения общего критерия эффективности функционирования гостиничного предприятия $W_{эф}$ применен метод регрессионного анализа, который позволяет определить количественные взаимосвязи (корреляционную зависимость) между частными критериями эффективности $W_{ф}^n$ и их вкладов в общий критерий.³

³ Моисеев Н.Н. Математические задачи системного анализа. – М.: 1981. – 130 с.

Метод регрессивного анализа опирается на понятие полного факторного анализа и позволяет осуществить сопоставление информации о многих параметрах в виде единого полиномиального уравнения, то есть определить аналитический вид функции $W_{\text{эф}} = f(W_{\text{ф}}^1, W_{\text{ф}}^2, \dots, W_{\text{ф}}^n) (i = \overline{1 \dots N})$ по их значениям в отдельно выбранных точках. Наиболее удобным оказывается представление этой функции в виде полинома:

$$W_{\text{эф}} = a_0 + a_1 W_{\text{ф}}^1 + \dots + a_n W_{\text{ф}}^n + a_{1,2} W_{\text{ф}}^1 W_{\text{ф}}^2 + \dots + a_{1,2,\dots,n} W_{\text{ф}}^1 W_{\text{ф}}^n. \quad (1)$$

где $a_0, a_{jk,\dots,m}$ – коэффициенты, которые необходимо определить по экспериментальным данным; $W_{\text{ф}}^i$ – частный критерий эффективности i -фактора.

Эксперимент предполагает, что вхождение в гостиничную сеть независимого предприятия повысит эффективность его функционирования, что выразится в росте рентабельности активов за счет загрузки номерного фонда. Следовательно, обобщающим показателем воздействия факторов в математической модели принят коэффициент загрузки номерного фонда. Вхождение в гостиничную сеть должно обеспечивать планируемую загрузку номерного фонда в диапазоне $Z_{\text{пл}} = 75 \dots 95\%$ за счет организации системы туристского потока.

Исходными данными для расчета вероятности загрузки номерного фонда послужила финансовая (бухгалтерская) и статистическая отчетность ООО «ТК Михайловский», ООО «Усадьба Гребнево», ООО «СКАЗКА», ООО «Отель Истра Холидей», АНО «ДТК «СОРТАВАЛА».

Расчеты проводились по двум вариантам:

1. Проведен расчет влияния факторов на загрузку номерного фонда и эффективность функционирования (рентабельность активов), в рамках систем, которые предприятия сформировали самостоятельно (без поддержки франчайзера);
2. Проведен расчет влияния факторов на загрузку номерного фонда и эффективность функционирования (рентабельность активов) тех же предприятий, с предоставлением услуг по договору франчайзинга при включении их в гостиничную сеть коллективных загородных средств размещения.

Для определения коэффициентов уравнения регрессии (1) использовалась матрица полнофакторного эксперимента исследуемых четырех факторов, наиболее влияющих на эффективность функционирования гостиничного предприятия, где «-» фактор отсутствовал, «+» фактор присутствовал.

Сводная таблица результатов вычислений по математической модели в пробных точках и определения частных и общего критериев эффективности для ООО «ТК Михайловский», ООО «Усадьба Гребнево», ООО «СКАЗКА», ООО «Отель Истра Холидей», АНО «ДТК «СОРТАВАЛА» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты вычислений по математической модели в пробных точках и определения частных и общего критериев эффективности по анализируемым объектам

№п и эк сп ер им е нта	ООО «ТК «Михайловский»		ООО «Усадьба Гребнево»		ООО «СКАЗКА»		ООО «Отель Истра Холидей»		АНО «ДТК «СОРТАВАЛА»	
	Вероят ность загрузки номерно го фонда $Z_{тр}$	Общий критер ий эффе ктив ност и $W_{эф}$	Вероят ность загрузки номерно го фонда $Z_{тр}$	Общий критер ий эффе ктив ност и $W_{эф}$	Вероят ность загрузки номерно го фонда $Z_{тр}$	Общий критер ий эффе ктив ност и $W_{эф}$	Вероят ность загрузк и номер ного фонда $Z_{тр}$	Общий критер ий эффе ктив ност и $W_{эф}$	Вероят ность загрузки номерно го фонда $Z_{тр}$	Общий критер ий эффе ктив ност и $W_{эф}$
1	0,236	0	0,230	0	0,201	0	0,333	0	0,224	0
2	0,271	0,039	0,264	0,037	0,230	0,030	0,382	0,063	0,257	-0,038
3	0,296	0,067	0,289	0,063	0,252	0,052	0,417	0,108	0,281	-0,066
4	0,303	0,074	0,296	0,069	0,258	0,058	0,427	0,119	0,288	-0,073
5	0,308	0,08	0,357	0,003	0,423	0,06	0,543	0,37	0,389	-0,1345
6	0,272	0,04	0,265	0,039	0,231	0,031	0,384	0,064	0,258	-0,039
7	0,275	0,043	0,268	0,042	0,234	0,034	0,388	0,069	0,261	-0,042
8	0,302	0,073	0,295	0,071	0,257	0,057	0,426	0,118	0,287	-0,072
9	0,261	0,028	0,255	0,026	0,222	0,019	0,368	0,045	0,248	-0,027
10	0,264	0,031	0,258	0,029	0,224	0,021	0,372	0,050	0,251	-0,030
11	0,266	0,033	0,260	0,031	0,226	0,022	0,375	0,053	0,253	-0,032
12	0,243	0,0078	0,237	0,007	0,207	0,005	0,343	0,013	0,231	-0,008
13	0,241	0,0056	0,235	0,001	0,205	0,004	0,340	0,009	0,229	-0,005
14	0,238	0,0022	0,232	0,002	0,202	0,001	0,336	0,004	0,226	-0,002
15	0,279	0,048	0,272	0,045	0,237	0,036	0,393	0,077	0,265	-0,047
16	0,273	0,041	0,266	0,038	0,232	0,032	0,385	0,074	0,259	-0,040

Источник: составлено автором.

Результаты расчетов, приведенные в таблице 2, показывают, что вероятность загрузки номерного фонда при наличии четырех ключевых факторов (№ эксперимента 5) для ООО «ТК «Михайловский» составляет $Z_{тр} = 0,308$, для ООО «Усадьба Гребнево» – $Z_{тр} = 0,357$, для ООО «СКАЗКА» – $Z_{тр} = 0,423$, для ООО «Отель Истра Холидей» – $Z_{тр} = 0,543$, для АНО «ДТК «СОРТАВАЛА» – $Z_{тр} = 0,389$. Расчетные показатели в процентном выражении сопоставимы с данными, предоставленными анализируемыми предприятиями. Общий критерий эффективности для ООО «ТК «Михайловский» составил $W_{эф} = 0,08$, для ООО «Усадьба Гребнево» – $W_{эф} = 0,003$, для ООО «СКАЗКА» – $W_{эф} = 0,06$, для ООО «Отель Истра Холидей» – $W_{эф} = 0,37$, для АНО «ДТК «СОРТАВАЛА» – $W_{эф} = -0,1345$. В исследовании общий критерий эффективности отражает рентабельность активов, что также соответствует данным финансовой (бухгалтерской) отчетности анализируемых предприятий.

Вариант 2 предусматривает предоставление услуг по договору франчайзинга гостиничным предприятиям при их включении в гостиничную сеть коллективных загородных средств размещения.

Для определения коэффициентов уравнения регрессии по выражению (1) рассчитывалась матрица ПФЭ. Значения частных $W_{ф}^i$ и общего

$W_{эф}$ критериев эффективности сетевого объединения в пробных точках определены с использованием результатов моделирования.

Сводная таблица результатов вычислений $Z_{тр}$ по математической модели в пробных точках и определения частных и общего критериев эффективности для ООО «ТК Михайловский», ООО «Усадьба Гребнево», ООО «СКАЗКА», ООО «Отель Истра Холидей», АНО «ДТК «СОРТАВАЛА» представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты вычислений по математической модели в пробных точках и определения частных и общего критериев эффективности по анализируемым объектам

№п эксп пер име нта	ООО «ТК «Михайловский»		ООО «Усадьба Гребнево»		ООО «СКАЗКА»		ООО «Отель Истра Холидей»		АНО «ДТК «СОРТАВАЛА»	
	Вероятн ость загрузки номерно го фонда $Z_{тр}$	Общий критери й эффекти вности $W_{эф}$	Вероят ность загрузк и номер ного фонда $Z_{тр}$	Общи й критер ий эффек тивнос ти $W_{эф}$	Вероятн ость загрузки номерно го фонда $Z_{тр}$	Общий критер ий эффек тивност и $W_{эф}$	Вероят ность загрузк и номерно го фонда $Z_{тр}$	Общий критер ий эффек тивност и $W_{эф}$	Вероятн ость загрузки номерно го фонда $Z_{тр}$	Общий критер ий эффек тивност и $W_{эф}$
1	0,572	0	0,558	0	0,486	0	0,635	0	0,543	0
2	0,671	0,11	0,655	0,103	0,570	0,086	0,745	0,177	0,637	0,108
3	0,737	0,183	0,719	0,171	0,626	0,143	0,818	0,295	0,700	0,179
4	0,759	0,207	0,741	0,194	0,645	0,161	0,842	0,333	0,721	0,203
5	0,777	0,227	0,758	0,212	0,660	0,177	0,862	0,434	0,738	0,222
6	0,631	0,065	0,616	0,063	0,536	0,051	0,700	0,105	0,599	0,064
7	0,688	0,128	0,671	0,125	0,585	0,100	0,764	0,206	0,654	0,125
8	0,753	0,201	0,735	0,196	0,640	0,157	0,836	0,324	0,715	0,197
9	0,605	0,037	0,590	0,035	0,514	0,025	0,672	0,060	0,575	0,036
10	0,614	0,0466	0,599	0,044	0,522	0,032	0,682	0,075	0,583	0,046
11	0,622	0,0555	0,607	0,052	0,529	0,038	0,690	0,089	0,591	0,054
12	0,595	0,0255	0,581	0,024	0,506	0,017	0,660	0,041	0,565	0,025
13	0,587	0,016	0,573	0,001	0,499	0,012	0,652	0,026	0,558	0,016
14	0,582	0,011	0,568	0,010	0,495	0,006	0,646	0,018	0,553	0,011
15	0,703	0,145	0,686	0,136	0,598	0,107	0,780	0,233	0,668	0,142
16	0,683	0,123	0,667	0,115	0,581	0,096	0,758	0,223	0,649	0,121

Примечание: эксперимент 2 рассчитывался при наличии факторов, сформированных гостиничной сетью.

Источник: составлено автором.

Анализ результатов расчетов показывает, что вероятность загрузки номерного фонда при наличии четырех ключевых факторов, сформированных сетью (№ эксперимента 5), для ООО «ТК «Михайловский» составит $Z_{тр} = 0,777$ (77,7%), для ООО «Усадьба Гребнево» – $Z_{тр} = 0,758$ (75,8%), для ООО «СКАЗКА» – $Z_{тр} = 0,660$ (66%), для ООО «Отель Истра Холидей» – $Z_{тр} = 0,862$ (86,2%), для АНО «ДТК «СОРТАВАЛА» – $Z_{тр} = 0,738$ (73,8%). Общий критерий эффективности для ООО «ТК «Михайловский» составит $W_{эф} = 0,227$ (22,7%), для ООО «Усадьба

Гребнево» – $W_{эф} = 0,212$ (21,2%), для ООО «СКАЗКА» – $W_{эф} = 0,177$ (17,7%), для ООО «Отель Истра Холидей» – $W_{эф} = 0,434$ (43,4%), для АНО «ДТК «СОРТАВАЛА» – $W_{эф} = 0,222$ (22,2%).

Результаты расчетов показывают, что вероятность загрузки номерного фонда возрастает при вхождении предприятий в гостиничную сеть, что подтверждает эффективность сетевой формы организации предпринимательской деятельности, в том числе в сегменте коллективных загородных средств размещения.

Предложенный метод оценки экономической эффективности предприятий гостиничного бизнеса как независимых, так и входящих в сетевые формы организации предпринимательской деятельности, позволяет:

1. Оценить вклад отдельных факторов, влияющих на уровень загрузки номерного фонда;
2. Оценить приоритетность каждого фактора на определенном этапе деятельности предприятия;
3. Оценить влияние загрузки номерного фонда на экономическую эффективность функционирования предприятия (рентабельность активов);
4. Оптимизировать деятельность гостиничного предприятия за счет использования частных факторов, с учетом их влияния на уровень загрузки номерного фонда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях нестабильной эпидемиологической и сложившейся геополитической обстановки, когда российским туристам существенно ограничена возможность перемещения за рубеж, возникает необходимость более активного развития внутреннего туризма на всей территории Российской Федерации.

Наблюдаемый дефицит средств размещений в большинстве регионов, прежде всего в экономичном ценовом сегменте является актуальной задачей, решением которой может стать создание и развития отечественных гостиничных сетей. Использование положительного международного опыта в развитии гостиничной индустрии путем объединения независимых предприятий в сети служит базисом для развития отечественного гостиничного бизнеса.

Сетевое объединение гостиничных предприятий направлено на консолидацию ресурсов, навыков, компетенций, информации и т.п. для повышения эффективности функционирования, формирования качественного предложения, получения конкурентных преимуществ.

Разработанная автором сетевая бизнес-модель организации предпринимательской деятельности на основе франчайзинга в сегменте коллективных загородных средств размещения позволит сформировать механизм вовлечения предприятий малого и среднего гостиничного бизнеса, и фермерских хозяйств, с целью повышения их эффективности функционирования и развивать гостиничный бизнес не только в центральных городах, крупных туристских и деловых центрах, а также в регионах Российской Федерации, в том числе на территориях сельских поселений.

По теме диссертационного исследования были опубликованы следующие работы:

Научные статьи, опубликованные в изданиях, рекомендованных Перечнем ВАК, Перечнем РУДН:

1. Копытина Е.В. Развитие загородных средств размещения в РФ: проблемы, перспективы // *Международная экономика*. 2022. № 5. С. 375-383.

2. Копытина Е.В. Эффективность предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе / *Горизонты экономики*. 2022. № 2 (68). С. 25-30.

3. Копытина Е.В. Тенденции развития гостиничных сетей на основе франчайзинга в Российской Федерации // *Горизонты экономики*. 2022. № 1 (67). С. 104-109.

4. Копытина Е.В. Проблемы развития отечественных гостиничных сетей в условиях экспансии мирового гостиничного бизнеса // *Экономические науки*. 2020. № 193. С. 136-143.

5. Копытина Е.В. Анализ развития гостиничного бизнеса в Российской Федерации и г. Москве: проблемы, перспективы // *Экономика и предпринимательство*. 2020. № 9. (122). С. 457-461.

Публикации в других изданиях:

6. Копытина Е.В. Стратегии развития международных гостиничных сетей на отечественном рынке // *Современная наука: от теории к практике*. Сборник статей по материалам VI Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2021. С. 39-48.

7. Копытина Е.В. Отечественные гостиничные сети: специфика функционирования и стратегии развития // *Современное состояние и потенциал развития туризма в России*. Материалы XVIII Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Е.В. Кулагиной. Омск, 2021. С. 92-99.

8. Копытина Е.В. Стратегическое планирование как фактор повышения экономической эффективности предприятий индустрии туризма // *Научный вестник МГИИТ*. 2017. № 2 (46). С. 102-107.

9. Управление логистической системой предприятия туриндустрии // *Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы*. Москва, 2017. Т. 10. № 2. С. 287-294.

Копытина Елена Валентиновна (Россия)

Сетевые формы организации предпринимательской деятельности как механизм повышения эффективности функционирования предприятий гостиничного бизнеса

В диссертационном исследовании проведено монографическое исследование сетевых форм организации предпринимательских структур и их типизации. Рассмотрены методические подходы и классификации стратегий развития международных и отечественных гостиничных сетей, вопросы эффективности сетевых форм организации предпринимательской деятельности и методические подходы к её оценке.

Проведен анализ состояния сферы гостиничного бизнеса в Российской Федерации. Выявлены проблемы развития отечественных гостиничных сетей в условиях экспансии мирового гостиничного бизнеса. Проанализирована существующая модель развития гостиничных сетей на основе франчайзинга, как наиболее применимая для создания отечественных гостиничных сетей.

Рассмотрены концептуальные подходы к созданию сетевой бизнес-модели на основе франчайзинга в сегменте коллективных загородных средств размещения. Разработана авторская сетевая бизнес-модель организации предпринимательской деятельности на основе франчайзинга в сегменте коллективных загородных средств размещения. Проведена оценка экономической эффективности разработанной бизнес-модели.

Kopytina Elena V. (Russia)

Network Forms of Organization of Entrepreneurial Activity as a Mechanism of Increasing the Effectiveness of Hotel Business Enterprises

In her dissertation paper, the author carried out the monographic research of network forms of organization of entrepreneurial structures and their types. The author reviewed the methodical approaches and classifications of strategies of development of international and domestic hotel chains, the issues of efficiency of network forms of organization of entrepreneurial activity, and methodical approaches to its estimation.

The researcher analyzed the state of the sphere of hotel business in the Russian Federation, revealing the issues of development of Russian hotel chains in the context of expansion of the global hospitality business. The author scrutinized the existing model of development of hotel chains based on franchising as the most applicable for the creation of domestic hotel chains.

The thesis considers the conceptual approaches to the creation of a network business model based on franchising in the segment of out-of-town accommodation facilities. The author develops the network business model of organizing entrepreneurial activity based on franchising in the segment of countryside accommodation facilities. The author assessed the cost-effectiveness of the developed business model.