

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ А. Н. Чаплина  
подпись  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018\_\_ г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**Организационно-экономический механизм повышения эффективности  
ресурсного потенциала**

тема

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.16 «Стратегическое управление»

Научный руководитель \_\_\_\_\_ доцент, канд.экон.наук Е.А.Герасимова  
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ ЭУ-16-06-М СУ А.П. Шатрова  
подпись, дата номер группы инициалы, фамилия

Красноярск 2018

## СОДЕРЖАНИЕ\*

Введение	5
Глава 1        Научные подходы к формированию системы ресурсного обеспечения предприятий сферы услуг	12
1.1.        Специфика управления организациями сферы услуг в современных условиях	12
1.2. Особенности управления ресурсным обеспечением в сфере услуг	29
1.3. Формирование стратегии развития предприятий сферы услуг на основе ресурсов сетевого взаимодействия	38
Глава 2        Методические основы повышения эффективности ресурсного потенциала	51
2.1. Факторы, определяющие систему ресурсного обеспечения в сфере услуг	51
2.2. Организационно-экономический механизм повышения эффективности ресурсного потенциала	68
2.3. Резервы повышения эффективности ресурсного потенциала на основе сетевого взаимодействия	75
Глава 3        Разработка стратегии развития предприятия сферы услуг на основе повышения эффективности ресурсного потенциала	88
3.1 Формирование программы развития предприятия на основе ресурсов сетевого взаимодействия	88
3.2. Модель развития организаций сферы услуг на основе системы сетевого взаимодействия	94
3.3. Оценка социально-экономической эффективности разработанной стратегии развития	97
Заключение	102
Список использованных источников	108
Приложение А Табличный материал к Главе 1	126

\* 2 и 3 глава изъяты в соответствии с Постановлением УС ТЭИ №5

от 31.05.2016

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Сфера услуг является связующим элементом всего хозяйственного механизма страны, давая толчок развитию взаимосвязей регионов и в целом, способствуя расширению интеграционных процессов в экономике. Рынок гостиничных услуг является важной неотъемлемой частью сферы услуг, гостиничный бизнес связывает воедино в сложный механизм взаимодействия ресторанный бизнес, индустрию красоты и развлечений, спорт, туристические услуги, транспорт и другие отрасли, которые дополняя друг друга, способствует развитию каждой из перечисленных сфер.

Согласно данным статистики Всемирной туристской организации гостиничная индустрия приносит около 9% мирового ВВП, до 5% всех налоговых отчислений, общее число занятых в этой сфере превышает 250 млн. человек, ежегодно гостиничный бизнес привлекает 7% мировых инвестиций, масштабы предложения гостиничных услуг постоянно возрастают, темпы роста рынка достигают 10–15% в год<sup>1</sup>. Высокие темпы прироста емкости рынка позволяют поддерживать инвестиционную привлекательность гостиничной отрасли и обеспечивать высокий уровень конкуренции на рынке и, несмотря на ускоренный ввод в эксплуатацию новых и реновацию существующих гостиниц, спрос на качественные гостиничные услуги постоянно растёт.

В условия затяжного финансового кризиса, распространение международных санкций на все новые отрасли и сферы отечественной экономики, особенно актуальным становится вопрос качества управления, направленного на саморазвитие и самосовершенствование организации, способное обеспечить не только стабильный доход собственникам бизнеса, но и дать социальные гарантии персоналу, а также реализовать главную задачу гостиничного бизнеса – качественный сервис, способствующий развитию бизнеса и туризма в нашей стране.

Динамичность изменения внешней среды, усложнение бизнес–процессов и возрастающая конкуренция на рынке гостиничных услуг заставляют предъявлять к

---

<sup>1</sup> Всемирная туристская организация. Статистические данные: сайт. Режим доступа: <http://www.russiatourism.ru/contents/statistika/> (дата обращения: 17.05.2018).

менеджерам предприятий высокие требования: умение видеть перспективу развития и принимать взвешенные стратегические управленческие решения, основанные на комплексном и системном подходе, на анализе факторов внешней и внутренней среды, эффективном управлении активами и ресурсным потенциалом организации.

Современные научные исследования формирования, оценки и повышения эффективности использования ресурсного потенциала сконцентрированы главным образом в сфере производства и промышленности, ресурсному потенциалу сервисной деятельности уделено недостаточное внимание, а ведь, именно потенциал является фактором, в значительной мере определяющим качество и эффективность деятельности организаций.

Необходимость обеспечения роста конкурентоспособности в условиях жесточайшего противостояния международным брендам и малыми предприятиями сферы услуг, в сложнейшей финансовой ситуации на рынке, обусловившей сокращение финансирования строительства многофункциональных комплексов; тенденции персонификации и индивидуализации обслуживания, а также диверсификация и демократизация гостиничной индустрии, обусловили актуальность темы исследования.

Механизм управления - это наиболее активная составляющая часть системы управления, обеспечивающая воздействие на факторы, от состояния которых зависит результат деятельности управляемого объекта. Современный отечественный менеджмент зачастую базируется на интуитивном управлении (особенно малый бизнес), что приводит к краху стартапов. Именно поэтому современным организациям необходимо методическое обеспечение создания механизмов повышения эффективности деятельности, в частности управлением ресурсообеспечением и ресурсным потенциалом, как важнейшей основой развития организации.

В связи с этим встает насущная проблема методического обеспечения эффективного управления организациями сферы услуг, отличающегося целостностью, системностью и универсальностью.

**Степень научной разработанности проблемы.** Тенденциям развития сферы услуг, а также методам их изучения посвящены труды Э.М. Агабабяна, Г.П.

Гвоздевой, С.Ю. Вайнштейна, Е.Н. Жильцова, Х. Ламперта, В.Д. Марковой, Р. Мердика, А.С. Новоселова, Р. Рассела, Б. Рендера, Л.Ю. Руди, А.З. Селезнева, М.В. Удальцовой, К. Хаксевера и др. Исследования этих авторов содержат теоретические идеи и методологические подходы к решению вопросов управления сферой услуг в условиях конкурентной среды.

Основные положения, раскрывающие сущность и содержание категории ресурсы и ресурсный потенциал, а также практические вопросы управления ими и их оценки, заложены в трудах таких ученых, как И. Ансофф, П. Друкер, А.Н. Ковалев, Г. Клейнер, К.М. Миско, Л.Г. Огорокова, Дж. Питерс, М. Портер, А.М. Румянцева, Г.Ф. Рябова, А.Н. Соломатин, А.В. Тригубко, А.Г. Фонотов, Т.Г. Храмова, А.Н. Чаплина и других. Исследования этих ученых связаны с изучением закономерностей формирования и использования ресурсов и потенциала организации, региона или страны, но, прежде всего, с акцентированы на изучении промышленного и производственного потенциала. В целом в рассмотренных исследованиях слабо проработаны способы формирования и не проработаны методы оценки эффективности использования системы ресурсообеспеченности организаций сферы услуг.

Динамичность организационной среды, нестабильность экономической ситуации в стране и в мире, диктует действия на предвосхищение и опережение, организациям для выживания и развития жизненно необходимы новые механизмы управления эффективным использованием ресурсного потенциала, что предопределило цели и задачи исследования.

**Предмет исследования** – управленческие отношения, возникающие в процессе формирования и эффективного использования ресурсного потенциала организаций сферы услуг.

**Объектом исследования** являются организации сферы услуг г. Красноярска (гостиница «Звездочка»).

**Цель исследования** состоит в развитии теоретических и методических аспектов формирования организационно-экономического механизма повышения эффективности ресурсного потенциала.

**Задачи исследования:**

1. Определить особенности формирования ресурсного потенциала организаций сферы услуг.
2. Предложить стратегии управления ресурсным потенциалом организаций сферы услуг, в частности рынка гостиничных услуг.
3. Сформировать систему факторов, определяющих эффективную систему ресурсного обеспечения в сфере услуг.
4. Разработать организационно-экономический механизм повышения эффективности ресурсного потенциала.
5. Предложить модель развития организации сферы услуг на основе системы сетевого взаимодействия.
6. Внедрить предложенные изменения в систему управления организации сферы услуг.

**Теоретической и эмпирической основой** исследования явились труды зарубежных и отечественных ученых, посвященные вопросам формирования, управления и использования ресурсного потенциала организации, положения теорий рыночной экономики, управления социально-экономическими системами, стратегического менеджмента, маркетинга, научные труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления предприятиями сферы услуг, а также исследования в области организационной культуры и организационного поведения, управления персоналом и психологии труда, репутациологии, менеджмента межкультурных коммуникаций.

**Информационной основой** диссертационного исследования послужили материалы научно-практических конференций; концепции, изложенные в современных научных исследованиях; материалы отраслевой периодической печати; нормативно-методические и законодательные акты государственных органов управления.

В качестве информационных источников использованы официальные материалы Федеральной службы государственной статистики, региональных органов власти, документы справочно-правовых систем «Консультант-Плюс» и «Гарант», ресурсы глобальной информационной сети Интернет, публикации в

специализированных отраслевых изданиях.

В качестве **научного инструментария** использован метод диалектического познания, статистические и аналитические методы: сравнения, обобщения и классификации, относительных величин структуры и динамики. Для обоснования выдвинутых в диссертации положений использованы методики сбора и обработки исходной информации с применением общенаучных и специальных приемов сравнительного анализа, экспертных оценок, экономико-статистического анализа и структуризации на основе статистических баз данных.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в развитии теоретических положений о формировании совокупности ресурсов организации и построении организационно-экономического механизма стратегического управления ими, разработке инструментария обеспечения эффективного развития организаций сферы услуг. Эти результаты носят универсальный характер и могут быть адаптированы для различных предприятий.

#### **Научные результаты, выносимые на защиту:**

1. Оптимизирован состав совокупности ресурсов организаций рынка услуг, включением территориальных и репутационных элементов и выделением группы ключевых и дополняющих ресурсов. Уточнено понятие ресурсного потенциала для организаций сферы услуг – как возможности формирования и использования интегрированной совокупности взаимодействующих и взаимозависимых ресурсов хозяйствующего субъекта, сформированных с учетом специфики деятельности организации.
2. Определены факторы, определяющие эффективную систему ресурсного обеспечения в сфере услуг, ранжированием выявлены важнейшие драйверы – уровень социально-экономического развития города, проводимые культурные, экономические и политические мероприятия и др.
3. Предложен организационно-экономический механизм повышения эффективности ресурсного потенциала, отличающийся элементным составом интеграционной совокупности ресурсов, инструментами ее управления, позволяющий достичь экономический и управленческий эффект (рост

эффективности использования ресурсов, максимизация прибыли и рыночной стоимости бизнеса).

4. Разработана модель развития организации сферы услуг на основе системы сетевого взаимодействия, отличающаяся комплексным подходом, включает необходимые этапы осуществления межорганизационного взаимодействия, позволяет выявить резервы экономии издержек для перенаправления средств на развитие бизнеса.

#### **Научная новизна результатов диссертационного исследования:**

1. Предложенная схема состава ресурсов организации рынка услуг, позволяет говорить о базовых ресурсах, и ресурсах, вовлекаемых в процессе хозяйственной деятельности, расширена включением территориальных и репутационных элементов. Особенность подхода к определению категории ресурсный потенциал организаций сферы услуг состоит в рассмотрении всех ресурсов как интегрированной совокупности, сформированной с учетом специфики деятельности.

2. Состав детерминант, определяющих систему ресурсного обеспечения в сфере услуг, дополненный экологическими, институциональными и факторами привлекательности, позволяет учесть специфику деятельности организаций и выделить факторы, оказывающие наибольшее воздействие на результаты деятельности предприятий.

3. Разработанный организационно-экономический механизм управления ресурсами организаций рынка услуг, включающий принципы и методы управления, стратегии развития, управленческий инструментарий, а также влияние факторов внешней и внутренней среды на изменение рыночной стоимости бизнеса, прибыль и степень удовлетворенности клиентов.

4. Модель развития организации сферы услуг на основе системы сетевого взаимодействия, включает логически увязанные блоки анализа среды, эффективности деятельности, использования ресурсов и осуществления процессов, позволяет определить партнеров для межорганизационного взаимодействия и реализовать программу сетевого взаимодействия для оптимизации издержек и упрочения позиций на рынке.



**Практическая значимость результатов работы** связана с возможностью использования подходов, методических положений и инструментария для формирования гибкой системы управления ресурсным потенциалом организаций сферы услуг.

В первой главе диссертационной работы раскрывается специфика управления организациями сферы услуг, представлены различные подходы к трактованию термина услуги, обозначены особенности категории услуги; а также изучены особенности управления ресурсным обеспечением в сфере услуг, раскрыто содержание категории ресурсы, предложен состав ресурсов организации, учитывающий особенности деятельности предприятий и сформулировано авторское определение термина ресурсный потенциал организаций сферы услуг; рассмотрен процесс развития организаций по этапам жизненного цикла, представленный в виде спирали, сформулированы авторские стратегии развития организации сферы услуг на примере гостиничных предприятий по классификации О.С. Виханского и предложены авторские критерии выбора стратегии.

Во второй части диссертации проанализированы факторы, определяющие систему ресурсного обеспечения в сфере услуг, они проработаны, осуществлен выбор драйв-факторов, совокупность которых учитывает специфику деятельности организаций рынка услуг; предложен организационно-экономический механизм повышения эффективности ресурсного потенциала, определены резервы и инструменты повышения эффективности использования ресурсного потенциала на основе сетевого взаимодействия.

В третьей главе исследования апробированы авторские разработки, выбрана стратегия развития, разработана модель развития организаций сферы услуг на основе системы сетевого взаимодействия и программа развития предприятия на примере гостиничного предприятия города Красноярск.

**Структура и объем диссертации.** Содержание работы включает введение, изложение в трех главах, список использованных источников, содержащий 181 наименование, заключение и 3 приложения. Диссертационная работа магистра проиллюстрирована 26 рисунком, 23 таблицами, общий объем - 142 листа, в т.ч. приложения 17 листов.

# ГЛАВА 1 НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

## 1.1. Специфика управления организациями сферы услуг в современных условиях

Историческое развитие экономики в 60-70-х гг. XX века смещает вектор научного интереса с аграрного и промышленного сектора на сферу услуг. В настоящее время сфера услуг обеспечивает около 65% мирового валового продукта, Россия развивается в рамках общемировых тенденций и сфера услуг ежегодно отвоевывает у сельского хозяйства и промышленности около 1-2% (рис. 1.1).

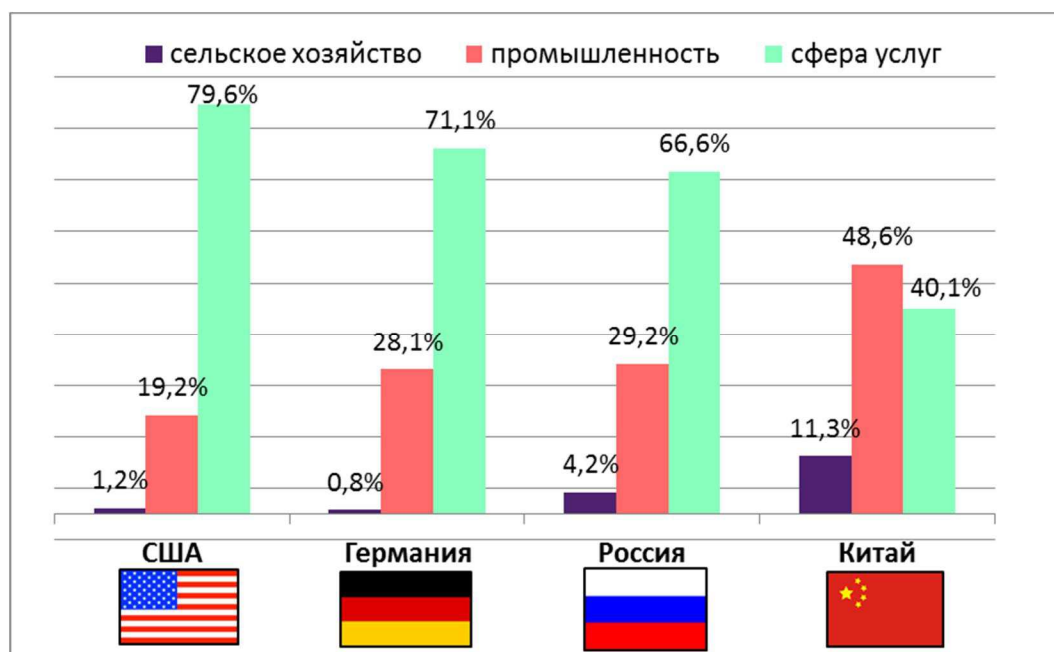


Рисунок 1.1 – Структура экономики разных стран (в % к ВВП)<sup>2</sup>

Несмотря на стремительное развитие сферы услуг, продолжающееся более 50 лет, до сих пор в научных трудах можно найти различные определения услуги (табл. 1.1). К. Гренроос считает, что только к концу XX века экономисты остановились на одном из определений услуги<sup>3</sup>. Однако в начале XXI века еще бытовало мнение, что услуги в отличие от товаров неосязаемы и услуги производятся людьми, а товары – машинами<sup>4</sup>, но, например, банкоматы осуществляют операции и без присутствия

<sup>2</sup> Составлено по данным Росстата и международной статистики за 2016г.

<sup>3</sup> Gronroos C. Service Management and Marketing // West Sussex. 2000. № 3. P. 17–22.

<sup>4</sup> Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия. -М.: ИНФРА-М, 1999. С. 25.

человека, как и многие другие изобретения современной науки и техники. В автоматизированных системах также осуществляется обслуживание машин машинами<sup>5</sup>.

Таблица 1.1

Определения категории «услуга»<sup>6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13</sup>

№ п/п	Определение категории «услуга»	Автор
1.	Нематериальные активы, производимые для целей сбыта.	Р. Малери
2.	Процесс, ряд действий, которые могут быть инструментом для производства ценности, они могут создать ценность, но сами не являются самостоятельной ценностью.	И.В. Шавандина
3.	Любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой; неосязаемое действие, не приводящее к владению чем-либо. Ее предоставление может быть связано с материальным продуктом.	Ф. Котлер
4.	Виды деятельности, работ, в процессе выполнения которых не создается новый, ранее не существовавший материально-вещественный продукт, не изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта. Это блага, предоставляемые не в виде вещей, а в форме деятельности. Таким образом, само оказание услуг создает желаемый результат.	Л.В. Шмарова
5.	Представляет собой процесс, включающий серию (или несколько) неосязаемых действий, которые по необходимости происходят при взаимодействии между покупателями и обслуживающим персоналом, физическими ресурсами, системами предприятия – поставщика услуг.	К. Гренроос
6.	Может быть определена как изменение состояния человека или предмета, принадлежащего любому участнику экономических отношений, которое достигается в результате сознательных действий другого участника данных отношений. При этом воздействие происходит на основе их предварительной добровольной договоренности.	Т. Хил
7.	Полезные действия предметов мы называем для краткости «благами», человеческие полезные действия – «услугами».	М. Вебер
8.	Могут быть определены как экономический вид деятельности. Услуги – это действия, дела или выполнение работ; они неосязаемы.	Р. Мердик

Нематериальные активы (или неосязаемые ценности) – это ценности, не

<sup>5</sup> Прищепенко В.В. Семантика, дефиниции и соотношение понятий «продукт», «товар», «услуга» // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 2. Режим доступа: [http://sbiblio.com/biblio/archive/prischepenکو\\_semantika/#top](http://sbiblio.com/biblio/archive/prischepenکو_semantika/#top) (дата обращения: 06.05.2016).

<sup>6</sup> Миронова Н.В. Маркетинг различных типов услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. №4. Режим доступа: <http://dis.ru/library/523/21902> (дата обращения: 06.05.2016).

<sup>7</sup> Шавандина И. В., Кутаева Т. Н., Кутаева Е.А. Генезис социально-экономической сущности услуг // Вестник НГИЭИ. 2013. №3 (22). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-sotsialno-ekonomicheskoy-suschnosti-uslug> (дата обращения: 19.05.2018).

<sup>8</sup> Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. СПб. : Питер, 1998. С. 541.

<sup>9</sup> Шмарова Л.В. Статистическое исследование рынка услуг международного туризма : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.12 : М., 2002. 203 с.

<sup>10</sup> Gronroos C. Service Management and Marketing // West Sussex. 2000. № 3. P. 17–22.

<sup>11</sup> Hill T. On goods & services // Rev. of income & wealth, 1977. – Ser.23. – №4. – P.315-338.

<sup>12</sup> Вебер М. История Хозяйства/ М. Вебер // Москва, 2001, С.7

<sup>13</sup> Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг/ Р. Мердик и [др.]. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – С. 25.

являющиеся физическими, вещественными объектами, но имеющие стоимостную, денежную оценку. Услуга же это процесс, ряд действий, которые могут быть инструментом для производства ценности, они могут создать ценность, но сами не являются самостоятельной ценностью.

По мнению К. Гренрооса, услуга представляет собой процесс, включающий серию (или несколько) неосязаемых действий, которые по необходимости происходят при взаимодействии между покупателями и обслуживающим персоналом, физическими ресурсами, системами предприятия – поставщика услуг. Этот процесс направлен на решение проблем покупателя услуги. Данное определение достаточно точно описывает услугу, однако некоторые услуги (косметические, парикмахерские и т.п.) могут быть осязаемыми.

Важнейшая закономерность эволюции сферы услуг заключается в том, что услуги развивались не в изоляции от материального производства, а в результате интеграции всех видов деятельности, при этом от широты и глубины синергии взаимодействия и взаимопроникновения во многом зависит эффективность современной экономики<sup>14</sup>. Наиболее распространенные зарубежные и отечественные классификации услуг представлены в табл. А1.

Экономист Шавандина И.В. считает, что услуги представляют собой деятельность, направленную на удовлетворение различных потребностей людей и обладают особым комплексом свойств: неосязаемой (нематериальной) формой, непостоянством качества, невозможностью хранения, ненасыщаемостью (абсолютной ценностью для потребителя), неотделимостью от источника и способностью к материализации<sup>15</sup>. Данное определение представляется наиболее полно раскрывшим суть категории «услуга». Подробное описание особенностей гостиничных услуг приведено в табл. А2.

Термин «услуги индустрии гостеприимства» появился сравнительно недавно – в начале 90-х гг. XX века во Франции, сменив категории «гостиничный бизнес» и «гостиничные услуги». В Россию термин пришел в конце 1990-х годов, когда

<sup>14</sup> Современные тенденции и прогнозы развития экономики: сфера услуг / О. А. Игумнов, А. В. Кашепов, В. П. Кузнецова и др. АПКИППРО Москва, 2016. С. 184.

<sup>15</sup> Шавандина И. В., Кутаева Т. Н., Кутаева Е.А. Генезис социально-экономической сущности услуг // Вестник НГИЭИ. 2013. №3 (22). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-sotsialno-ekonomicheskoy-suschnosti-uslug> (дата обращения: 19.05.2018).

отечественный рынок массово начали осваивать иностранные компании. Широта души и гостеприимство русского народа известны издревле, и данный термин прижился в России.

Эволюция понятия «услуги гостеприимства» отражает изменение и его содержания: изначально гостю предоставлялся ночлег и обед, потом с развитием рынка, появляются дополнительные услуги: возникают гостиничные сети, и «бизнес» трансформируется в «индустрию», а «гостиничные услуги» – в «услуги гостеприимства». Существуют различные точки зрения на происхождение термина «гостиница»<sup>16</sup>:

- 1) производное от «*hospitalis*» (лат.) – «гостеприимный»;
- 2) от «*hospitality*» (с англ. гостеприимство), которое пришло из старофранцузского языка, как производное от «*hospice*» (хоспис – в изначальном толковании «странноприимный дом»).

Современные исследователи трактуют категорию *гостиница* как предприятие, предоставляющее людям, находящимся вне дома, комплекс услуг, важнейшими среди которых (комплексообразующими) в равной степени являются услуги размещения и питания<sup>17</sup>.

По мнению Всемирной туристской организации, все гостиницы должны быть сгруппированы в классы и категории в зависимости от конкретного оборудования и особенностей предоставляемых услуг. Всемирной туристской организацией предложена только стандартная классификация средств размещения, в которой гостиницы и аналогичные предприятия представляют одну из четырех больших групп (рис. 1.2).

Кроме того, Всемирной туристской организацией выработано определение термина «гостиница», имеющее рекомендательный характер: гостиница – это любой объект, который регулярно или эпизодически предоставляет туристам места для ночевки. Гостиницы же при этом рассматриваются как главный, классический тип предприятий размещения, обладающий следующими специфическими

---

<sup>16</sup> Тарасенок А.И., Кабушкин Н.И. и др. Инновационные инструменты продвижения туристических услуг: монография; под ред. Н.И. Кабушкина. Минск : БГЭУ, 2011. 254 с.

<sup>17</sup> Там же С 34

признаками<sup>18</sup>:

- номерным фондом, превышающим определенный минимум;
- набором обязательных услуг: уборка номеров и санузлов, ежедневная заправка постелей, обслуживание в номерах;
- определенным ассортиментом дополнительных услуг.



Рисунок 1.2 – Классификация средств размещения (согласно Всемирной туристской организацией)<sup>19</sup>

Таким образом, услуги гостеприимства включают<sup>20</sup>: услуги размещения, услуги по предоставлению питания, дополнительные (прочие) услуги (описание перечисленных услуг см. в табл. А3).

В практике менеджмента широко используется термин «*гостиничный продукт*» (или продукт «гостиница»), позволяющий подчеркнуть комплексный

<sup>18</sup> Там же С 34

<sup>19</sup> Там же С 57

<sup>20</sup> Там же С. 36

характер гостиничного предложения. Гостиничный продукт интегрируется на стыке материальной и нематериальной составляющей гостиничных услуг, при этом, автор, дополняя теорию продукта, выстраивает цепочку, следуя логике, что гостиничный продукт является субститутутом на рынке, конкурируя за постояльцев с другими отелями, рынок гостиничных услуг является неотъемлемой частью сферы услуг, которая в свою очередь встроена в потребительский рынок (см. рис. 1.3).

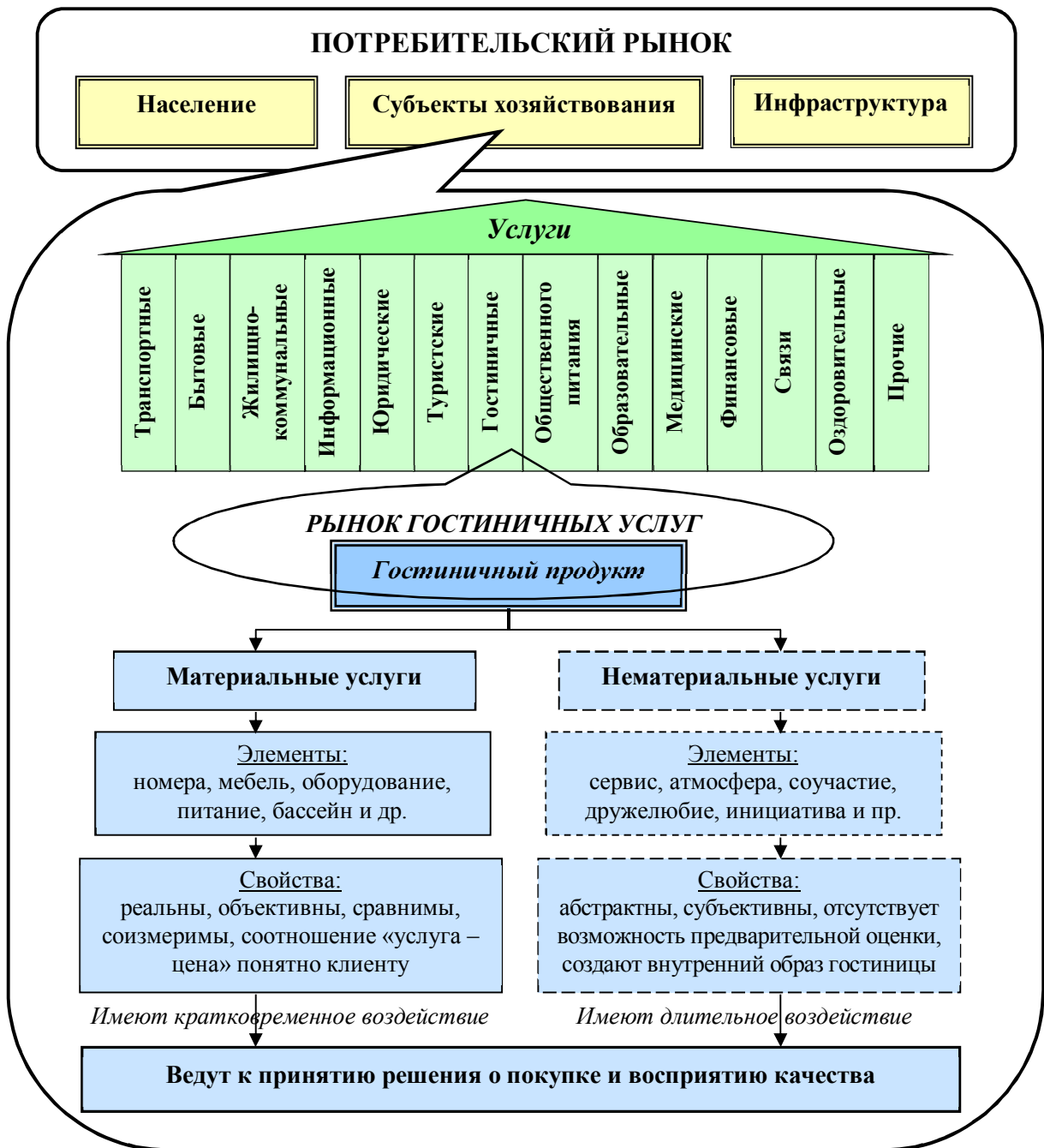


Рисунок 1.3 – Гостиничный продукт как элемент потребительского рынка

[составлен автором]

Услуги размещения, питания и сопутствующие услуги дополняют друг друга,

в чаще всего являются взаимозависимыми и воспринимаются клиентом как единое целое. На сегодняшний день существует большое многообразие форматов гостиничных организаций (акватель, ботель, сюит-отель, хостелл и др.), который складывается из особенностей расположения, комплекса оказываемых услуг, потребительского сегмента (характеристика перечисленных и других форматов гостиниц представлена в табл. А4).

До 2005 г. в России не существовало такого понятия, как «классификация» гостиниц: использовался термин «сертификация» – соответствие техническим требованиям, без учета качества оказываемых услуг. Фактически каждый отель размещал на вывеске желаемое им количество звезд, что вводило в заблуждение и клиентов и туристические агентства. Федеральным законом от 05.02.2018 N 16-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» и Кодексом Российской Федерации об административных правонарушениях в целях совершенствования правового регулирования предоставления гостиничных услуг и классификации объектов туристской индустрии вводятся понятия «средство размещения», «гостиница», «гостиничные услуги», «классификация гостиниц», «классификация горнолыжных трасс», «классификация пляжей».

Классификацию объектов туристской индустрии (гостиниц, горнолыжных трасс, пляжей) смогут проводить только аккредитованные организации. По результатам классификации будет выдаваться свидетельство о присвоении им соответствующей категории («звезд»). Утверждение положения о классификации гостиниц отнесено к компетенции органов государственной власти федерального уровня.

Устанавливается запрет на предоставление гостиничных услуг при отсутствии свидетельства о присвоении гостинице или иному средству размещения категории. В случае обнаружения несоответствия гостиницы и иного средства размещения требованиям порядка классификации объектов туристской индустрии действие свидетельства о присвоении гостинице или иному средству размещения соответствующей категории приостанавливается.

Федеральный закон вступает в силу с 1 января 2019 года, при этом новые



требования будут вводиться поэтапно: с 1 января 2019 года - для наиболее крупных гостиниц с номерным фондом более 50 номеров; с 1 января 2020 года - для гостиниц с номерным фондом более 15 номеров и с 1 января 2021 года - в отношении всех гостиниц<sup>21</sup>.

В ходе классификационных проверок по новым стандартам оценивается не только техническое состояние гостиницы, но и уровень оказания сопутствующих услуг, то есть классификация подразумевает и контроль качества.

Остановимся подробнее на анализе мирового и российского рынка услуг, на примере гостиничной индустрии.

### *Обзор мирового рынка гостиничных услуг*

В целом, в мире, гостиничные услуги предоставляются преимущественного сетевыми компаниями, входящими в линейку бренда. Мировая практика убедительно доказывает, что инвестиции в индустрию гостеприимства по своей отдаче сравнимы с вложениями в нефтедобычу. При этом большую часть доходов гостиницам приносит номерной фонд, обеспечение питанием постояльцев и дополнительный набор услуг (табл. А5).

Ежегодно процент загрузки гостиниц возрастает (исключение составили кризисные 2008–2009 гг. и 2011–2013 гг.) и по прогнозам в 2018 г. в среднем в мире достигнет 65–75%.

Тройку мировых лидеров составляют Wyndham Hotel, Choice Hotels и InterContinental, наиболее распространенные российские сети – это Azimut и Amaks (табл. А6 – крупнейшие сети мира по количеству номеров).

*Проблемы эффективного развития российского рынка гостиничных услуг* связаны, в первую очередь, с особенностями гостиничного продукта, анализ отраслевых изданий и изучение интернет-публикаций<sup>22,23,24,25, 26</sup> позволил обозначить

---

<sup>21</sup> КонсультантПлюс, Режим доступа: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/52500.html>, дата обращения 18.05.2018г.

<sup>22</sup> Нехватка кадров – основная проблема гостиничного бизнеса России. Режим доступа: <http://www.prohotel.ru/news-173556/0/> (дата обращения: 22.05.2018 г.).

<sup>23</sup> Актуальные проблемы гостиничного бизнеса: сайт. Режим доступа: <http://prohotel.ru/news-211426/0> (дата обращения: 22.05.2018 г.).

<sup>24</sup> Типичные проблемы гостиничного бизнеса. Режим доступа: <http://tourweek.ru/guide/hotels/8665/> (дата обращения: 22.05.2018 г.).

<sup>25</sup> Пять основных проблем, с которыми сталкиваются отели. Режим доступа: <http://prohotel.ru/article-217331/0/> (дата обращения: 07.05.2016).

острые вопросы, решение которых предложено автором в табл. 1.2.

Таблица 1.2

**Характеристика проблем развития и функционирования организаций рынка  
гостиничных услуг в России и пути их решения**

<b>№ п/п</b>	<b>Характеристика проблем функционирования и развития ОРГУ в России</b>	<b>Пути решения [составлено автором]</b>
1.	Отсутствие/ малое количество площадок для строительства	Перепрофилирование имеющихся зданий, пригодных для оригинальных гостиничных проектов, освоение открытых экономических зон и игорных зон, экспансия в регионы, инвестиции в покупку земли для строительства, «точечная» застройка
2.	Отсутствие рекламы туристических городов России	Совместные проекты – рекламные кампании с правительствами субъектов РФ, региональным ОРГУ возможность на своих сайтах размещать информацию о достопримечательностях, природных, исторических и культурных особенностях региона
3.	Дорогие авиаперелеты как по стране, так и за её пределами	Совместные акции с авиакомпаниями для предоставления льготного перелета к значимым спортивным, культурным и др. мероприятиям
4.	Недостаточная квалификация персонала	Организация обучения в вузах, реализация корпоративных образовательных программ, организация курсов повышения квалификации
5.	Финансирование строительства проектов гостиничных комплексов	Государственная поддержка, помощь в выделении земельных участков под застройку, льготное кредитование, привлечение российских и иностранных инвесторов
6.	Недостаточно развитая городская инфраструктура некоторых российских регионов	Строительство и ремонт дорог, аэропортов и т.п.
7.	Сезонность – экономика многих гостиниц существенно зависит от соответствующего природного или туристического сезона	Многопрофильность, возможность сезонной смены профиля, акции, участие в тендерах на размещение делегаций (политических, спортивных и т.п.) на период межсезонья
8.	Координации действий работников	Хорошая координация разных служб и разных специалистов, обучение сотрудников, проведение «учений», программа «тайный покупатель»
9.	Сервис является ключевым аспектом деятельности любой гостиницы	Строгая рабочая дисциплина, безоговорочное следование практическим правилам, разработка корпоративного кодекса поведения, утверждение регламента поведения персонала в стрессовых, конфликтных и внештатных ситуациях. Постоянный контроль со стороны управляющих. Высокопрофессиональный штат, обучение, разработка действенных систем мотивации, компенсационные пакеты и пр.
10.	Криминал	Установка «тревожных кнопок», оснащение гостиницы и прилегающей территории камерами видеонаблюдения, высокопрофессиональная служба охраны, сотрудничество с правоохранительными органами
11.	Избыточное бронирование	Координация работы автоматических компьютерных систем бронирования, внимательность служащих гостиниц, отлаживание автоматического обновления информации о наличии свободных номеров на сайте отеля
12.	Отсутствие веб-сайта или «безликий» сайт	Привлечение профессиональных программистов и веб-дизайнеров для создания веб-сайта, который для бронирующих номера через Интернет является визитной карточкой и «лицом» гостиницы. Создание виртуального тура по номерам гостиницы и сопутствующим помещениям (ресторан, бар, конференц-зал, салон красоты и т.п.). Разработка программы поощрения гостей, осуществляющих бронирование через Интернет; создание базы для

<sup>26</sup> Амирова М.Г. Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий гостиничного бизнеса // Инновации и инвестиции. 2013. № 4. С. 8–12.

		аналитических операций; продвижение ключевого продукта на главной странице, размещение информации о скидках и акциях
13.	Игнорирование онлайн репутации	Оперативное реагирование на отзывы на сайте и страницах/ группах в социальных сетях. Создание своих страниц/ групп в соц. сетях, постоянный их мониторинг, проведение акций, розыгрышей и пр. Побуждение клиентов оставлять отзывы на ресурсах, подобных «otzovic.com, flamp.ru в социальных сетях и на сайте гостиницы. Мониторинг отзывов о конкурентах, о проводимых ими рекламных кампаниях в сети интернет

### *Особенности развития рынка гостиничных услуг городов-миллионников России и Сибирского федерального округа*

Россия, следует по общемировому пути развития, и сфера услуг ежегодно прирастает на несколько процентов, эта тенденция прослеживается и на гостиничном рынке – в регионы РФ заходят международные операторы, открываются хостелы и небольшие отели, гостиницы советской постройки модернизируются, но чаще их звездность ограничивается 3-4\*.

Наибольшей концентрации рынок достигает в столичных регионах – из 14,5 тыс. гостиничных предприятий России около 9 тыс. расположены в Москве, 2 тыс. – в Санкт-Петербурге и всего 3,5 тыс. в регионах страны<sup>27</sup>.

На территории России располагается 15 городов, численность населения которых превышает 1 млн. человек. При этом лишь в Москве и Санкт–Петербурге число жителей больше, чем 2 млн. человек (табл. А7). Красноярск, несмотря на признание миллионником только в 2013 г., к 2017 году поднялся с 15-го на 12-е место в списке по количеству жителей - прирост населения за 4 года составил более 83 тыс. чел. Город, обретая статус миллионера по числу жителей, приобретает особую инвестиционную привлекательность для иностранных и отечественных инвесторов. Поэтому в рамках исследования будем рассматривать Красноярск в сравнении с другими городами миллионерами и в сравнении с городами СФО, конкурирующими на одной территории за инвестора.

Коэффициент обеспеченности (КО) гостиничными номерами является одним из основных критериев развитости рынка гостиничных услуг (см. рис. 1.4). По данному показателю наименее обеспеченным среди городов-миллионников является Омск, в котором на 1000 жителей приходится 1,2 номера. Среди региональных

<sup>27</sup> Нехватка кадров – основная проблема гостиничного бизнеса России. Режим доступа: <http://www.prohotel.ru/news-173556/0/> (дата обращения: 07.05.2018 г.).

городов (без учета столиц) наиболее обеспеченными являются города Екатеринбург и Ростов-на-Дону, в которых коэффициент обеспеченности составляет 2,9 номера/1 000 человек<sup>28</sup>. На рис. 1.5 приведены коэффициенты обеспеченности для крупнейших городов Сибирского федерального округа (СФО), наибольшее значение коэффициента в Иркутске – 3,6, наименьшее в Кемерово – 1,1 (анализируются города с численностью жителей более 500 тыс. чел, обзор состояния рынка гостиничных услуг городов СФО приведен в табл. А8)<sup>29</sup>.

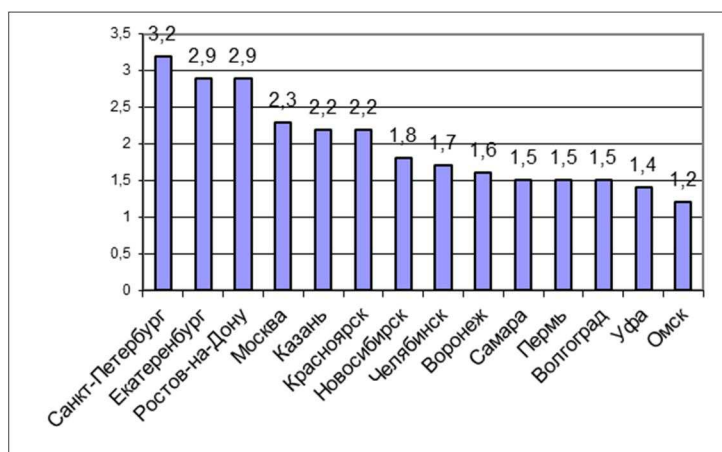


Рисунок 1.4 – Обеспеченность номерами на 1 000 человек (города–миллионеры РФ)

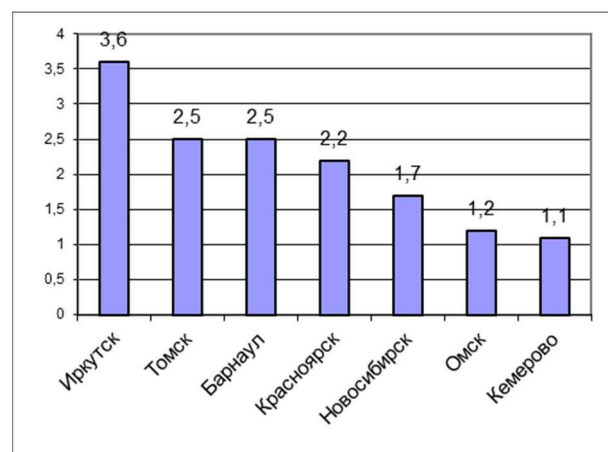


Рисунок 1.5 – Обеспеченность номерами на 1 000 человек (города СФО, численность более 500 тыс. чел.)

Показатели обеспеченности гостиничными номерами в России в разы ниже, чем в Европе (в Париже на 100 жителей 8 номеров, а в Лондоне - 12). Исходя из степени обеспеченности гостиничными номерами (особенно показательно рассмотрение категории 4\*), а также стоимости размещения в гостинице, можно выделить 3 группы городов (табл. 1.3).

Сибирский федеральный округ является вторым по величине среди федеральных округов России, уступая по размеру только Дальневосточному ФО. В табл. 1.5 приведена информация о субъектах Российской Федерации, составляющих СФО, административных центрах и численности постоянного населения.

<sup>28</sup> Там же

<sup>29</sup> PRO Миллионники. Серия обзоров коммерческой недвижимости России. Информационно-аналитический портал. Электронный ресурс: <http://procity.arendator.ru/> (дата обращения 13.05.2018 г.).

Группы-миллионеров городов по степени развитости гостиничного бизнеса  
[по материалам исследования GVA Sawyer]

Города	Характеристика группы
<i>1 группа</i>	
Москва, Санкт– Петербург, Казань, Екатеринбург	Города характеризуются наиболее высоким уровнем обеспеченности гостиничным фондом в целом и гостиницами 4*, а также высокой стоимостью проживания. В данной группе гостиницы пользуются высоким спросом со стороны как бизнес-туристов (проведение встреч, поощрительных поездок для коллективов компаний, конференций и выставок), поскольку здесь регулярно проводятся различные торговые и экономические мероприятия местного и международного масштаба, так и туристов, приезжающих с познавательной целью. Об открытии новых гостиниц и/или перспективе выхода на рынок заявляют такие знаковые гостиничные операторы, как Rezidor Hotel Group, Kempinski, Sheraton, Hilton. Таким образом, можно предположить, что в перспективе произойдет значительное увеличение как уровня обеспеченности высококлассным номерным фондом за счет открытия новых гостиниц, так и постепенный рост стоимости номеров
<i>2 группа</i>	
Самара, Новосибирск, Пермь, Уфа, Красноярск, Ростов-на- Дону Нижний Новгород	<p>Средний уровень обеспеченности и средняя стоимость проживания. В этой группе ниже уровень обеспеченности гостиничным фондом 4*, ниже и стоимость размещения. Анализ спроса демонстрирует его наличие в сегменте бизнес-туризма во всех группах: коммерческие поездки, бизнес-группы и поездки, связанные с посещением специально организованных мероприятий. Основная загрузка отелей привязана к выставкам (сезон с сентября по май). В данной группе присутствуют города – Самара, Ростов-на-Дону, Красноярск, в которых также пройдут крупные спортивные мероприятия, в связи с которыми прогнозируется увеличение гостиничных номеров как за счет нового строительства, так и в результате реновации существующих гостиниц. О планах выхода на рынок и/или открытии новых гостиниц заявляли такие международные операторы, как Rezidor Hotel Group, Hilton, Intercontinental Group.</p> <p>Усиливающая конкуренция, связанная с появлением новых гостиниц под управлением международных операторов, может привести к дифференциации стоимости проживания. Гостиницам старой постройки все сложнее будет конкурировать с новыми гостиницами, находящимися под управлением крупных международных операторов, с развитой развлекательной и бизнес-инфраструктурой. Необходимо отметить, что в связи с появлением новых объектов часть городов (в частности, Красноярск, Новосибирск) из данной группы будет стремиться переместиться в 1 группу, в то время как другие города рискуют «выпасть» из группы 2 в группу 3 (например, Пермь)</p>
<i>3 группа</i>	
Волгоград, Омск, Челябинск, Воронеж	Характеризуется низким уровнем обеспеченности гостиничным фондом в целом и гостиницами 4* в частности, а также средней стоимостью проживания. Несмотря на то что к этим городам проявлял интерес ряд крупных международных гостиничных операторов, в данной группе не прогнозируется существенного роста уровня обеспеченности в среднесрочной перспективе, как в первых двух группах. Безусловно, эти города будут стремиться переместиться во вторую группу, но для этого необходима достаточно активная политика администрации городов

Для более детального анализа рынка гостиничных услуг Сибирского федерального округа были выбраны крупнейшие города-административные центры,

численность населения которых превышает 500 тыс. человек, в табл. 1.4 названия таких городов выделены жирным курсивом, строки 1–7.

Таблица 1.4

Сибирский федеральный округ: состав, население, площадь<sup>30</sup>

№	Субъект Федерации	Площадь, км <sup>2</sup>	Население, чел. <sup>1)</sup>	Административный центр	Население адм. центра, чел. <sup>1)</sup>
<b>1</b>	Новосибирская область	177 756	2 788 849	<b>Новосибирск</b>	1 602 915
<b>2</b>	Омская область	141 140	1 960 081	<b>Омск</b>	1 178 391
<b>3</b>	Красноярский край	2 366 797	2 876 497	<b>Красноярск</b>	1 082 933
<b>4</b>	Алтайский край	167 996	2 350 080	<b>Барнаул</b>	632 372
<b>5</b>	Иркутская область	774 846	2 404 195	<b>Иркутск</b>	623 736
<b>6</b>	Томская область	314 391	1 078 280	<b>Томск</b>	573 647
<b>7</b>	Кемеровская область	95 725	2 694 877	<b>Кемерово</b>	556 920
<b>8</b>	Республика Бурятия	351 334	984 511	Улан–Удэ	431 922
<b>9</b>	Забайкальский край	431 892	1 072 806	Чита	347 088
<b>10</b>	Республика Хакасия	61 569	537 513	Абакан	181 709
<b>11</b>	Республика Тыва	168 604	321 722	Кызыл	116 015
<b>12</b>	Республика Алтай	92 903	218 063	Горно–Алтайск	62 420

<sup>1)</sup> Данные на 1 января 2017 г.

Подробная характеристика гостиничного рынка СФО представлена в табл. А8. Основной вывод по проведенному исследованию следующий: крупнейшие города СФО являются центром притяжения для развития международных гостиничных операторов, что подтверждает анализ публикаций ведущих интернет–изданий и анализ статистических данных (Эксперт<sup>31</sup>, ProHotel.ru<sup>32</sup>, Noreca.ru<sup>33</sup>, PRO Миллионники<sup>34</sup> и др.).

По обеспеченности номерами на 1 000 человек населения в тройке лидеров Иркутск (3,6), Томск (2,5) и Красноярск (2,2).

Категорийность гостиниц в СФО низкая – отелей 5\* в федеральном округе не представлено, в крупнейших городах (Новосибирске, Красноярске, Иркутске) - по

<sup>30</sup> Численность населения Российской Федерации по муниципальным образованиям на 1 января 2017 года Федеральная служба государственной статистики: сайт. Режим доступа: <http://www.gks.ru/> (дата обращения 05.05.2018г.)

<sup>31</sup> Бренды идут за Урал. Режим доступа: [http://www.hotelline.ru/analitic\\_article.php?news\\_cid=536&news\\_id=1337](http://www.hotelline.ru/analitic_article.php?news_cid=536&news_id=1337) (дата обращения: 09.05.2018 г.).

<sup>32</sup> Бренды идут в регионы. Режим доступа: <http://www.gorn.pro/archive/2015/4/1975228/> (дата обращения: 09.06.2016).

<sup>33</sup> Сетевиков интересуют регионы. Режим доступа: <http://guest-marketing.com/setevikov-interesuyut-regiony/> (дата обращения: 09.05.2018 г.).

<sup>34</sup> PRO Миллионники. Серия обзоров коммерческой недвижимости России. Информационно-аналитический портал. Электронный ресурс: <http://procity.arendator.ru/> (дата обращения 13.05.2018 г.).

одной гостинице 4\*, большая же часть отелей не проходила сертификацию на присвоение звезд, во всех крупных городах СФО представлены гостиницы международных операторов.

Сибирь постепенно становится все более притягательной для туризма, природные красоты, самобытные культурные особенности привлекают туристов со всего мира.

### Обзор рынка гостиничных услуг г. Красноярск

На рис. 1.6 представлена динамика объема гостиничного рынка Красноярск, анализируя приведенные цифры, можно сделать вывод, что к началу 2017 г. объем рынка увеличился на 50% (по сравнению с 2011 г.) и составил 1,5 млрд. руб., прирост за 2016 г. – 200 млн. руб.<sup>35</sup>.

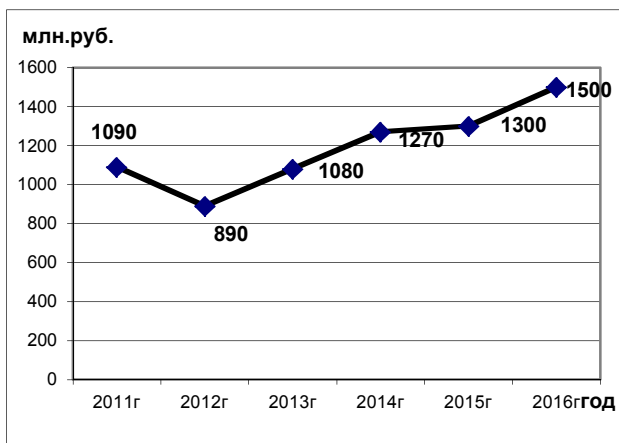


Рисунок 1.6 – Динамика объема гостиничного рынка Красноярского края, млрд. руб.

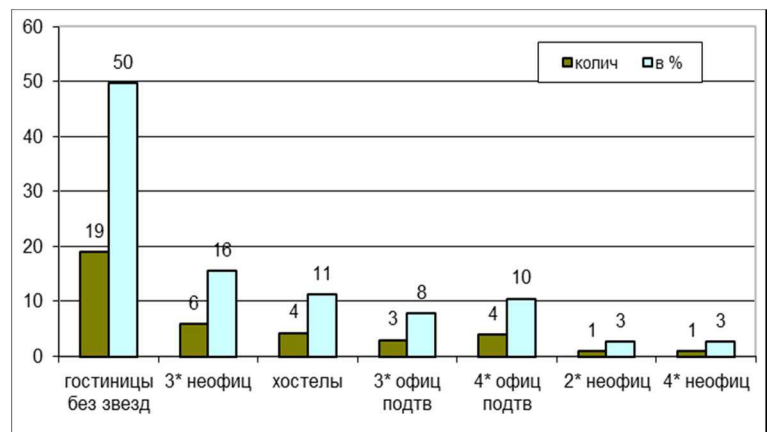


Рисунок 1.7 – Структура гостиниц Красноярск в 2017 г. в количественном и процентном выражении

По обеспеченности номерами на 1 000 человек (города СФО, численность более 500 тыс. чел.), на конец 2016 г, в Красноярске – 2,2 номера на 1 000 человек, наш город занимает четвертое место по данному показателю в Сибирском федеральном округе и шестое среди городов-миллионников РФ.

Анализ структуры гостиничного рынка г. Красноярск, показал, что в 2017г. большинство отелей не имеют официально подтвержденной категории, исключения составляют 7 гостиниц категории 3-4\*: «Октябрьская» (3\*) и «Красноярск» (3\*),

<sup>35</sup>Гостиничный рынок Красноярск вырос на 15 % за год // Деловой квартал: сайт. Режим доступа <http://krasnoyarsk.dk.ru/news/gostinichnyj-rynok-krasnoyarska-vyros-na-15-za-god-236852811> (дата обращения: 11.03.2018 г.).

гостиницы Ibis (3\*), АМАКС Сити Отель (3\*), Hilton Garden Inn Krasnoyarsk (4\*), а также Novotel (4\*) и Бизнес-отель «Купеческий» (4\*). В процентном соотношении категория 3\* составляет 8%, 4\* - 11%, большинство гостиниц категории не имеют – 70% (27 отелей), в городе 4 хостела (11% от общего числа гостиниц) см. рис. 1.7. Средний уровень загрузки в 2016 г. составил 57%, при этом для гостиниц 4\* – 58%, для гостиниц 3\* – 54% (табл. 1.5)<sup>36</sup>.

Таблица 1.5

Основные показатели рынка гостиничной недвижимости Красноярска<sup>37</sup>

Основные показатели	3*	4*
Средняя продолжительность пребывания, дней	2–2,5	1,5–2
Количество сертифицированных гостиниц, ед.	4	3
Номерной фонд, номеров	649	384
Средний уровень загрузки, в %	54	58

на 01.01.2017 г.

В табл. А9 приведена аналитическая справка по гостиницам города Красноярска, номерной фонд более 100 номеров – у 10 гостиниц города (из них и только одна находится на правом берегу города), у 14 гостиниц номеров от 20 до 100 (из них девять на левом и пять на правом берегу).

Оценка предложения на гостиничном рынке г. Красноярска через призму количества проданных номеров показал, что лидируют отели с номерным фондом более 100 номеров, лидерами являются – гостиницы «Красноярск», «Сибирь», и «Амакс» (загрузка 40–56%), среди гостиниц с количеством номеров 20–100 – гостиница «Октябрьская», «Дом Отель» и «Такмак SPA Отель», загрузка 50–60% (табл. А10).

Лидерами по количеству размещенных гостей являются «Амакс Сити Отель», гостиницы «Красноярск» и «Снежная сова» (данные в табл. А11).

Анализ структуры номерного фонда показал, что большинство отелей предоставляют номера стандарт (61% среди всех номеров города) – см. рис. 1.8. Красноярск является столицей Красноярского края, одним из динамично развивающихся деловых центров России, это подтверждает и структура постояльцев

<sup>36</sup>Рынок гостиничной недвижимости Красноярска 2016 // Исследование GVA Sawyer. Режим доступа: <http://www.gvasawyer.com/ImgResearch/Krasnoyarsk-h.pdf> (дата обращения: 13.03.2018).

<sup>37</sup> Там же



по целям проживания: 82% – бизнес-гости, 10% – туристы (рис. 1.9).

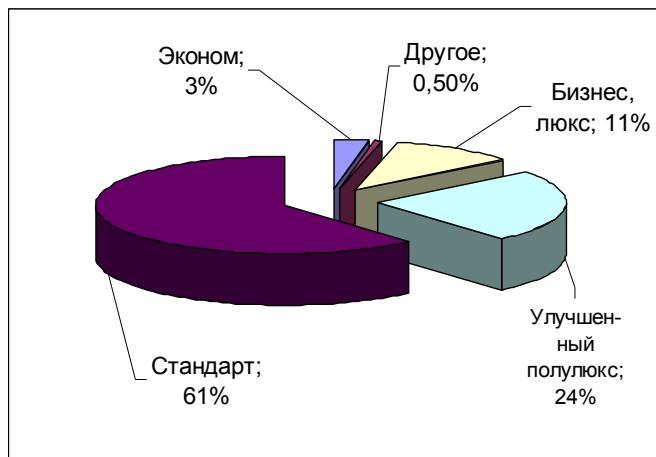


Рисунок 1.8 – Структура номерного фонда г. Красноярск

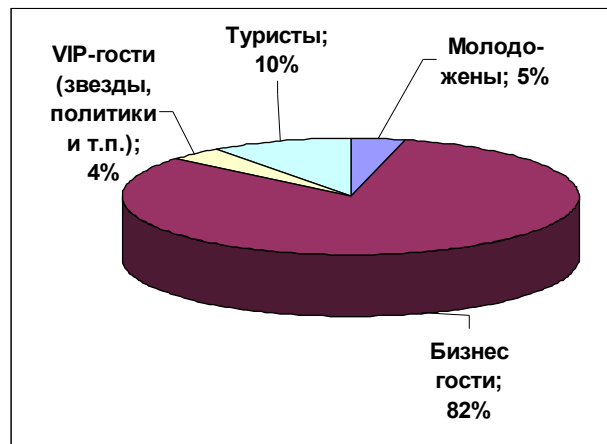


Рисунок 1.9 – Структура постояльцев по целям проживания в г. Красноярске

*Основные тенденции развития рынка гостиничных услуг г. Красноярск:*

- планируется к строительству несколько гостиниц (на Театральной площади, на ул. Партизана Железняка и на территории бывшего комбайнового завода), что обусловлено и невысокой емкостью рынка в настоящее время и подготовкой к Универсиаде–2019;
- проводится реконцепция гостиниц старой постройки (инвестиции 10–15% годового оборота). За последние несколько лет эта тенденция коснулась почти половины отелей, открывшихся в 60–70-х годах XX века или начавших работать после 2000-х;
- появляется большое количество отелей малых форматов – хостелов, мини-отелей, гостиниц в квартирах;
- гостиничного бизнеса легализуется – ужесточение требований законодательства вынудили гостиницы проходить сертификацию, модернизировать номерной фонд, выкупать под бизнес дополнительные площади.
- увеличивается доля отелей в составе многофункциональных комплексов (строящиеся объекты) как инструмент диверсификации рисков и повышения доходности.

Обобщая анализ рынка гостиничных услуг г. Красноярск, можно сделать

следующие *выводы*:

1. В 2017 г. гостиничный рынок г. Красноярска стабильно рос, объем рынка превышает 1,5 млрд. руб.
2. Среднегодовой уровень загрузки составляет около 57%, во время проведения крупных мероприятий, например, Красноярского экономического форума или турнира по вольной борьбе, гостиницы заселены на 90–100%.
3. Доля номеров типа «Стандарт» составляет 61%.
4. Основные постояльцы гостиниц – бизнесмены (82%).
5. В городе 20 крупных гостиниц (номерной фонд от 35 номеров) и 10 мини-отелей и хостелов.
6. Гостиничный рынок Красноярска прирастает за счет мини-отелей и хостелов, например, в 2014 г. на рынок зашел сетевой хостел «Достоевский», а «Дом Отель» организовал собственную сеть из трех разноформатных гостиниц, а в 2016г. Sky Отель также создал небольшую сеть, открыв второй отель – на левом берегу.
7. Международные операторы активно осваивают гостиничный рынок г. Красноярска: в 2014-2015 гг. открылся Hilton Garden Inn Krasnoyarsk (4\*), Ibis (3\*) и Novotel (4\*).

Таким образом, подводя итог анализу специфики управления организациями сферы услуг в современных условиях, в частности рынка гостиничных услуг, можно сделать вывод, что с одной стороны, именно ресурсы, их качество, количество, а также эффективность и характер их использования, определяют не только результативность деятельности предприятия, но и направление деятельности (гостиница семейная, молодежная, бизнес-отель и т.п.), тип организации (мотель, ботель, флотель и др.) и, с другой стороны, от обратного, – формируя пакет ресурсов, предприятие задает стратегический вектор развития. Именно поэтому эффективное ресурсное обеспечение является важнейшей стратегической задачей современных организаций сферы услуг.

## 1.2. Особенности управления ресурсным обеспечением в сфере услуг

Исследование эволюции теоретических представлений о категории «ресурсы» позволило заключить, что ресурсы не являлись объектами научного изучения до начала XVII в. Отдельные элементы научной теории ресурсов появились лишь в эпоху классической политической экономии (XVII - XIX ст.) с началом появления категории «капитал» (В. Петти, А. Смит, Д. Риккардо, Ж.-Б. Сей, К. Маркс и др.), и современное представление о сущности ресурсов продолжает развиваться<sup>38</sup>.

Категория «ресурс» имеет универсальный, междисциплинарный и мультиаспектный характер, происходит от французского *resource*, означающее средство, запас, источник дохода.

Термин «ресурсы» включается в понятийный аппарат многих областей знаний. Для характеристики данного понятия применительно к экономической науке рассмотрим, как его трактуют ученые (см. табл. 1.6).

Классическая экономика (А. Смита, Д. Риккардо и др.) акцентирует внимание только на экономических ресурсах, которые используются в процессе производства, и называет их факторами производства, включая в эту категорию природные и трудовые ресурсы, капитал и предпринимательские способности человека (см. рис. 1.10).

Несмотря на достаточно длительную эволюцию научных представлений о категории «ресурсы», основным проблемным вопросом в теории познания ресурсов является несогласованность терминологического аппарата и отождествление сущности понятий «ресурсы», «ресурсы экономические» и «факторы производства». На наш взгляд, факторы производства, в отличие от ресурсов, это уже реально использованные в процессе производства ресурсы («работающие ресурсы»). Экономические ресурсы - совокупность ресурсов, которым свойственна ограниченность и ценность, которые выступают объектом перехода права собственности и других прав и могут быть использованы в бизнес-процессах субъекта хозяйствования для получения им экономических выгод.

---

<sup>38</sup> Аппанова Ю. Э. Управление ресурсным обеспечением на предприятиях сферы услуг : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Уфа, 2014. 26 с.

Трактовки определения категории ресурс<sup>39, 40, 41, 42, 43</sup>

№ п/п	Определение	Автор
1	Ресурсы (от французского <i>ressource</i> – вспомогательное средство) – денежные средства, запасы, ценности, возможности, источники средств, доходов (например, природные ресурсы, экономические ресурсы)	Большой экономический словарь под ред. А.Н. Азрилияна
2	Ресурсы – в это понятие включается все, что способствует экономической деятельности: природные ресурсы (наземные, ископаемые, подводные); людские ресурсы, включая способности и квалификацию; товары производственного назначения, или производимые человеком средства производства. Экономикой можно определить как науку об аллокации ресурсов	Дж. Блэк
3	Ресурсы ( <i>resources</i> ) – элементы экономической системы, используемые в процессе производственного потребления или факторы производства: труд (рабочих, инженеров, организаторов производства), земля (запасы полезных ископаемых, леса), капитала (здания и сооружения, технологическое оборудование, транспортные средства)	А.Н. Родников
4	Ресурс ( <i>resource</i> ) – способ; средство; ресурсы; вспомогательное средство; природные ресурсы. Все, что страна использует для производства товаров и услуг (рабочая сила, минералы, нефть)	Д.М. Разенберг
5	Ресурсы экономические – фундаментальное понятие экономической теории, означающее источники, средства обеспечения производства	Л. И. Абалкина

Микроэкономика в понятие «капитал» закладывает большую часть ресурсов предприятия – его активы и пассивы.

В экономической теории ресурсы принято делить на четыре группы<sup>44</sup>:

- природные – естественные ресурсы, вещества и силы, принципиально пригодные для применения в производстве, которые ученые разделяют на «неисчерпаемые» и «исчерпаемые» (а в последних – «возобновляемые» и «невозобновляемые»);
- материальные – «рукотворные», т.е. созданные человеком средства производства, (которые, как следствие, сами являются результатом производства);
- трудовые – население в трудоспособном возрасте, которое в «ресурсном» аспекте чаще всего оценивают по трем параметрам: социально-демографическому,

<sup>39</sup> Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. 7-е изд., доп. и перераб. М. : Ин-т новой экономики, 2007.

<sup>40</sup> Блэк Дж. Экономика: Толковый словарь. Англо-русский. М. : ИНФРА-М; Весь Мир, 2000. 840 с. Режим доступа: <http://www.vocable.ru/dictionary/1163/word/resursy> (дата обращения: 06.05.2016).

<sup>41</sup> Родников А.Н. Логистика : терминологический словарь. 2-е изд., испр. и доп. М. : ИНФРА-М, 2000. 352 с.

<sup>42</sup> Розенберг Д.М. Бизнес и менеджмент : терминологический словарь. М. : ИНФРА-М, 1997. 464 с.

<sup>43</sup> Экономическая энциклопедия / Ин-т экономики. РАН ; гл. ред. Л.И. Абалкин. М. : Экономика, 1999. 1022 с.

<sup>44</sup> Клейман А.В. Классификация ресурсов современного предприятия. Режим доступа: <http://pandia.ru/text/77/313/35082.php> (дата обращения: 06.05.2016).

профессионально–квалификационному и культурно–образовательному;

- финансовые – денежные средства, направленные на организацию производства.

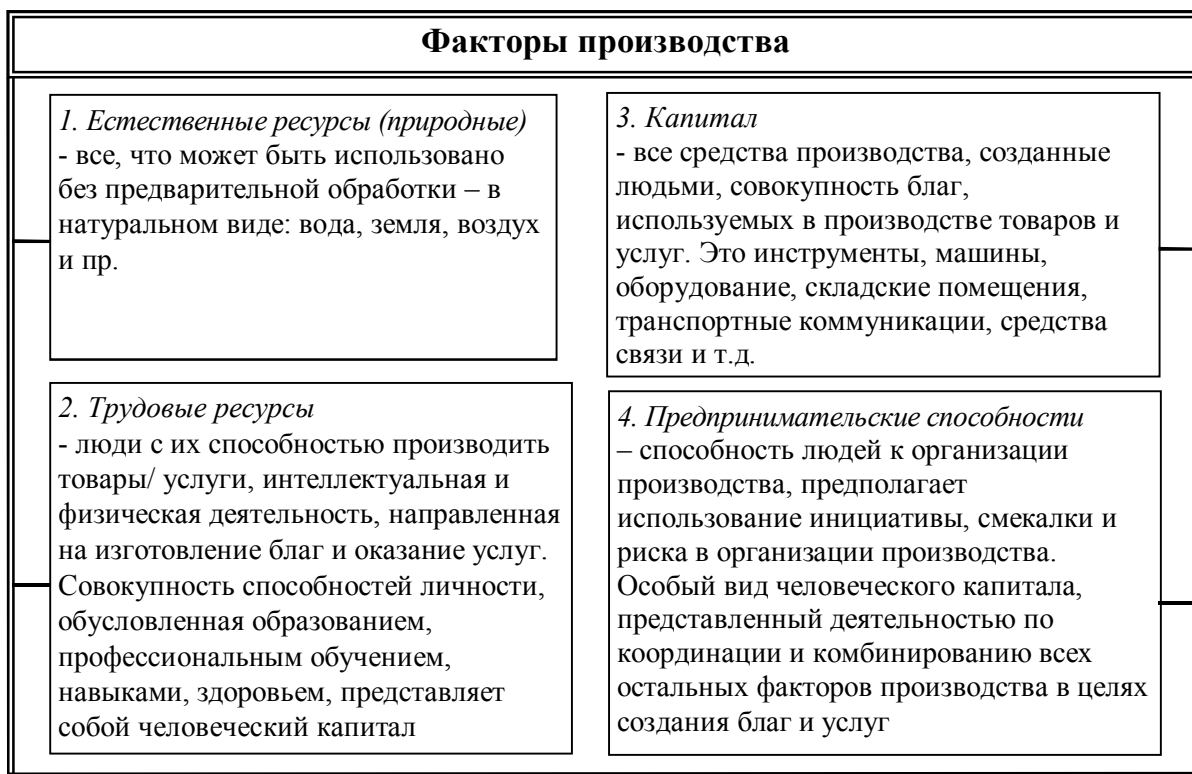


Рисунок 1.10 – Факторы производства<sup>45,46</sup>

Анализ экономической литературы показал, что современные ученые выделяют в основном следующие виды ресурсов (помимо факторов производства):

- организационно–управленческие (способы принятия управленческих решений, система реализации функций организации и т.д.).
- информационно–коммуникационные (информационные потоки в организации, способы передачи информации, сведения о системе и внешней среде: факторы, определяющие функционирование бизнеса, объёмы перерабатываемой информации, её достоверность, своевременность и т.д.);
- технологические (технологии, применяемые предприятием для изготовления и реализации товаров и услуг);

Однако эти два подхода (микроэкономики и экономической теории) не позволяют говорить об остальных, неоспоримо существующих видах ресурсов, таких как, например, время, репутация, месторасположение и пр.

<sup>45</sup> Бухалков М.И. Планирование на предприятии : учеб. 3е изд., испр. и доп. М. : ИНФРА–М, 2005. С. 100-102.

<sup>46</sup> Видяпина В.И. Бакалавр экономики: хрестоматия. Т. 2. Режим доступа: <http://lib.vvsu.ru/books/bakalavr02> (дата обращения: 06.05.2016).

Месторасположение организации является серьезным конкурентным преимуществом, которое обеспечивает для торговых компаний высокий уровень «проходимости», а для гостиниц - стабильный процент загрузки и увеличивает число повторных контактов. В курортных городах наибольшим спросом пользуются гостиницы, расположенные в центре города или близко к морю. В крупных городах (чаще всего столицы регионов) наиболее востребованы гостиницы, которые находятся в центре города или вблизи удобных транспортных развязок. Таким образом, месторасположение гостиницы – это ее территориальный ресурс, который необходимо использовать для максимизации загрузки гостиницы, преимущество, которое может быть положено в основу рекламной кампании продвижения гостиничного бренда.

Другим конкурентообразующим ресурсом является деловая репутация предприятия, обеспечивающая восприятие гостиницы (позитивное или негативное). Современный менеджмент все больше акцентирует внимание на нематериальных активах предприятий и подтверждением этого является тот факт, что в 2011 году было выделено новое направление науки управления – репутациология<sup>47</sup> - *reputiology* - производное от английского *reputation* – репутация и латинского *logos* – знание – как прикладная отрасль научного знания о формировании и управлении деловой репутацией организации.

Анализ современных научных исследований показал, что зачастую термин «деловая репутация» подменяется на гудвилл (*goodwill*), имидж или бренд.

Деловая репутация<sup>48</sup> – это динамическая характеристика поведения организации, формирующаяся в обществе в течение продолжительного периода времени. Репутация формируется на основе информации о компании, методах ее работы, реакции на критику, кризис, прозрачности осуществления деятельности, соблюдении требований законодательства, следовании принципам честности и справедливости в партнерских взаимоотношениях, т.е. формируется на основе достоверных знаний и оценок.

---

<sup>47</sup> Горин С.В. Обеспечение устойчивости функционирования промышленных предприятий на основе управления деловой репутацией : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. М., 2011. Режим доступа: [http://discollection.ru/article/07122011\\_gorinsv/3](http://discollection.ru/article/07122011_gorinsv/3) (дата обращения: 08.05.2016).

<sup>48</sup> Грекова Г.И., Савина Т.С. Деловая репутация компании: экономическое содержание и оценка // Вестник Новгород. гос. ун-та. 2012. № 69. С 50

По своей сути деловая репутация – это общественное мнение о фирме, и она аккумулирует в себе и бренд и имидж и внутреннее представление организации о себе (идентичность, выраженная в миссии, ценностях, корпоративной культуре и пр.), а при продаже выражается в величине гудвилла.

Таким образом, можно сделать вывод, что репутация является одним из важнейших ресурсов любой компании, и гостиничным организациям необходимо управлять деловой репутацией наряду с другими ресурсами компании.

Рассматривать ресурсы необходимо не просто как набор или сумму элементов, а в виде интегрированной совокупности, где все ресурсы взаимосвязаны и взаимозависимы, и состав их формируется с учетом специфики деятельности организации.

Исходя из приведенного аналитического материала, можно сделать вывод, что ресурсы организаций сферы услуг не ограничиваются только материальными (вещественными), а включают и нематериальные (невещественные) ресурсы, поэтому их состав представляется целесообразным дополнить территориальными и репутационными ресурсами (рис. 1.11).

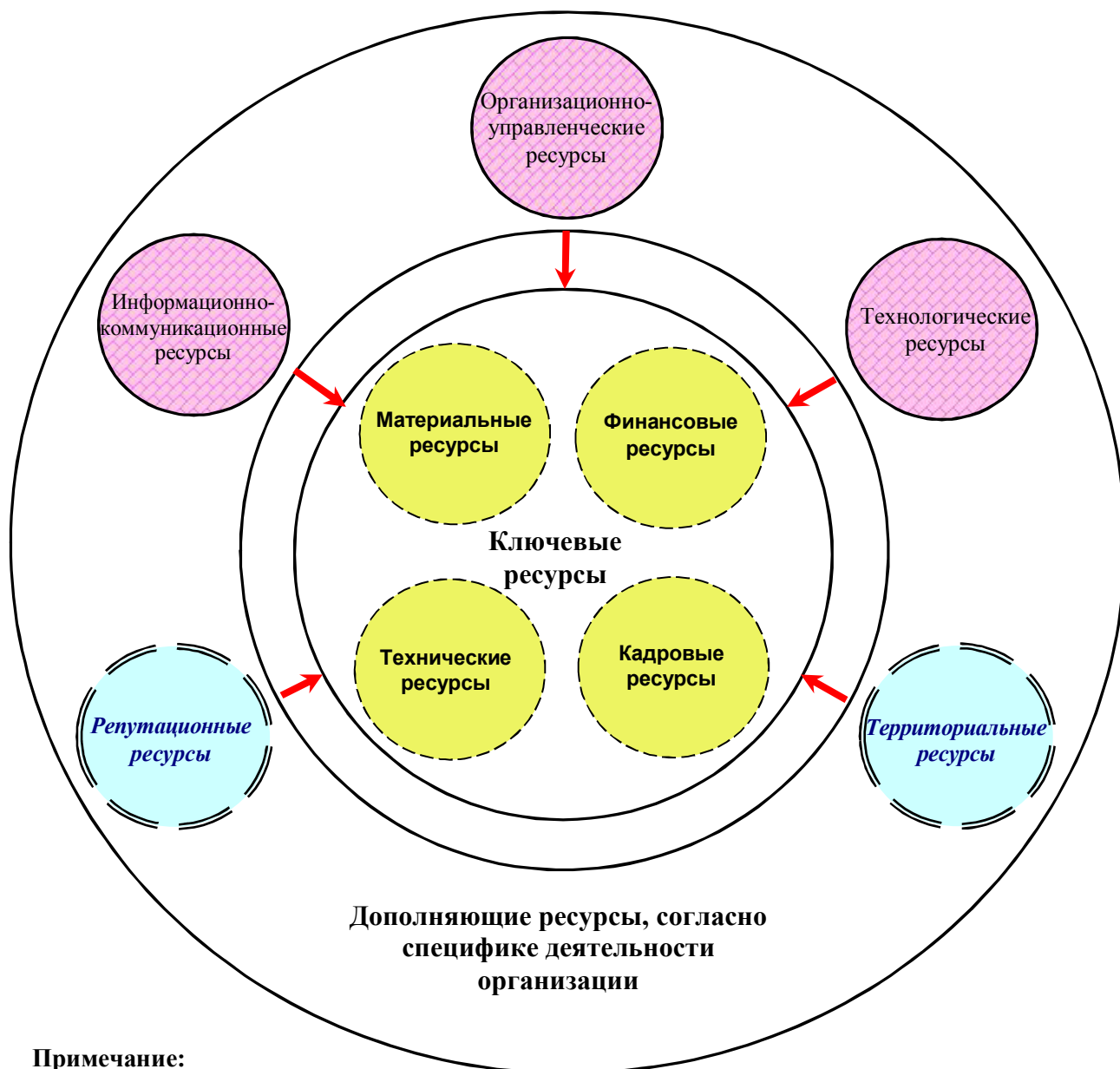
При этом каждая компания начинает деятельность, опираясь на стартовый пакет ресурсов, без которых невозможно организовать бизнес – это ключевые ресурсы (которые чаще всего, ввиду лимитированности бюджета, ограничиваются факторами производства – это кадровые, финансовые, материальные и технические ресурсы), с течением времени предприятие пополняет портфель ресурсов, совершенствует структуру, обогащает состав ресурсов остальными их видами. Ресурсы в каждый период времени находятся в тесной взаимосвязи и взаимообогащая потенциалы друг друга, они обеспечивают непрерывное развитие организации, и можно говорить о сложноинтегрированной совокупности ресурсов, взаимозависимость которых обеспечивает синергетический эффект приращения эффективности.

Таким образом, интегрированная совокупность ресурсов организации сферы услуг, по нашему мнению, включает:

➤ «классические» ресурсы – ключевые ресурсы - факторы производства (кадровые, материальные, технические и финансовые), которые являются базовыми

для каждой организации и появляются вместе с компанией;

- ресурсы, которые выделяют современные исследователи (организационно–управленческие, технологические, информационно–коммуникационные);
- а также территориальные и репутационные, выделенные и включенные автором в интегрированную совокупность.



**Примечание:**

**Черным жирным** шрифтом обозначены ресурсы, традиционные для экономической науки, круг - пунктирный

Обычным начертанием – ресурсы, часто встречающиеся в современных научных исследованиях, круг – стандартная толщина линий

**Жирный шрифт, курсив** – обозначены ресурсы, введенные в состав интегрированной совокупности автором, круг - штрихи, двойная линия

Рисунок 1.11 – Поэлементный состав интегрированной совокупности ресурсов организаций сферы услуг [составлено автором]



Интегрированная совокупность аккумулируется из ресурсов организации, которые находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости друг от друга, в каждом виде бизнеса она формируется с учетом специфики деятельности предприятия и с учетом особенностей поставленных целей, при этом общая производительность совокупности выше, чем у простой суммы элементов, за счет синергетического эффекта взаимодействия ресурсов интегрированной совокупности.

Альтернативы или возможности использования тех или иных ресурсов и резервы повышения эффективности их использования и являются потенциалом предприятия.

В экономической науке не сложилось однозначного определения понятия «потенциал организации» (фирмы, предприятия). Базовым для понятия «потенциал» служит термин «потенция» (*potentia*) – скрытая возможность, способность, сила, могущая проявиться при известных условиях<sup>49</sup>. При этом решающим моментом для предприятия является степень координации, слаженности и согласованности между этими компонентами, в том числе степень гармоничности отношений между предприятием и внешней средой, в первую очередь, с рынком потребителей<sup>50</sup>.

В научных исследованиях последних лет (2000–2017 гг.)<sup>51,52,53,54,55,56,57, 58,59,60, 61</sup>

<sup>49</sup> Современный словарь иностранных слов. Около 20000 слов / под ред. А.С. Романова. М. : Рус. яз., 1993. С. 485.

<sup>50</sup> Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М. : Экономика, 1997. С. 13.

<sup>51</sup> Ковалев А. Н. Ресурсный потенциал торговых организаций и эффективность его использования: дис. канд. экон. наук: 08.00.05; защищена 10.05.04; утв. 20.05.04/ А. Н. Ковалев. - Белгород, 2004. - 192 с.

<sup>52</sup> Смагин Б.И. Методики оценки ресурсного потенциала в аграрном производстве // Достижения науки и техники АПК. 2003. №2. С. 43–45.

<sup>53</sup> Данилова А.С. Формирование ресурсного потенциала торговых предприятий малого бизнеса и оценка эффективности его использования : автореф. дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Красноярск 2011. 24 с.

<sup>54</sup> Стеклова С.Ю. Ресурсный потенциал строительного предприятия и оценка эффективности его использования : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Хабаровск, 2009. 21 с.

<sup>55</sup> Кулямина О.С. Использование ресурсного потенциала неформального сектора туристской индустрии : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2012. 167 с.

<sup>56</sup> Нетребин Ю.Ю. Методические аспекты повышения эффективности использования ресурсного потенциала коллективных средств размещения: на примере Московской области : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2013. 154с.

<sup>57</sup> Барило Л.В. Ресурсный потенциал динамической устойчивости предпринимательской структуры в условиях нестабильной внешней среды (на примере предприятий строительной сферы) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Ростов–н/Д, 2014. 181 с.

<sup>58</sup> Угрехелидзе А.О. Формирование механизма оценки и эффективного использования ресурсного потенциала предприятий сферы гостиничных услуг : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 С-Пб, 2016.

<sup>59</sup> Тимофеев Р.А. Разработка стратегии устойчивого регионального развития на основе реализации ресурсного потенциала: дисс. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. Казань, 2016. 392 с.

<sup>60</sup> Волков А.Б. Повышение эффективности использования ресурсного потенциала сельскохозяйственных организаций в регионе (на материалах Новосибирской области): дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Новосибирск, 2017. 193 с.

встречаются различные трактования определения «ресурсный потенциал», однако однозначного толкования данного термина нет (табл. 1.7).

Таблица 1.7

Определения категории «ресурсный потенциал»<sup>62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69</sup>

№ п/п	Определение	Автор
<b>Ресурсный потенциал – это...</b>		
1	Объем ресурсов, взятый в сопоставлении с народнохозяйственными потребностями, и с учетом возможностей расширения и пополнения этих ресурсов в долгосрочной перспективе, связанный, с характеристикой источников ресурсов. Включает запасы природных, материальных, финансовых, информационных ресурсов, а также население.	А.Г. Фонотов
2	Материальная основа производства, но в статике – до момента вовлечения ресурсов в производственный процесс. Ресурсы рассматриваются как исходная точка производственного процесса, их состав и сочетание разнообразны, в зависимости от характера производственного процесса, для обеспечения получения самых разнообразных конечных результатов труда. В состав ресурсного потенциала они включают: природные ресурсы, основные производственные фонды, трудовые ресурсы.	Т. Шаталова, М. Чебыкина
3	Совокупность природных и экономических ресурсов, участвующих в достижении конечного народнохозяйственного результата.	Ф. Клоцвог, И. Кушникова
4	Совокупность трудовых, природных и материальных затрат, которые определяются количеством, качеством и внутренней структурой каждого ресурса	Б.И. Смагин
5	Совокупность ресурсов, участвующих в процессе распределения и обмена материальных и нематериальных благ и услуг, объединенных управленческими отношениями в организации, формирование которых обеспечивает ее конкурентоспособность и стратегическое развитие.	А.С. Данилова
6	Система ресурсов и возможностей, служит достижению поставленных целей предприятия.	Р.И. Даоод
7	Способность торговой организации использовать и наращивать имеющиеся ресурсы, целенаправленно мобилизованные в торговый процесс с целью наиболее полного удовлетворения спроса населения на товары и услуги, достижения экономического эффекта и формирования механизма развития организации.	С.Н. Лыкасова
8	Совокупность имеющихся ресурсов, использование которых согласовано между	К.С. Горяинов

<sup>61</sup> Грошева П.Ю. Развитие инструментария оптимизации ресурсного обеспечения всех этапов жизненного цикла наукоемкой продукции: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2018

<sup>62</sup> Ковалев А. Н. Ресурсный потенциал торговых организаций и эффективность его использования: дис. канд. экон. наук: 08.00.05; защищена 10.05.04; утв. 20.05.04/ А. Н. Ковалев. - Белгород, 2004. С. 14

<sup>63</sup> Там же С. 15

<sup>64</sup> Клоцвог Ф. Ресурсный потенциал субъектов Федерации и его использование // Проблемы прогнозирования. 1998. № 2. С. 35.

<sup>65</sup> Смагин Б.И. Методики оценки ресурсного потенциала в аграрном производстве // Достижения науки и техники АПК. 2003. №2. С. 43–45.

<sup>66</sup> Данилова А.С. Формирование ресурсного потенциала торговых предприятий малого бизнеса и оценка эффективности его использования : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Красноярск 2011. 24 с.

<sup>67</sup> Даоод Р.И. Управление ресурсным потенциалом предприятий сферы услуг гостеприимства : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2013. 188 с.

<sup>68</sup> Лыкасова С.Н. Ресурсный потенциал организации розничной торговли : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Екатеринбург, 2011. 202 с.

<sup>69</sup> Горяинов К.С. Повышение эффективности использования ресурсного потенциала гостиницы в российских условиях : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2013. 164 с.

собой и направлено на достижение заданных уровней экономической эффективности по каждому виду ресурсов.	
---	--

Обобщение теоретических взглядов ученых позволяет констатировать, что в отечественной экономической науке существуют различные точки зрения на определение и элементный состав категории «ресурсный потенциал».

При этом одни ученые считают, что эта категория представляет собой конгломерат ресурсов, не учитывая их качественную сторону. Другие полагают, что ресурсный потенциал представляет собой материальную основу производства, но в статике, т.е. до момента их вовлечения в производственный процесс. Третьи не учитывают целевое назначение ресурсного потенциала<sup>70, 71</sup>.

Считаем целесообразным и необходимым предложить следующее определение ресурсного потенциала организаций рынка гостиничных услуг:

*Ресурсный потенциал организаций сферы услуг* – это возможности формирования и использования интегрированной совокупности взаимодействующих и взаимозависимых ресурсов хозяйствующего субъекта, сформированных с учетом специфики деятельности организаций.

Общая производительность системы потенциалов лучше, чем у простой суммы элементов, за счет возникновения синергетического эффекта взаимодействия ресурсов в совокупности.

Выбор направления или стратегии развития потенциала организаций рынка гостиничных услуг зависит в основном от состава, структуры и качества имеющихся ресурсов, уровня конкурентоспособности производимых работ и услуг, существующего положения на рынке и целей организации.

<sup>70</sup> Кобяк М.В. Теория и методология эффективного управления гостиничными предприятиями : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. М., 2013. 464 с.

<sup>71</sup> Ковалев А.Н. Ресурсный потенциал торговых организаций и эффективность его использования : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Белгород, 2004. 192 с.

### **1.3. Формирование стратегии развития предприятий сферы услуг на основе ресурсов сетевого взаимодействия**

В настоящее время, ввиду непростой экономической ситуации на рынке, затяжного финансового кризиса и введения все новых экономических антироссийских санкций, организациям очень сложно находить средства для развития и единственным путем развития является совершенствование через самообновление и саморазвитие, задействование внутренних источников развития, а, следовательно, активизацию внутреннего потенциала, в том числе и потенциала взаимодействия с партнерами и конкурентами, т.к. это позволит минимизировать издержки на закупку товаров, организацию поставок и т.п.

С экономической точки зрения, целью создания любого бизнеса является получение дохода собственниками и, как следствие, увеличение рыночной стоимости бизнеса.

Важнейшим условием увеличения стоимости бизнеса является следование вектору стратегического управления, где все этапы осуществления такого управления увязаны в логическую цепочку (см. рис. 1.12):

Во-первых, формулирование адекватных целей – один из важнейших этапов стратегического управления, т.к. от качества и, в принципе, достижимости заданных целей, зависят результаты менеджмента.

Во-вторых, управление должно осуществляться с учетом принципа репутационной и социальной ответственности бизнеса перед всеми участниками и институтами рынка и обществом: внутренний вектор – это позитивный микроклимат в компании для сотрудников, чтобы персонал исповедовал философию гостеприимства и безупречного сервиса; внешний вектор – честные отношения с партнерами и конкурентами, участие в благотворительности, социальных мероприятиях для создания положительного реноме компании, что позволит, в конечном итоге, привлечь новых клиентов.

В-третьих, межорганизационное взаимодействие (конкурентоориентированность), которое позволит за счет сетевого партнерства активизировать ресурсный потенциал и сэкономить на издержках, и, как следствие,

высвободит ресурсы для развития организации и позволит перейти на следующую итерацию развития с расширенным пакетом ресурсов и компетенций.

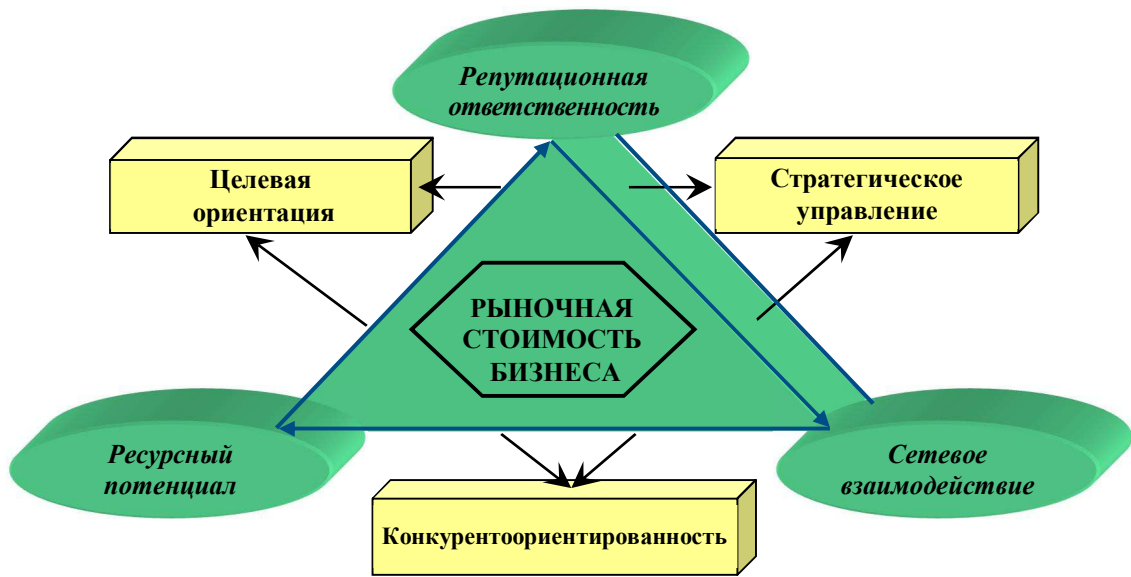


Рисунок 1.12 – Формирование рыночной стоимости бизнеса на основе развития ресурсного потенциала организации сферы услуг через сетевое взаимодействие [составлено автором]

На рис. 1.13 приведена карта процесса стратегического развития организации сферы услуг, которую можно интерпретировать следующим образом:

Организация «стартап» выходит на рынок с определенным пакетом целей, стартовым портфелем ресурсов (факторы производства), базовой стратегией развития, компания занимает определенную нишу рынка и, в ходе хозяйственной деятельности, выстраивает рыночные связи с поставщиками, конкурентами, потребителями, создавая определенное репутационное и формируя рыночную стоимость бизнеса. Ключевые ресурсы дополнены управленческими и информационными ресурсами, т.к. без менеджера, выстраивающего все процессы в организации, определяющего вектор развития и необходимой информации, продуктивная деятельность предприятия невозможна.

В определенный момент времени, пережив стадию «детства», компания готова перейти к новому этапу развития (что зачастую проявляется в расширении бизнеса, его диверсификации или процессах слияния с другими компаниями), для этого необходимо активизировать ресурсный потенциал, задействовать все виды ресурсов и, в первую очередь, репутационные. Резервы развития, скрытые в

межорганизационном сетевом взаимодействии, могут дать импульс прогрессивному развитию бизнеса и обеспечить необходимые для этого средства и возможности.

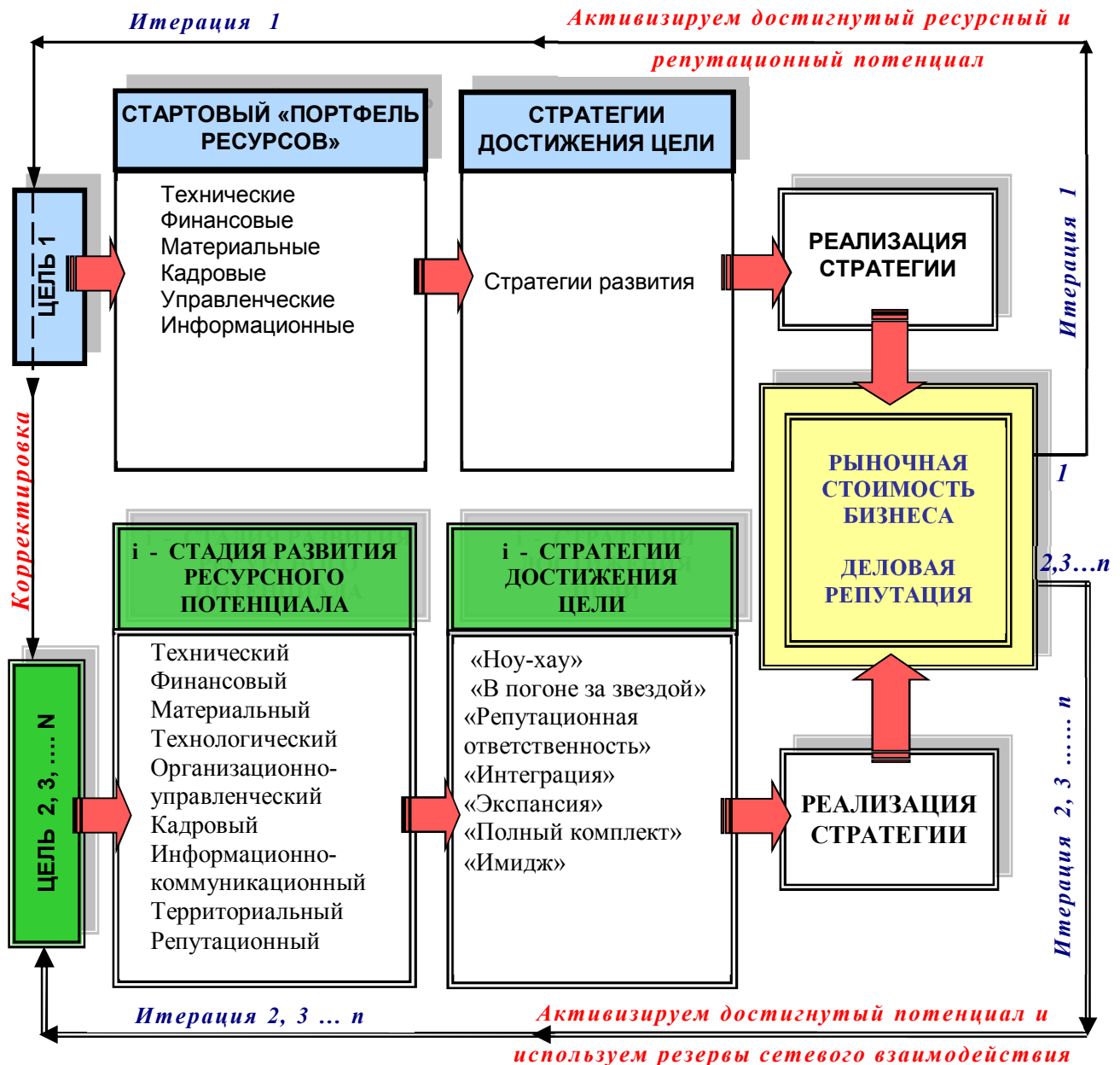


Рисунок 1.13 – Карта процесса стратегического развития организации сферы услуг [составлено автором]

Новая итерация развития подразумевает новые цели, качественно видоизмененный пакет ресурсов: появляются или расширяются технологические ресурсы, упрочивается деловая репутация, оптимизируются информационно-коммуникационные потоки. Также на этом этапе формируется новая стратегия, в соответствии с выбранным вектором развития.

Следующие итерации осуществляются по схеме второго витка, с постоянным

изменением целевой ориентации, расширением портфеля ресурсов, изменением стратегии. Неизменным остается неперенное стремление к улучшению деловой репутации и увеличению рыночной стоимости бизнеса.

Согласно теории жизненного цикла организации все предприятия проходят стадии от детства и юности до зрелости и упадка, переживая на своем пути кризисы и подъемы, развитие организации можно представить в виде спирали (рис. 1.14).

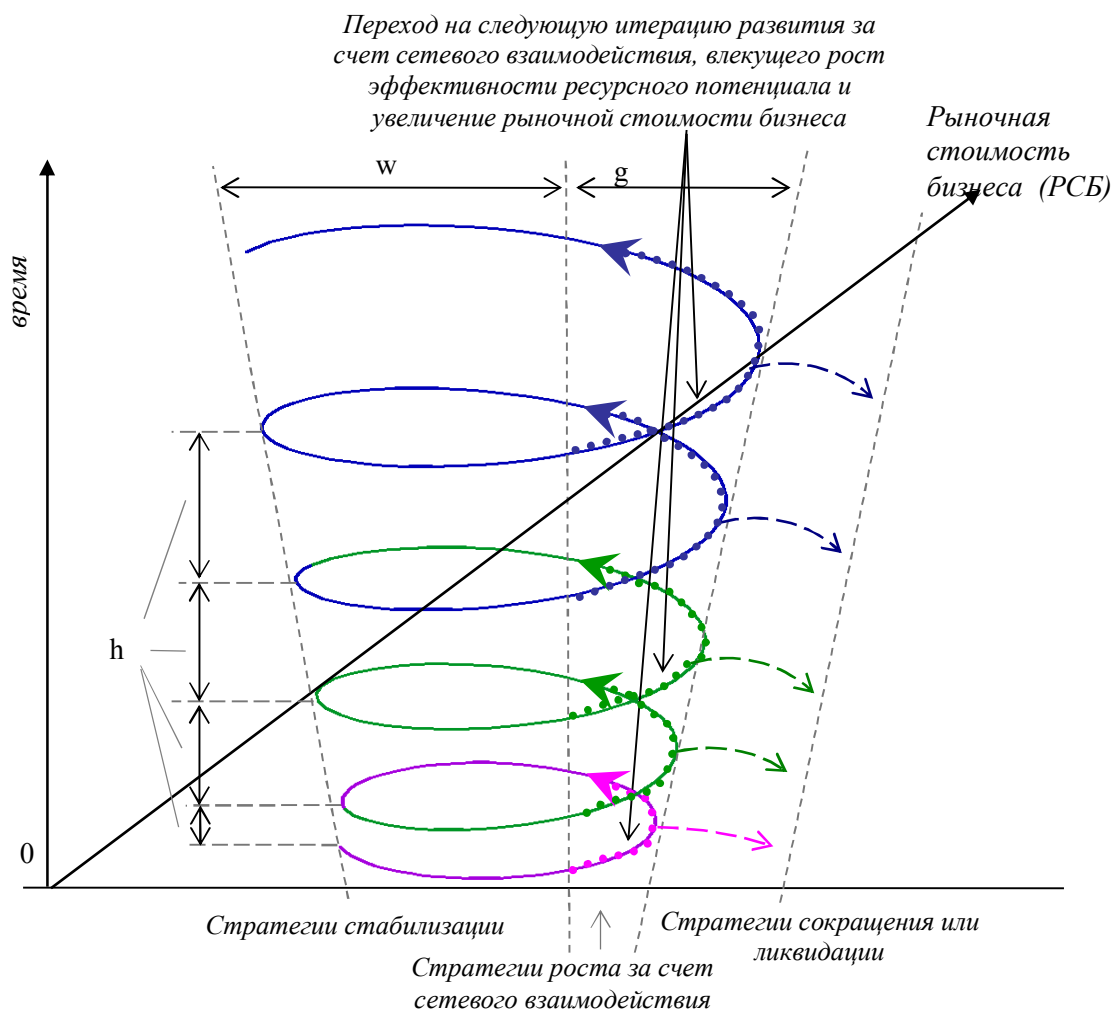


Рисунок 1.14 – Спираль развития организации рынка гостиничных услуг с учетом эффективности использования ресурсного потенциала [составлено автором]

На начальных этапах величина  $w$  (от англ. *width* – ширина) будет незначительной, т.к. переход на следующую итерацию осуществляется при достижении минимально возможной критической величины потенциала роста, который компания стремится реализовать и упрочить свои позиции,

капитализировать рыночную стоимость бизнеса, затем, с течением времени, величина  $w$  будет увеличиваться, т.к. предприятие будет стремиться продлить время пребывания в стадии зрелости и дольше получать дивиденды роста, это время наиболее комфортной и предпочтительной стадии.

Однако, в определенный момент времени компании необходимо предпринять определенные усилия, привести изменения в деятельность, продукт, услугу, чтобы остаться на плаву и пережить второе рождение или неминуем уход с рынка. Переживая «точку невозврата», и задействуя ресурсный потенциал, используя ресурсы сетевого взаимодействия, компания выходит на следующую итерацию, что провоцирует, в том числе, и увеличение рыночной стоимости бизнеса. На этом этапе часто бизнес подвергается диверсификации, выстраивается вертикальная или логистическая сеть. При неблагоприятном исходе возможно поглощение компании более успешным игроком рынка.

Продолжением отрезка  $w$  является кривая  $g$  (от англ. *growth* – рост) - «крутизна подъема», отражающая нахождение организации на стадии роста. Длительность стадии роста и крутизна подъема его кривой увеличивается с течением времени, т.к. компания дольше находилась на стадии зрелости и больше накоплен резерв.

Для компании каждый виток итераций может закончиться крахом, так как стадия роста несет компании риски неопределенности, ошибок и стратегических ловушек. Этим обуславливается рост величины  $h$  (от англ. *height* – высота), отражающие расстояние между витками спирали: чем больше имеет ресурсов организация и чем выше ее рыночная стоимость, тем большим она рискует при переходе на следующий виток развития и тем продолжительней и результативней стадия роста в случае успеха.

Главной задачей разработки и внедрения стратегий является достижение конкурентных преимуществ, повышение рентабельности организации, рост рыночной стоимости бизнеса.

Стратегия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферу, форму и



способы осуществления деятельности<sup>72</sup>, в условиях внешней среды, а также порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

В табл. 1.8 приведена аналитическая справка анализа классификаций стратегий управления организациями, основанная на изучении научных исследований в области стратегического управления.

Таблица 1.8

### Классификации стратегий организаций 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81

№ п/п	Виды стратегий	Автор
1	Стратегия поведения фирмы на рынке, стратегия охвата рынка, стратегия разработок новых товаров, ресурсная стратегия; стратегия ценообразования, стратегия распространения товаров, стратегии стимулирования сбыта товаров, стратегия рекламы товара, стратегия роста фирмы.	Ф. Котлер
2	Ограниченный рост, рост, сокращение, сочетание.	М. Мескон
3	Брюс Д. Хендерсен, основатель Бостонской консалтинговой группы, предложил «Матрицу БКГ», выделив 4 типа товаров (рынков, направлений деятельности) организации – «трудные дети», «звезды», «дойные коровы», «собаки» – и предложил для каждого из них стратегии поведения.	Брюс Д. Хендерсен
4	Жан-Жак Ламбен дополнил матрицу БКГ траекториями фирм, добившихся успеха, и неудачников.	Жан-Жак Ламбен
5	Продуктово–рыночная стратегия, стратегия маркетинга, конкурентная стратегия, стратегия управления набором отраслей, стратегия нововведений, стратегия капиталовложений, стратегия развития фирмы, стратегия поглощения других производств, стратегия зарубежного инвестирования, стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности, стратегия внешнеэкономической экспансии.	И. Н. Герчикова
6	Каждая фирма осуществляет полистратегический поиск, т.е. применяет две стратегические установки – на монополизацию рынка и на интеграцию своей деятельности в единый процесс функционирования рынка по законам конкуренции. Отражением такого положения и является интеграционная стратегия, базирующаяся на понимании фирмами динамики соотношения «конкуренция – монополия».	Под ред. Ю.Б. Рубина
7	Стратегия лидерства по издержкам, стратегия широкой дифференциации,	М. Портер

<sup>72</sup> Ansoff H.I., Declerk R.P., Hayes R.L. (Eds.). From strategic planning to strategic management. N.Y., London: John Willey & Sons, 1976. 257 p.

<sup>73</sup> Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. СПб.: Питер, 1998. С. 541.

<sup>74</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента (Management). М.: Дело, 1997. 704 с.

<sup>75</sup> Фатхутдинов Р.А. Глобальная конкурентоспособность: инструменты системного развития: монография. М.: Стандарты и Качество, 2009. 464 с.

<sup>76</sup> Фатхутдинов Р.А., Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Маркетинг, «Дашков и Со», 2002. 892 с.

<sup>77</sup> Герчикова И.Н. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. М.: 2010. 512 с.

<sup>78</sup> Портфель конкуренции и управления финансами (Книга конкурента. Книга финансового менеджера. Книга антикризисного управляющего) / отв. ред. Ю.Б. Рубин. М.: СОМИНТЕК, 1996.

<sup>79</sup> Портер М., Конкуренция. М., СПб., Киев: [Вильямс](#), 2-е изд. 2006. 608 с.

<sup>80</sup> Томпсон–мл. А.А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. 12-е изд., М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. 928 с.

<sup>81</sup> Виханский О.С., Наумов А.И «Другой» менеджмент – время перемен // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 3. С. 105–126.

	стратегия оптимальных издержек, сфокусированная стратегия, основанная на низких издержках, и сфокусированная стратегия, основанная на дифференциации продукции.	
8	Наступательные, оборонительные, вертикальной интеграции и конкурентные стратегии.	А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд
9	Стратегии роста - концентрированного, интегрированного, диверсифицированного и стратегии сокращения.	О.С. Виханский

Анализ современных научных исследований в области стратегического управления<sup>82,83,84,85,86</sup> показал, что в данный момент времени, отсутствует единое мнение о формулировке стратегий для организаций сферы услуг, в частности гостиничного рынка, ученые используют различные классификационные группировки стратегий, зачастую, адаптируя классификаторы, применяемые для промышленных предприятий. Одной из наиболее удачных классификаций стратегий является систематизация их О.С. Виханским<sup>87</sup>, основанная на идеях М. Портера.

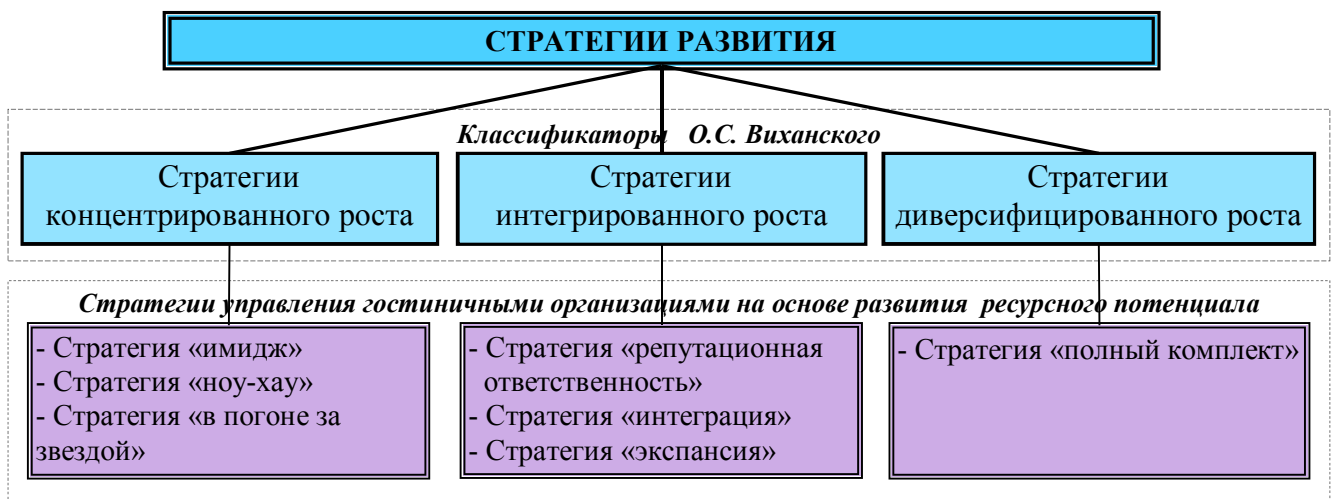


Рисунок 1.15 – Стратегии развития организаций рынка гостиничных услуг  
[составлено автором]

Автором сформулированы стратегии развития гостиничных организаций, на основе классификации представленной Виханским в «Менеджменте»<sup>94</sup>, на наш

<sup>82</sup> Никифоров И.В. Стратегия управления инвестиционной привлекательностью в гостиничном бизнесе : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. СПб, 2013.

<sup>83</sup> Кобяк М.В. Совершенствование управления деятельностью предприятий гостиничного бизнеса : монография. М. : Издатель Степаненко, 2011.

<sup>84</sup> Ксенофонтов А.В. Механизм повышения эффективности управления качеством гостиничного обслуживания на основе совершенствования профессионализма кадров : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. СПб, 2013. 178 с.

<sup>85</sup> Федоренко А.В. Стратегия формирования системы управления человеческим потенциалом в индустрии гостеприимства с использованием механизма аутсорсинга и аутстаффинга : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. СПб., 2014. 144 с.

<sup>86</sup> Чаплина А.Н., Герасимова Е.А. Стратегические направления инновационного развития предпринимательских структур сферы услуг: монография. Красноярск, 2013. 228 с.

<sup>87</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Экономистъ, 2006. 670 с.

взгляд, она наиболее проработана, универсальна и учитывает все стадии жизненного цикла организации (рис. 1.15).

Остановимся подробнее на стратегиях управления организациями РГУ, представленных на рисунке:

### 1. Стратегии концентрированного роста

*Стратегия «имидж»* – стратегия, подразумевающая формирование фирменного стиля через введение униформы, атрибутики (логотип, узнаваемая символика), стандартов сервиса, оформление сайта гостиницы в корпоративном стиле (цветовая гамма, графический дизайн, логотип и т.п.), буклеты, меню и т.п.

*Стратегия «ноу-хау»* – внедрение новых решений ведения бизнеса, смена формата гостиничного бизнеса (отель под водой, в воздухе, под землей, изо льда/снега и т.п.).

*Стратегия «в погоне за звездой»* – в рамках подготовки к сертификации гостиницы на получение «звезд» модернизация номерного фонда, совершенствование стандартов обслуживания, улучшение сервиса для подтверждения заявленной «звездности» или присвоения очередной «звезды».

### 2. Стратегии интегрированного роста

*Стратегия «репутационная ответственность»* – следование принципу репутационной ответственности (честность с клиентами и партнерами, ответственность перед персоналом, прозрачная налоговая и кредитно–денежная политика, политика PR–открытости, внедрение инноваций, развитие социальных направлений – компенсационный пакет для персонала и благотворительная деятельность, участие в знаковых спортивных и культурных мероприятиях).

*Стратегия «интеграция»* – интегрирование гостиницы в российскую/мировую гостиничную сеть, франшизное управление.

*Стратегия «экспансия»* – подразумевание широкий спектр возможных вариантов деятельности: от создания и (или) развития собственной сети, захвата низкоприбыльных гостиниц и агрессивного маркетинга, до насаждения в своей сети единого стиля управления, сервиса и идентификации, а также оптимизация политики заимствования денежных средств, поиск инвесторов и кредиторов.

### 3. Стратегии диверсифицированного роста

*Стратегия «полный комплект»* – развитие комплекса дополнительных и сопутствующих услуг, призванных привлечь новых постояльцев и сделать гостиницу более привлекательной для инвесторов.

Помимо традиционных услуг проживания и питания, гостиничный комплекс предлагает пакет сопутствующих и дополнительных услуг. Сопутствующие услуги предоставляются постояльцам гостиницы и сами стимулируют приток клиентов: кафе, бар, бани и сауны, студия загара, тренажерный зал, массажный салон. Сопутствующие услуги не конкурируют с основными. Категория сопутствующих услуг наиболее близка к тому, чтобы ею занимались основные инвесторы.

Дополнительные развлечения: кинотеатр, боулинг, бильярд, пейнтбол, тир, ледовый каток, ночной клуб, концертный зал, компьютерный клуб, дегустационный зал<sup>88</sup>, торгово–выставочный бизнес–центр (проведение ярмарок, выставок, семинаров, конференций, услуги бизнес–сопровождения и т.д.), создание при гостинице полноценного сопутствующего бизнеса (комплекса бизнесов) – ресторана/бара, комплекса выездного обслуживания, туристического и страхового агентства. Новый бизнес обслуживает как постояльцев гостиницы, так и располагает своими клиентами, не проживающими в отеле. Комплекс дополнительных и сопутствующих услуг повышает конкурентоспособность предприятия РГУ.

Каждая из приведенных стратегий будет реализовываться с меньшими затратами, если организация будет использовать возможности сетевого взаимодействия. Иначе говоря, выстраивая партнерские цепочки с другими организациями, компания обеспечивает себе конкурентное преимущество. При этом сетевые отношения могут развиваться по горизонтали (партнерство с конкурентами, поставщиками и инфраструктурными предприятиями) или по вертикали («классическая» сеть – встраивание организации в альянс с другими гостиничными предприятиями под единым брендом или на основе франшизы), а также возможен вариант процессной сетевой интеграции. Рассмотрим подробнее:

➤ Горизонтальное сетевое взаимодействие

Стратегия «имидж» и «ноу-хау» – сотрудничество с рекламным агентством

---

<sup>88</sup> Намханова М.В., Санжин Б.Б. Организация и управление сферой услуг в особых экономических зонах туристско-рекреационного типа// Вестник ОрелГИЭТ. 2012. №3. С.119-121.

позволит разработать фирменный стиль, а размещение результата сотрудничества на сайте агентства (логотип, униформа и пр.) позволит агентству привлечь новых клиентов, также можно договориться о скидках на размещение сотрудников и гостей рекламного агентства и дисконте на проведение выездных совещаний и презентаций на территории отеля.

Стратегия «репутационная ответственность» - прозрачные и честные партнерские взаимоотношения с конкурентами и поставщиками, могут стать основой для совместного участия в тендерах на размещение гостей и закупку товаров.

Стратегия «полный комплект» – возможно открытие предприятия общественного питания (кафе, ресторана, бара) на франшизной основе, что привлечет дополнительных клиентов за счет известности бренда кафе и наоборот – обеспечит загрузку объекта общественного питания постояльцами гостиницы (аналогично с салоном красоты, тренажерным залом и т.п.). В случае размещения стороннего бизнеса (под управлением не гостиницы, а неаффилированного бизнесмена) мотив выстраивания партнерских отношений тот же – гостиница станет местом притяжения для новых клиентов и обеспечит посещаемость заведения за счет своих постояльцев (например, открытие боулинг-клуба и проведение соревнований и турниров регионального или всероссийского/ международного масштаба, примерном подобном взаимодействии в г. Красноярске является клуб «Шаровая молния», открытый на площадях гостиницы международной сети Hilton).

➤ Вертикальное сетевое взаимодействие

Стратегии «интеграция» и «экспансия» подразумевают образование сети – или через вхождение самой организации в действующую или вновь создаваемую сеть гостиниц или создание собственной цепочки, и в том и в другом случае будет наблюдаться «эффект масштаба», т.е. экономия на издержках за счет унифицированного стиля отелей сети, осуществления централизованных закупок товаров, получения дополнительных скидок от поставщиков за счет эксклюзивных контрактов на поставку товаров.

➤ Процессная интеграция

При реализации всех стратегий возможно увеличить экономию от реализации

рутинных процессов (совместное бухгалтерское обслуживание, клиринг, удаленно работающий кадровый работник и т.п.), объединившись с одной из организаций, находящейся в соседнем здании или снимающей в аренду площади гостиницы или другим гостиничным предприятием.

В табл. 1.9 представлены авторские критерии выбора стратегии развития организаций сферы услуг, сформированные на основе специфики и особенностей деятельности гостиничных предприятий. Особенным критерием выбора стратегий для гостиниц является процент загрузки, для организаций других сфер деятельности он будет отличаться, и отражать специфику их отрасли.

Таблица 1.9

Критерии выбора стратегии развития организаций рынка сферы услуг, на примере индустрии гостеприимства [составлено автором]

Параметры	Виды стратегий				
	КР	ИР	ДР	Стабилизации	Сокращения
<i>Загрузка гостиницы</i>	>60%	>50%	>50%	>70%	<20%
<i>Доля рынка</i>	средняя	низкая, средняя	низкая	высокая	критическая
<i>Интенсивность конкуренции</i>	низкая	средняя, высокая	высокая	средняя	высокая
<i>Уникальность формата гостиничной организации</i>	не уникален, уникален	не уникален	не уникален	уникален	не уникален
<i>Устойчивость</i>	средняя, высокая	высокая	очень высокая	высокая, очень высокая	низкая
<i>Деловая репутация</i>	средняя	средняя, низкая	средняя, высокая	средняя, высокая	низкая

Где КР – концентрированный рост, ИР – интегрированный рост, ДР – диверсифицированный рост

Оценка организации по предложенным критериям позволит компании обозначить вектор развития (концентрация, интеграция, диверсификация, сокращение или стабилизация), выбор же стратегии необходимо связать с анализом факторов среды, которые являются сдерживающими или импульсными для компании, реализация стратегии должна осуществляться в рамках организационно-экономического механизма, содержащего помимо внутренней атрибутики предприятия (функции, принципы, методы управления) и инструменты реализации и внедрения стратегии, способствующей достижению поставленных целей для максимизации прибыли, роста рентабельности и удовлетворенности потребителей, а, в конечном, итоге ведет к увеличению рыночной стоимости бизнеса.

## ВЫВОД

На основании проведенного анализа современной научной литературы автором определены особенности функционирования организаций сферы услуг, зависящие непосредственно от специфики категории услуги - их неосвязаемости, несохраняемости, сезонности, непостоянстве качества, что обуславливает важность ресурсного обеспечения предприятий рынка услуг, и необходимость постоянного контроля качества и совершенствования сервиса.

Состав ресурсов и характер их взаимодействия в организации определяется спецификой деятельности, однако общим для всех компаний будет изначальный базовый пакет ресурсов, чаще всего включающий на стартовом этапе только факторы производства, в дальнейшем, в ходе осуществления хозяйственной деятельности, организация приобретает и преумножает портфель ресурсов. Автором сделан вывод о том, что ресурсы в организации находятся в интегрированной совокупности – сложноорганизованной системе, взаимозависимость ресурсов образует синергетический эффект взаимодействия. Состав ресурсов организации сферы услуг дополнен территориальными и репутационными ресурсами.

Сложная экономическая ситуация на рынке заставляет современные организации искать пути роста через самосовершенствование – управление потенциалом и поиск резервов развития в межорганизационном сетевом взаимодействии, создавая сложные цепочки связей с партнерами и конкурентами.

Предложено авторское определение дефиниции ресурсный потенциал организаций сферы услуг – как возможности формирования и использования интегрированной совокупности взаимодействующих и взаимозависимых ресурсов хозяйствующего субъекта, сформированных с учетом специфики деятельности организаций.

Согласно теории жизненных циклов, развитие организаций можно представить как поступательное движение по спирали, при этом переход на новый виток развития основывается на реализации достигнутого ресурсного потенциала, что влечет за собой изменение стратегической позиции, целевой ориентации, качественных и количественных перемен в содержании портфеля ресурсов. В

определенный момент времени компании необходимо предпринять определенные усилия, привести изменения в деятельность, продукт, услугу, чтобы остаться на плаву и пережить второе рождение или неминуем уход с рынка. Переживая «точку невозврата», и задействуя ресурсный потенциал, используя ресурсы сетевого взаимодействия, компания выходит на следующую итерацию, что провоцирует, в том числе, и увеличение рыночной стоимости бизнеса. На этом этапе часто бизнес подвергается диверсификации, выстраивается вертикальная или логистическая сеть. При неблагоприятном исходе возможно поглощение компании более успешным игроком рынка.

Автором, на основе классификации О.С. Виханского, предложены стратегии развития организаций сферы услуг, применительно к гостиничному бизнесу, сделан вывод о возможности более эффективной реализации стратегии при использовании ресурсов сетевого взаимодействия, что позволит минимизировать затраты на закупку товаров, их транспортировку, упрочить связи с поставщиками и использовать резервы межорганизационных связей для усиления позиций на рынке, улучшения деловой репутации, роста рентабельности и рыночной стоимости бизнеса.

Оценка организации по предложенным автором критериям позволит компании обозначить вектор развития (концентрация, интеграция, диверсификация, сокращение или стабилизация), выбор стратегии необходимо связать с анализом факторов среды, которые являются сдерживающими или импульсными для компании, реализация стратегии должна осуществляться в рамках организационно-экономического механизма, содержащего помимо внутренней атрибутики предприятия (функции, принципы, методы управления) инструменты реализации и внедрения стратегии, способствующей достижению поставленных целей.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного анализа современной научной литературы автором определены особенности функционирования организаций сферы услуг, зависящие непосредственно от специфики категории услуги - их неосвязаемости, несохраняемости, сезонности, непостоянстве качества, что обуславливает важность ресурсного обеспечения предприятий рынка услуг, и необходимость постоянного контроля качества и совершенствования сервиса.

Состав ресурсов и характер их взаимодействия в организации определяется спецификой деятельности, однако общим для всех компаний будет изначальный базовый пакет ресурсов, чаще всего включающий на стартовом этапе только факторы производства, в дальнейшем, в ходе осуществления хозяйственной деятельности, организация приобретает и преумножает портфель ресурсов. Автором сделан вывод о том, что ресурсы в организации находятся в интегрированной совокупности – сложноорганизованной системе, взаимозависимость ресурсов образует синергетический эффект взаимодействия. Состав ресурсов организации сферы услуг дополнен территориальными и репутационными ресурсами.

Сложная экономическая ситуация на рынке заставляет современные организации искать пути роста через самосовершенствование – управление потенциалом и поиск резервов развития в межорганизационном сетевом взаимодействии, создавая сложные цепочки связей с партнерами и конкурентами.

Предложено авторское определение дефиниции ресурсный потенциал организаций сферы услуг – как возможности формирования и использования интегрированной совокупности взаимодействующих и взаимозависимых ресурсов хозяйствующего субъекта, сформированных с учетом специфики деятельности организаций.

Согласно теории жизненных циклов, развитие организаций можно представить как поступательное движение по спирали, при этом переход на новый виток развития основывается на реализации достигнутого ресурсного потенциала, что влечет за собой изменение стратегической позиции, целевой ориентации, качественных и количественных перемен в содержании портфеля ресурсов. В

определенный момент времени компании необходимо предпринять определенные усилия, привести изменения в деятельность, продукт, услугу, чтобы остаться на плаву и пережить второе рождение или неминуем уход с рынка. Переживая «точку невозврата», и задействуя ресурсный потенциал, используя ресурсы сетевого взаимодействия, компания выходит на следующую итерацию, что провоцирует, в том числе, и увеличение рыночной стоимости бизнеса. На этом этапе часто бизнес подвергается диверсификации, выстраивается вертикальная или логистическая сеть. При неблагоприятном исходе возможно поглощение компании более успешным игроком рынка.

Автором, на основе классификации О.С. Виханского, предложены стратегии развития организаций сферы услуг, применительно к гостиничному бизнесу, сделан вывод о возможности более эффективной реализации стратегии при использовании ресурсов сетевого взаимодействия, что позволит минимизировать затраты на закупку товаров, их транспортировку, упрочить связи с поставщиками и использовать резервы межорганизационных связей для усиления позиций на рынке, улучшения деловой репутации, роста рентабельности и рыночной стоимости бизнеса.

Оценка организации по предложенным автором критериям выбора стратегии позволит компании обозначить вектор развития (концентрация, интеграция, диверсификация, сокращение или стабилизация), выбор же стратегии необходимо связать с анализом факторов среды, которые являются сдерживающими или импульсными для компании, реализация стратегии должна осуществляться в рамках организационно-экономического механизма, содержащего помимо внутренней атрибутики предприятия (функции, принципы, методы управления) инструменты реализации и внедрения стратегии, способствующей достижению поставленных целей.

В ходе проведенного анализа были выделены драйверы, определяющие систему ресурсного обеспечения организаций, они сгруппированы в макро-блоки: экономические, институциональные, социально-демографические, экологические, территориальные и привлекательности. Методом экспертных оценок факторы были оценены и проранжированы по важности для территориального макро-региона

Сибирский федеральный округ, экспертами определена весомость, вычислена средневзвешенная оценка и определен ранг драйвера.

Экспертная оценка факторов, влияющих на развитие организаций сферы услуг и их систему ресурсного обеспечения показала, что драйв-факторами для г. Красноярска будут являться:

- в группе экономических факторов - уровень социально-экономического развития города;
- из группы институциональных факторов – степень разработанности городских законодательных актов и нормативных документов гостиничной индустрии;
- из социально-демографических важнейшим маркером является уровень жизни населения;
- наиболее показательным экологическим фактором эксперты признали соблюдение норм законодательства;
- значимым территориальным фактором эксперты признали месторасположение субъекта РФ, где находится организация;
- наиболее важным фактором привлекательности эксперты считают в равной степени группу культурных и спортивных мероприятий и группу экономических и политических мероприятий, проводимых на территории присутствия компании.

Современные принципы управления дополнены автором принципом репутационной ответственности и принципом сетевого взаимодействия, т.к. соблюдение первого обеспечивает улучшение деловой репутации компании и дает возможность выстраивать высокоэффективные отношения с партнерами, в том числе на основе межорганизационного взаимодействия, а выстраивание сетей различного уровня и направления дает возможность экономить на издержках обращения и ведет к росту чистой прибыли предприятия.

Опираясь на исследования толкования термина современными учеными, сформулировано следующее определение: *организационно–экономический механизм* – это интегрированная система взаимодействующих и взаимозависимых элементов, вектор развития которых обеспечивается управляющим воздействием субъекта на основе принципов, методов и инструментария, формирующих базис эффективности деятельности, при корректирующем воздействии внешней и внутренней среды.

Организационно-экономический механизм представляет собой разноуровневую иерархическую систему основных взаимосвязанных между собой элементов и их типовых групп (принципов, методов и инструментов и т.п.), способов воздействия субъекта на управляемый объект, с целью достижения желаемого состояния объекта, посредством выработки управленческих решений, обеспечивающих гармонизацию экономических отношений организации с контактными макро-группами (клиенты, персонал, государство, общество в целом и др.).

Организационно-экономический механизм работает следующим образом: субъект управления формулирует миссию и цели деятельности, оказывает управляющее воздействие с помощью методов, действуя на основе принципов управления, меняя при этом структуру, количественное и качественное содержание ресурсов, в рамках выбранной стратегии развития.

Предложенный автором организационно-экономический механизм повышения эффективности ресурсного потенциала на основе сетевого взаимодействия является результирующим моментом проведенного исследования и имеет следующие отличительные особенности:

- факторы внешней среды дополнены институциональными, территориальными и факторами привлекательности;
- дополнены принципы управления (принципами репутационной ответственности и сетевого взаимодействия),
- оптимизирован состав ресурсов организации (они рассматриваются, как составляющие интеграционной совокупности и дополнены репутационными и территориальными ресурсами);
- блок стратегий управления основан на классификации О.С.Виханского, который стратегии роста рассматривает с позиции интеграции, диверсификации и концентрации;
- инструменты повышения эффективности ресурсного потенциала основаны на сетевом взаимодействии, которое может осуществляться в трех направлениях – горизонтальном, вертикальном и процессном.

Реализация механизма призвана достижению определенного эффекта для

компания - повышение эффективности использования ресурсов, увеличение прибыли за счет максимизации удовлетворенности клиентов, что, в конечном итоге, позволяет обеспечить рост рыночной стоимости бизнеса.

Вариабельность управления достигается через моделирование внутреннего содержания блоков организационно-экономического механизма: методы управления выбираются исходя из специфики деятельности предприятия, его размера, структуры управления, комплекса оказываемых услуг; качественный и количественный состав интегрированной совокупности ресурсов и эффективность ее использования, определяют стратегию развития организации; реализация выбранной стратегии достигается набором специфических инструментов, характеризующих особенности хозяйствования конкретной организации.

Резервы повышения эффективности ресурсного потенциала на основе сетевого взаимодействия: интеграция предприятий в сеть может быть горизонтальной, вертикальной и процессной. Горизонтальная интеграция предусматривает создание логистических цепочек с поставщиками и инфраструктурными предприятиями, вертикальная – создание сети компаний, действующих на одном рынке (например, розничные торговые сети, сети аптек, гостиничные сети и т.п.), процессная – объединение с организациями для совместного осуществления необходимых внутренних процессов (совместное обращение за бухгалтерским или кадровым сопровождением, вызов клиринговой компании и др.). Таким образом, использование сетевого подхода позволяет обеспечить эффективное функционирование как каждого ее элемента в отдельности, так и всей социально-экономической системы в целом.

Исследование связей роста конкурентоспособности и мотивов вхождения в сетевые взаимодействия показывает, что разные бизнес-структуры руководствуются разными, но имеющими сходство целями и стремятся достичь конкурентного преимущества за счет:

- интеграции с конкурентами для получения доступа к новым клиентам и экономии на затратах при размещении объединенного заказа на закуп мебели и наборов для ванных комнат. Это выражено в создании сети: гостиница «Звездочка» и гостиница «Нео». Получены конкурентные результаты: появление новых клиентов

(+3% к обороту), соответствующих профилю гостинцы; экономия на затратах при размещении объединенного заказа на приобретение мебели и наборов для ваннных комнат (экономия 22 тыс./год).

- интеграции с другими организациями, находящихся в соседних зданиях для размещения совместных заказов. Получен конкурентный результат: экономия на затратах при размещении объединенного заказа на приобретение канцелярии, бутилированной воды и кофе (экономия 6 тыс./год). Общий положительный эффект от внедрения мероприятий программы развития предприятия на основе ресурсов сетевого взаимодействия составит 44,1 тыс. руб. год.

Все участники долгосрочного сотрудничества обмениваются текущей и стратегической информацией, способны полнее анализировать рынок и своевременно принимать решения по изменениям своей деятельности (характерно для всех структур сети); - совместно получают лучшие условия сотрудничества с рыночными партнерами. Так члены сетевого взаимодействия получают дополнительные бонусы при сотрудничестве с оптовыми фирмами за счет значительного объема согласованных закупок их стабильности и др. Таким образом, можно сделать вывод, не только об экономической жизнеспособности авторских разработок в области развития межорганизационных отношений, но и несомненной стратегической важности подобных исследований для современной науки.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 24.11.1996 № 132 ред. от 18.04.2018 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 09.05.2018 г.).
2. Об утверждении правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Рос. Федерации от 25.04.1997 № 490 ред. 01.02.2005// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 09.05.2018 г.).
3. Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации. Федеральная целевая программа в рамках Государственной программы развития культуры и туризма в Российской Федерации на 2013-2020 гг. [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Рос. Федерации от 15.04.2014 № 317 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 09.05.2018 г.).
4. Правила предоставления гостиничных услуг [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Рос. Федерации от 09.10.2015 № 1085 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 09.05.2018 г.).
5. Об утверждении требований к антитеррористической защищенности гостиниц и иных средств размещения и формы паспорта безопасности этих объектов [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Рос. Федерации от 14.04.2017 № 447 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 09.05.2018 г.).
6. О создании и государственной регистрации Системы добровольной сертификации услуг гостиниц и других средств размещения на категорию [Электронный ресурс]: Постановление Госстандарта Рос. Федерации от 26.09.2001 № 82// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 09.05.2018 г.).

7. Стратегия социально–экономического развития Сибири до 2020 г. [Электронный ресурс]: распоряжение Правительства Рос. Федерации от 05.07.2010 № 1120-р // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 09.05.2018 г.).
8. Об утверждении положения о государственной системе классификации гостиниц и других средств размещения [Электронный ресурс]: приказ М-ва экон. развития и торговли Рос. Федерации от 21.06.2003 № 197// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 09.05.2018 г.).
9. Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы, пляжи [Электронный ресурс]: приказ М-ва спорта, туризма и молодёжной политики Рос. Федерации от 25.01.2011. № 35/ Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 09.05.2018 г.).
10. Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемая аккредитованными организациями [Электронный ресурс]: приказ М-ва культуры Рос. Федерации от 11.07.2014 № 1215/ Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 09.05.2018 г.).
11. Об утверждении порядка аккредитации организаций, осуществляющих классификацию объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи [Электронный ресурс]: приказ М-ва культуры Рос. Федерации от 29.04.2015 № 1340/ Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 09.05.2018 г.).
12. ГОСТ Р 51185-2008 Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования. – Взамен ГОСТ Р 51185-98; введ. 01.07.2009. – Москва : Стандартиформ, 2009 – 8 с .
13. ГОСТ Р 51185-2014 Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования. - Взамен ГОСТ Р 51185-2008; введ. 01.01.2016. – Москва :



Стандартинформ, 2015 – 18 с .

14. ГОСТ Р 56184-2014 Услуги средств размещения. Общие требования к хостелам. - Введ. 01.01.2015. - Москва : Стандартинформ, 2014 – 16 с.

15. ГОСТ Р 56641-2015 Услуги малых средств размещения. Сельские гостевые дома. Общие требования - Введ. 01.07.2016. - Москва : Стандартинформ, 2016 – 12 с.

16. Агаева, Л.К. Организационно-экономический механизм управления Инвестиционной деятельностью на предприятиях Городского хозяйства./ Л.К. Агаева // Материалы конференций: сб. статей / под ред. проф. В.К. Семёнычева. – Самара : САГМУ, 2013. - С. 138-142.

17. Актуальные проблемы гостиничного бизнеса: сайт. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://prohotel.ru/news-211426/0> (дата обращения: 22.05.2018 г.).

18. Амирова М.Г. Организационно-экономические основы повышения эффективности функционирования предприятий гостиничного бизнеса : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. / Амирова Марьям Гатамовна. - Махачкала, 2014. - 144 с.

19. Амосова Г.М.. Развитие международных гостиничных сетей: современные особенности и перспективы : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.14. / Амосова Галия Михайловна. – Санкт-Петербург, 2013. - 25 с.

20. Анализ рынка гостиничных услуг в России в 2010–2014 гг., прогноз на 2015–2019 гг. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://businessstat.ru/images/demo/hotels\\_russia.pdf](http://businessstat.ru/images/demo/hotels_russia.pdf) (дата обращения 20.05.2018 г.).

21. Аппанова Ю. Э. Управление ресурсным обеспечением на предприятиях сферы услуг : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. / Аппанова Юлия Эдуардовна. - Уфа, 2014. - 26 с.

22. Аренков И.А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития [Электронный ресурс] / И.А. Аренков, Я.Ю. Салихова // Проблемы современной экономики. - 2011. - № 4 (40). Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3801> (режим доступа 20.05.2018 г.).

23. Барило Л.В. Ресурсный потенциал динамической устойчивости предпринимательской структуры в условиях нестабильной внешней среды (на примере предприятий строительной сферы) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. /

Барило Любовь Викторовна. - Ростов–на-Дону, 2014. - 181 с.

24. Блэк Дж. Экономика: Толковый словарь. Англо-русский [Электронный ресурс] / Дж. Блэк. - Москва : ИНФРА–М; Весь Мир, 2000. - 840 с. Режим доступа: <http://www.vocable.ru/dictionary/1163/word/resursy> (дата обращения: 06.05.2018 г.).

25. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. - 7–е изд., доп. и перераб. - Москва : Ин–т новой экономики, 2007.

26. Куимов В.В. Организация закупочной деятельности в коммерческом предприятии. Синергетический эффект интеграции (современные методики расчетов) : монография. / В.В. Куимов, Д. В. Боровинский ; Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2014. - 172 с.

27. Бренды идут в регионы [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gorn.pro/archive/2015/4/1975228/> (дата обращения: 09.06.2016).

28. Бренды идут за Урал [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.hotelline.ru/analitic\\_article.php?news\\_cid=536&news\\_id=1337](http://www.hotelline.ru/analitic_article.php?news_cid=536&news_id=1337) (дата обращения: 09. 03.2018).

29. Бухалков М.И. Планирование на предприятии : учебник / М.И. Бухалков. - 3е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА–М, 2005. - С. 100-102.

30. Важнейшие экономические показатели России и отдельных зарубежных стран. [Электронный ресурс]. - Режим доступа : [http://www.gks.ru/bgd/free/B04\\_03/IssWWW.exe/Stg/d01/32.htm](http://www.gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d01/32.htm) (дата обращения: 22.03.2018 г.).

31. Васильева И. Когда зажигаются звезды [Электронный ресурс] / И. Васильева. - Режим доступа: [http://expert.ru/siberia/2004/35/35si\\_10-01\\_67867/](http://expert.ru/siberia/2004/35/35si_10-01_67867/) (дата обращения: 09.05.2018 г.).

32. Видяпина В.И. Бакалавр экономики: хрестоматия [Электронный ресурс]/ В.И. Видяпина. - Режим доступа: <http://lib.vvsu.ru/books/bakalavr02> (дата обращения: 06.05.2018 г.).

33. Виханский О.С. «Другой» менеджмент – время перемен / О.С. Виханский, А.И. Наумов // Российский журнал менеджмента. - 2004. - Т. 2. - № 3. - С. 105–126.

34. Виханский О.С. Менеджмент / Виханский, А.И. Наумов. - 4–е изд., перераб. и доп. Москва : Экономистъ, 2006. - 670 с.

35. Ворачек Х. О состоянии «теории маркетинга услуг» [Электронный ресурс] / Х. Ворачек // Проблемы теории и практики управления. - 2002. - № 1. Режим доступа: [http://vasilieva.narod.ru/ptpu/17\\_1\\_02.htm](http://vasilieva.narod.ru/ptpu/17_1_02.htm) (дата обращения: 06.05.2018 г.).
36. Всемирная туристская организация. Статистические данные : сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.russiatourism.ru/contents/statistika/> (дата обращения: 17.05.2018 г.).
37. Герасимова Е. А. Управление ресурсным потенциалом предприятий рынка гостиничных услуг [Электронный ресурс] / Е. А. Герасимова, А.П. Шатрова // Проблемы современной экономики. - Режим доступа <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=5544> (дата обращения 26.05.2018 г.).
38. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. – Москва, 2010. - 512 с.
39. Голубков Е.П. Еще раз о понятии «Бренд» [Электронный ресурс] / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. - № 2. - Режим доступа: <http://dis.ru/library/518/25797> (дата обращения: 08.05.2018 г.).
40. Горин С.В. Обеспечение устойчивости функционирования промышленных предприятий на основе управления деловой репутацией : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Горин Сергей Викторович. - Москва, 2011. - Режим доступа: [http://discollection.ru/article/07122011\\_gorinsv/3](http://discollection.ru/article/07122011_gorinsv/3) (дата обращения: 08. 03.2018).
41. Горин С.В. Принципы и факторы управления деловой репутацией организации/ С.В. Горин // Репутациология. - 2011. - № 1–2. - С. 30–33.
42. Горяинов К.С. Повышение эффективности использования ресурсного потенциала гостиницы в российских условиях : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Горяинов, Константин Станиславович. - Москва, 2013. - 164 с.
43. Гостиницы и аналогичные средства размещения : статистические данные. [Электронный ресурс]. - Режим доступа [gks.ru>free\\_doc/new\\_site/business/torg/usl...24.doc](http://gks.ru/free_doc/new_site/business/torg/usl...24.doc) (дата обращения: 09.03.2018 г.).
44. Гостиницы на перепутье. Состояние гостиничного рынка Сибири [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://prohotel.ru/article-104523/0/> (дата обращения: 11.05.2018 г.).
45. Гостиничная статистика [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://guest->

marketing.com/gostinichnaya–statistika/#more–2145049 (дата обращения: 05.05.2018 г.).

46. Грекова Г.И. Деловая репутация компании: экономическое содержание и оценка / Г.И. Грекова, Т.С. Савина // Вестник Новгород. гос. ун–та. - 2012. - № 69. - 48–52 с.

47. Данилова А.С. Формирование ресурсного потенциала торговых предприятий малого бизнеса и оценка эффективности его использования : автореф. дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Данилова Альбина Сергеевна. – Красноярск, 2011. - 24 с.

48. Даоод Р.И. Управление ресурсным потенциалом предприятий сферы услуг гостеприимства : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Даоод Рана Ибрагим. - Москва, 2013. - 188 с.

49. Деревянко О.В. Организационно-экономический механизм планирования бизнес- процессов предпринимательских структур: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Деревянко, Ольга Витальевна. - Санкт-Петербург, 2004. - 156 с.

50. Зорин Э.А. Управление ресурсным потенциалом предприятий гостиничного хозяйства: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Зорин Эдуард Аркадьевич. - Кисловодск, 2003. - 163 с.

51. Измалков, С. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г.)/ С. Измалков, К. Сонин, М. Юдкевич // «Вопросы экономики». - 2008. - № 1. - С. 4 – 26.

52. Информационно–аналитический портал [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://procity.arendator.ru/> (дата обращения: 13.05.2018 г.).

53. Кабанова Н.И. Методические подходы к оценке финансового потенциала предприятия [Электронный ресурс]/ Н.И. Кабанова. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie–podhody–k–otsenke–finansovogo–potentsiala–predpriyatiy> (дата обращения: 13.05.2018 г.).

54. Клейман А.В. Классификация ресурсов современного предприятия [Электронный ресурс]/ А.В. Клейман. - Режим доступа: <http://pandia.ru/text/77/313/35082.php> (дата обращения: 06.05.2018 г.).

55. Клименкова Т.А. Совершенствование системы управления предприятием сферы услуг в условиях рынка : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05/ Клименкова,

Татьяна Александровна. - Красноярск, 2009. – 178 с.

56. Клоцвог Ф. Ресурсный потенциал субъектов Федерации и его использование / Ф. Клоцвог // Проблемы прогнозирования. - 1998. - № 2. - С. 35.
57. Кобяк М.В. Совершенствование управления деятельностью предприятий гостиничного бизнеса : монография / М.В. Кобяк; Москва : Издатель Степаненко, 2011.
58. Кобяк М.В. Теория и методология эффективного управления гостиничными предприятиями : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05/ Кобяк Марина Викторовна. - Москва, 2013. - 464 с.
59. Ковалев А.Н. Ресурсный потенциал торговых организаций и эффективность его использования : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05/ Ковалев Александр Николаевич. - Белгород, 2004. - 192 с.
60. Козлова Н.П. Роль корпоративной культуры в формировании деловой репутации компании/ Н.П. Козлова // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского. - 2011. - № 24. - С. 288–291.
61. Коротков Э.М. Деловая репутация промышленного предприятия в системе рыночной экономики/ Э.М. Коротков // Вест. Юж.-Рос. гос. техн. ун-та (Новочеркасского политехнического ин-та). Серия: Социально-экономические науки. - 2012. - № 2. - С. 31–38.
62. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль/ Ф.Котлер. – Санкт-Петербург : Питер, 1998. - С. 541.
63. Красноярск провалился в экологическом рейтинге городов России [Электронный ресурс] // ИА REGNUM. - Режим доступа: <https://regnum.ru/news/2347602.html> (дата обращения 10.05.2018 г.).
64. Ксенофонов А.В. Механизм повышения эффективности управления качеством гостиничного обслуживания на основе совершенствования профессионализма кадров : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05/ Ксенофонов Александр Валерьевич. Санкт-Петербург, 2013. - 178 с.
65. Куимов В.В. Реструктуризация сферы обращения: сущностные характеристики/ В.В. Куимов, Ю.В. Гуняков, Д.Ю. Гуняков // Проблемы современной экономики. - 2012. - №3. - С. 102-105.

66. Кулямина О.С. Использование ресурсного потенциала неформального сектора туристской индустрии : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05/ Кулямина Ольга Сергеевна. - Москва, 2012. - 167 с.
67. Кухарук А.Д. Содержание организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности предприятия. / А. Д. Кухарук // Вестник КемГУ. - 2013. - № 2 (54). - С. 283-287.
68. Литвинова Н. Вслед за культурой и самолетами [Электронный ресурс]/ Н. Литвинова. - Режим доступа: <http://expert.ru/expert/2014/45/vsled-za-kulturoj-i-samoletami/> (дата обращения: 08.03.2018 г.).
69. Лыкасова С.Н. Ресурсный потенциал организации розничной торговли : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05/ Лыкасова Светлана Никитична. - Екатеринбург, 2011. - 202 с.
70. Маковеева В.В. Сетевое взаимодействие - ключевой фактор развития интеграции образования, науки и бизнеса [Электронный ресурс]/ В.В. Маковеева // Вестник Томского государственного университета. - 2012. - № 354. - Режим доступа: <http://sun.tsu.ru/mminfo/000063105/354/image/354-163.pdf> (дата обращения 10.05.2018 г.).
71. Малкис Э.А. Инновационный потенциал развития предпринимательства [Электронный ресурс]/ Э.А. Малкис. - Режим доступа: [www.tisbi.ru/science/vestnik/2005/issue4](http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2005/issue4) (дата обращения: 13.05.2018 г.).
72. Мальцев А.А., Туристско-рекреационные особые экономические зоны как фактор развития экономики региона [Электронный ресурс]/ А.А. Мальцев, В.В. Вязовская // Известия УрГЭУ. - 2012. - №1 (39). - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/turistsko-rekreatsionnye-osobyje-ekonomicheskie-zony-kak-faktor-razvitiya-ekonomiki-regiona> (дата обращения: 10.05.2018 г.).
73. Мансурова Н.А., Шутяева Н.О. Методические основы оценки производственного потенциала промышленного предприятия [Электронный ресурс]/ Н.А. Мансурова, Н.О. Шутяева // Экономические исследования: электрон. журн. - 2012. - № 4 (12). - Режим доступа: <http://www.erce.ru/internet-magazine/magazine/32/500/> (дата обращения: 24.05.2018).
74. Маркетинговое исследование гостиничного бизнеса в России: текущие

состояние и перспективы развития [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.restko.ru/market/1662> (дата обращения: 10.05.2018 г.).

75. Меджидов З. У. Основы формирования и характеристика особых экономических зон туристско-рекреационного типа на территории РФ [Электронный ресурс]/ З. У. Меджидов // Молодой ученый. - 2014. - №15. - С. 183-185. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/74/12535/> (дата обращения: 10.05.2018 г.).

76. Мельников А. Е. К вопросу о понятии финансового механизма [Электронный ресурс]/ А.Е. Мельников // УЭКС. - 2017. - №7 (101). - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-ponyatii-finansovogo-mehanizma> (дата обращения: 13.05.2018 г.).

77. Меркулова Е.Ю. Характеристика и методы оценки деловой репутации предпринимательских структур/ Е.Ю. Меркулова // Социально–экономические явления и процессы. - 2012. - № 4. - С. 97–104.

78. Мескон М. Основы менеджмента (Management)/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - Москва : Дело, 1997. - 704 с.

79. Методологические пояснения к экономическим показателям. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.gks.ru/free\\_doc/2007/metod\\_rus\\_fig/05-35.htm](http://www.gks.ru/free_doc/2007/metod_rus_fig/05-35.htm) (дата обращения 20.05.2018 г.).

80. Михайлов В. Шесть этажей комфорта [Электронный ресурс]/ В. Михайлов // «Эксперт Сибирь». - №22 (334). - Режим доступа <http://expert.ru/siberia/2012/22/shest-etazhej-komforta/> (дата обращения 09.05.2018 г.).

81. Михайлов С.А. Управление процессом формирования качества гостиничных услуг малых средств размещения : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05/ Михайлов Сергей Алексеевич. - Краснодар, 2012. - 130 с.

82. Моисеева В. Практика управления репутацией компании во время кризиса/ В. Моисеева // Управление компанией. - 2002. - № 6. - С. 37.

83. Намханова М.В. Организация и управление сферой услуг в особых экономических зонах туристско-рекреационного типа/ М.В. Намханова, Б.Б. Санжин // Вестник ОрелГИЭТ. - 2012. - №3. - С.119-121.

84. Непомнящий А.В. Организационная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Непомнящий Анатолий Васильевич. - Новосибирск, 2011. - 229 с.
85. Нетребин Ю.Ю. Методические аспекты повышения эффективности использования ресурсного потенциала коллективных средств размещения : на примере Московской области : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05/ Нетребин Юрий Юрьевич. - Москва, 2013. - 154 с.
86. Нетребин Ю.Ю. Повышение эффективности использования ресурсного потенциала коллективных средств размещения в современных условиях: монография/ Ю.Ю. Нетребин. - Новосибирск : СИБПРИНТ, 2011 г.
87. Нехватка кадров – основная проблема гостиничного бизнеса России [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.prohotel.ru/news-173556/0/> (дата обращения: 22.05.2018 г.).
88. Никифоров И.В. Стратегия управления инвестиционной привлекательностью в гостиничном бизнесе : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05/ Никифоров Иван Валерьевич. - Санкт-Петербург, 2013.
89. Обзор гостиничного рынка Новосибирска [Электронный ресурс]. - Режим доступа:  
[http://theproperty.ru/news/2014/10/27/20807/Obzor\\_gostinichnogo\\_rinka\\_Novosibirska/](http://theproperty.ru/news/2014/10/27/20807/Obzor_gostinichnogo_rinka_Novosibirska/)  
(дата обращения: 11.05.2018 г.).
90. Обзор гостиничного рынка от 30.01.2015 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://bshm.ru/news/346.html> (дата обращения: 04.03.2018 г.).
91. Обзор рынка гостиничной недвижимости в «городах-миллионниках» РФ, апрель 2013 [Электронный ресурс]. - Режим доступа:  
[http://www.gvasawyer.ru/ImgResearch/Hotel\\_Top\\_cities\\_201.pdf](http://www.gvasawyer.ru/ImgResearch/Hotel_Top_cities_201.pdf) (дата обращения: 13.05.2018 г.).
92. Обзор рынка гостиничных операторов в России. Март, 2013 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.1rre.ru/upload/iblock/d94/analitics-realty-hotel-01-03-2013-64297.pdf> (дата обращения: 11.05.2018 г.).
93. Обзор рынка гостиничных операторов РФ. 2015 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gvasawyer.ru/ImgResearch/hotels-2015-gva-sawy.pdf> (дата



обращения: 11.05.2018 г.).

94. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова.; Рос. акад. наук; Ин-т рус. яз. им. В.В. Виноградова. - 4-е изд. доп. – Москва : Азбуковник, 1999. - С. 571.

95. Пекарская О.А. Формирование и развитие конкурентоспособности предприятий гостиничных услуг (на примере Санкт–Петербурга) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Пекарская Ольга Анатольевна. - Санкт–Петербург, 2014. - 169 с.

96. Петропавлов И. А. Развитие сетевых форм организации современных экономических систем [Электронный ресурс]/ И. А. Петропавлов // Финансы и бизнес. - № 2, 3. - 2007. - Режим доступа: [http://finbiz.spb.ru/download/2\\_2007\\_petro.pdf](http://finbiz.spb.ru/download/2_2007_petro.pdf) (дата обращения: 10.05.2018 г.)

97. Подписан закон об обязательной классификации объектов туристской индустрии (гостиниц, горнолыжных трасс, пляжей) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/52500.html>, (дата обращения 18.05.2018 г.).

98. Попова Ю.С. Организационно-экономический механизм формирования малых инновационных предприятий при высших образовательных учреждениях : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/ Попова Юлия Сергеевна. – Москва, 2017.

99. Портер М., Конкуренция/ М. Портер. - 2-е изд. - Москва, Санкт–Петербург, Киев: Вильямс, 2006. - 608 с.

100. Прищепенко В.В. Семантика, дефиниции и соотношение понятий «продукт», «товар», «услуга» [Электронный ресурс]/ В.В. Прищепенко // Маркетинг в России и за рубежом. - 2001. - № 2. - Режим доступа: [http://sbiblio.com/biblio/archive/prischepenko\\_semantika/#top](http://sbiblio.com/biblio/archive/prischepenko_semantika/#top) (дата обращения: 06.05.2018 г.).

101. Пять основных проблем, с которыми сталкиваются отели [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://prohotel.ru/article-217331/0/> (дата обращения: 07.05.2018 г.).

102. Рейтинг Forbes крупнейших публичных компаний мир [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.forbes.ru/rating-photogallery/321313-reiting-krupneishikh-publichnykh-kompanii-mira-forbes> (дата обращения 05.05.2018 г.)

103. Рейтинг отелей Красноярска [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://krasnoyarsk.dk.ru/wiki/rejting-gostinic> (дата обращения: 12.05.2018 г.).
104. Рогачев А.Ф. Повышение конкурентоспособности гостиничного бизнеса в рыночных условиях [Электронный ресурс]/ А.Ф. Рогачев // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. - 2005. - № 4. - Режим доступа: [www.uecs.mcnir.ru](http://www.uecs.mcnir.ru) (дата обращения 20.05.2018 г.).
105. Родников А.Н. Логистика : терминологический словарь/ А.Н. Родников. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2000. - 352 с.
106. Розенберг Д.М. Бизнес и менеджмент : терминологический словарь/Д.М. Розенберг. - Москва : ИНФРА-М, 1997. - 464 с.
107. Российская гостиничная ассоциация : сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://rha.ru/> (дата обращения 01.05.2018 г.).
108. Российский союз туриндустрии : сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.rostourunion.ru/> (дата обращения 01.05.2018 г.).
109. Рыжова А. Большие надежды гостиничного рынка [Электронный ресурс] / А. Рыжова. - Режим доступа: [http://expert.ru/russian\\_reporter/2013/12/bolshie-nadezhdyi-gostinichnogo-ryinka](http://expert.ru/russian_reporter/2013/12/bolshie-nadezhdyi-gostinichnogo-ryinka) (дата обращения: 11.05.2018 г.).
110. Рынок гостиничной недвижимости Красноярска 2016 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gvasawyer.com/ImgResearch/Krasnoyarsk-h.pdf> (дата обращения: 13.05.2018 г.).
111. Самые крупные гостиничные сети мира : статистика и показатели [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://hoteladvisor.livejournal.com/13242.html> (дата обращения: 09.05.2018 г.)
112. Сафина С.С. Региональная специфика развития коллективных средств размещения и территориальная интеграция международных гостиничных сетей в Российской Федерации [Электронный ресурс]/ С.С. Сафина, И.Г. Лимонина // Проблемы современной экономики. - 2016. - №1 (57). - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnaya-spetsifika-razvitiya-kollektivnyh-sredstv-razmescheniya-i-territorialnaya-integratsiya-mezhdunarodnyh-gostinichnyh> (дата обращения: 13.05.2018 г.).
113. Сетевиков интересуют регионы [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

<http://guest-marketing.com/setevikov-interestuyut-regiony/> (дата обращения: 09.05.2018 г.).

114. Сибирская ассоциация гостеприимства : сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://sag.krasfair.ru/> (дата обращения 01.05.2018 г.).

115. Сидорова К. В ожидании гостей [Электронный ресурс]/ К. Сидорова // Областной экономический еженедельник «Авант-ПАРТНЕР». – 2012. - № 23. - Режим доступа <http://www.avant-partner.ru/partner/3925.html> (дата обращения 04.05.2018 г.).

116. Игумнов О. А. Современные тенденции и прогнозы развития экономики: сфера услуг / О. А. Игумнов, А. В. [и др.]. - Москва : АПКиППРО, 2016. - С. 184.

117. Современный словарь иностранных слов / под ред. А.С. Романова. - Москва : Рус. яз., 1993. - С. 485.

118. Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах : учеб. пособие/ А.В. Сорокина. - Москва : Альфа-М, ИНФРА-М, 2009, - 304 с.

119. Сосенко Л.С. Системный подход к экономическому потенциалу/ Л.С. Сосенко // Вопросы экономики. - 2002. - № 21. - С. 47–52.

120. Стандартизация и сертификация в сфере услуг / под ред. А. Ракова. – Москва : Мастерство, 2002. - 54 с.

121. Стародубская М. Уважение, за которое хочется платить: Как конвертировать корпоративный имидж в деньги [Электронный ресурс]/ М. Стародубская // Новый маркетинг. - Режим доступа: <http://www.transkomspb.ru/index-1691.htm#> (дата обращения: 08.05.2018 г.).

122. Стексова С.Ю. Ресурсный потенциал строительного предприятия и оценка эффективности его использования : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05/ Стексова Светлана Юрьевна. - Хабаровск, 2009. - 21 с.

123. Структура платных услуг населению [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.nizstat.sinn.ru/digital/region6/DocLib/torg8.htm> (дата обращения: 09.05.2018 г.).

124. Тайлашева Я. Гостиницы Томска: обзор [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://tomsk.bezformata.ru/listnews/gostinitci-tomska-obzor/2216292/> (дата

обращения 04.05.2018 г.).

125. Инновационные инструменты продвижения туристических услуг: монография; под ред. Н.И. Кабушкина. - Минск : БГЭУ, 2011. - 254 с.

126. Текущий уровень инфляции в РФ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://russian-inflation.ru/> (дата обращения 04.05.2018 г.)

127. Терещенко Н.Н. Потенциальные направления развития туризма в Красноярском крае/ Н.Н. Терещенко, О.А. Яброва, Т.П. Грасс // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2014. - № 4. - С. 71–76.

128. Типичные проблемы гостиничного бизнеса [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://tourweek.ru/guide/hotels/8665/> (дата обращения: 22.05.2018 г.).

129. Томпсон–мл. А.А., Стрикленд Ш А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / А.А. Томпсон–мл., А. Дж. Стрикленд. - 12–е изд., Москва : Изд. дом «Вильямс», 2006. - 928 с.

130. Третьяк О.А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена/ О.А. Третьяк, М.Н. Румянцева // Российский журнал менеджмента. - 2003. - Т. 1. - № 2. - С. 25–50.

131. Туризм и гостиничный бизнес в Иркутске [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.naturetravel.ru/countries.html?countries=countriesabout472> (дата обращения 04.05.2018 г.).

132. Удальцова Н.Л. Организационно-экономический механизм функционирования отрасли национальной экономики/ Н.Л. Удальцова // Экономические науки. - 2012. - № 6(91). - С. 94-98.

133. Уокер Дж. Р. Управление гостеприимством. Вводный курс : учебник/ Дж. Р. Уокер. - Москва : Юнити–Дана, 2011 г. - 877 с.

134. Фатхутдинов Р.А. Глобальная конкурентоспособность: инструменты системного развития: монография/ Р.А. Фатхутдинов. - Москва : Стандарты и Качество, 2009. - 464 с.

135. Фатхутдинов Р.А., Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент/ Р.А. Фатхутдинов. - Москва: Маркетинг, «Дашков и Со», 2002. - 892 с.

136. Федеральная служба государственной статистики по Красноярскому краю:

статистические и аналитические материалы [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/krasstat/ru/statistics/](http://www.krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/krasstat/ru/statistics/) (дата обращения: 06.05.2018 г.).

137. Федеральная служба государственной статистики: сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/> (дата обращения 25.05.2018 г.).

138. Федеральная служба статистики : статистические данные [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [gks.ru>free\\_doc/new\\_site/business/torg/usl...24.doc](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/torg/usl...24.doc) (дата обращения: 09.05.2018 г.).

139. Федерация рестораторов и отельеров России : сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://frio.ru/> (дата обращения 01.05.2018 г.).

140. Федоренко А.В. Стратегия формирования системы управления человеческим потенциалом в индустрии гостеприимства с использованием механизма аутсорсинга и аутстаффинга : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05/ Федоренко Анастасия Владиславовна. - Санкт-Петербург, 2014. -144 с.

141. Харченко К. DISCOVERY Research Group: исследование рынка гостиниц в России [Электронный ресурс]/ К. Харченко. - Режим доступа: <http://www.rb.ru/article/discovery-research-group-issledovanie-rynka-gostinits-v-rossii/6643154.html> (дата обращения: 09.05.2018 г.).

142. Хольнова Е.Г. Составляющие финансового механизма отечественного банковского менеджмента/ Е.Г. Хольнова // Финансы и кредит. - 2008. - №28 (316). - С. 2-9.

143. Чаплина А.Н. Методология и методы управления потребительским рынком для городского населения: монография/ А.Н. Чаплина. - Красноярск, 2002. - 231 с.

144. Чаплина А.Н. Управление процессом инвестирования в человеческий потенциал предприятия/ А.Н. Чаплина // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. - 2010. - № 2. - С. 73–77.

145. Чаплина А.Н. Факторы и инструменты обновления предприятий российского бизнеса/ А.Н. Чаплина, И.А. Войцеховская. - Санкт-Петербург : НПК РОСТ, 2005. - 226 с.

146. Чаплина А.Н. Адаптивно-инновационное управление предпринимательскими структурами с учетом драйв-факторов бизнес-среды/ А.Н. Чаплина, Е.А.

Герасимова // Вест. Сиб. аэрокосмического ун–та им. акад. М.Ф. Решетнева. - 2014. - № 1. - С 229–235.

147. Чаплина А.Н. Репутационная ответственность торгового предпринимательства [Электронный ресурс]/ А.Н. Чаплина, Е.А. Герасимова // Проблемы современной экономики. - 2014. - № 2. - Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4980> (дата обращения: 22.05.2018 г.).

148. Чаплина А.Н. Стратегические направления инновационного развития предпринимательских структур сферы услуг: монография/ А.Н. Чаплина, Е.А. Герасимова. - Красноярск, 2013. - 228 с.

149. Чаплина А.Н. Формирование стратегического потенциала предпринимательских структур: монография/ Чаплина А.Н. [и др.]. - Красноярск, 2012. - 195 с.

150. Чаплина А.Н. Приоритеты управленческого воздействия в контексте исторического развития менеджмента/ А.Н. Чаплина, Е.А. Герасимова, А.П. Шатрова // Проблемы современной экономики. - 2017. - № 2 (62). - С. 260-264.

151. Численность населения Российской Федерации по муниципальным образованиям на 1 января 2017 года. Федеральная служба государственной статистики: сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/> (дата обращения 05.05.2018 г.)

152. Шавандина И.В. Генезис социально-экономической сущности услуг/ И.В. Шавандина, Т.Н. Кутаева, Е.А. Кутаева // Вестник НГИЭИ. - 2013. - №3 (22). - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-sotsialno-ekonomicheskoy-suschnosti-uslug> (дата обращения: 19.05.2018 г.).

153. Шафиков М.Т. Потенциал: сущность и структура/ М.Т. Шафиков // Социально–гуманитарные знания. - 2002. - № 1. - С. 236–246.

154. Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний/ М.Ю. Шерешева. - Москва : Издат. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2010. - 339 с.

155. Шмарова Л.В. Методы оценки результативности деятельности коммерческих структур, применяемые на финансовых рынках/ Л.В. Шмарова // Приложение к журналу Открытое образование. - 2009. - С. 82–85.

156. Шмарова Л.В. Статистическое исследование рынка услуг международного туризма : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.12/ Шмарова, Лариса Владимировна. - Москва, 2002. - 203 с.
157. Шматько Л.П. Повышение эффективности использования региональных нематериальных активов на локальных рынках : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05/ Шматько Лариса Петровна. - Москва, 2014. - 167 с.
158. Экономическая энциклопедия/ под ред. Л.И. Абалкин. Москва : Экономика, 1999. - 1022 с.
159. Golden Tulip Hospitality Group [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://prohotel.ru/catalog-103694/0/> (дата обращения 09.05.2018 г.).
160. HELIOPARK GROUP: сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.heliopark.ru/about-group> (дата обращения: 09.05.2018 г.).
161. PRO Красноярск// PRO Миллионники. Серия обзоров коммерческой недвижимости России [Электронный ресурс]. - Режим доступа : [http://procity.arendator.ru/krasnoyarsk\\_2017](http://procity.arendator.ru/krasnoyarsk_2017) (дата обращения 04.05.2018 г.).
162. PRO Миллионники. Серия обзоров коммерческой недвижимости России. Информационно-аналитический портал. [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://procity.arendator.ru/> (дата обращения 13.05.2018 г.).
163. PRO Новосибирск// PRO Миллионники. Серия обзоров коммерческой недвижимости России [Электронный ресурс]. - Режим доступа [http://procity.arendator.ru/novosibirsk\\_2017](http://procity.arendator.ru/novosibirsk_2017) (дата обращения 04.05.2018 г.).
164. PRO Омск// PRO Миллионники. Серия обзоров коммерческой недвижимости России [Электронный ресурс]. - Режим доступа [http://procity.arendator.ru/omsk\\_2017](http://procity.arendator.ru/omsk_2017) (дата обращения 04.05.2018 г.).
165. Swissôtel Hotels & Resorts: сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1710340> (дата обращения: 09.05.2018 г.).
166. Ansoff H.I. From strategic planning to strategic management/ H.I. Ansoff, R.P. Declerk, R.L. Hayes .- London: John Willey & Sons, 1976. - 257 p.
167. Bateson J. Managing Services Marketing/ J. Bateson USA : Norton, 1995. - 124 p.
168. Coleman, J. S. Foundations of social theory/ J. S. Coleman //Harvard university press. – 1994.

169. Doz, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? / Y. L. Doz // *Strategic management journal*. - 1996. - Vol. 17, №. S1. - P. 55-83.
170. Eschenbach Z. *Controlling*/ Z. Eschenbach. - Praha : ASPI Publishing, 2000. -251 p.
171. Gronroos C. *Service Management and Marketing* // West Sussex. 2000. № 3. P. 17–22.
172. Hill C.WL. *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*/ C.WL. Hill, G.R. Jones. - Boston : Houghton Miffling, 1989.
173. Hill, C. WL. The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation / C. WL. Hill, F. T. Rothaermel // *Academy of Management Review*. - 2003. - Vol. 28, №. 2. - P.257-274
174. Jarillo, J. C. On strategic networks/ J. C. Jarillo // *Strategic management journal*. - 1988. - Vol. 9, №. 1. - P.31-41.
175. Nils-Goran O. *Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*/ O.Nils-Goran, R. Jan, W. A. Magnus. - Wiley & Sons, LTD, 2003.
176. Peters T.J. *In Search of excellence: lessons from America's best run companies*/ T.J. Peters, R.H. Waterman. - USA : New York, Harper & Row, 1982. - 360 c.
177. Porter M.E. *On competition*/ M.E. Porter. -Boston : Harvard Business School, 1998.
178. Porter M.E. *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*/ M.E. Porter, M.R. Kramer // *Harvard Business Review*. - 2006 December. - p. 78–92.
179. Rue L.W. *Strategic management. Concepts and experiences*/ L.W. Rue, P.G. Holland. - New York : McGraw–Hill, 1986.
180. *The business of hotels* / S. Medlik, H. Ingram. - 4th ed. Oxford : Butterworth–Heinemann Ltd, 2000. - 222 p.
181. *Tourism and Hospitality in the 21st Century* /Lockwood A., Medlik S. - 2th ed. Oxford : Elsevier Buttenvorth–Heinemann Ltd, 2001. - 345 p.



**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**ТАБЛИЧНЫЙ МАТЕРИАЛ К ГЛАВЕ 1**

Таблица А1

Международные и российские классификации услуг<sup>89, 90, 91</sup>

<b>Классификация Всемирной торговой ассоциации</b>	<b>Международная стандартная промышленная классификация (ISIC)</b>	<b>Классификация Организации экономического сотрудничества и развития</b>	<b>Общероссийский классификатор услуг ОК–002</b>
			Бытовые
Деловые		Посредничество	
Связь	Связь		Связь
Строительство и инжиниринг			
Распределение	Склады, торговля, рестораны, гостиницы	Поставка, планирование поставок	Торговля, общественное питание, рынки, средства размещения
Образование			Образование
Финансовые		Банки, недвижимость, страхование, создание капитала	Банки, финансовое посредничество, страхование
Здравоохранение и социальные	Общественные, индивидуальные, социальные		Медицинские
Туризм и путешествия			Туристские
Отдых, культура, спорт			Культура, физкультура и спорт
Транспортные	Транспорт	Перевозки	Транспортные
Экология			
Другие			Другие

<sup>89</sup> Миронова Н.В. Маркетинг различных типов услуг [Электронный ресурс]/ Н.В. Миронова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2003. - №4. Режим доступа: <http://dis.ru/library/523/21902> (дата обращения: 06.05.2016).

<sup>90</sup> Bateson J. Managing Services Marketing/ J. Bateson USA : Norton, 1995. - 124 p.

<sup>91</sup> Чаплина А.Н. Методология и методы управления потребительским рынком для городского населения: монография/ А.Н. Чаплина. - Красноярск, 2002. - 231 с.

Специфика услуг гостиничного рынка<sup>92,93,94,95</sup>

№ п/п	Особенности гостиничных услуг	Характеристика особенности гостиничных услуг
А	1	2
1	Одновременность процессов производства и потребления гостиничных услуг	В отношении предоставляемого в гостинице комплекса услуг не в полной степени действует такая общая для услуг характеристика, как одновременность, неразрывный характер процессов производства и потребления. Отдельные гостиничные услуги не связаны с присутствием клиента. Например, уборка и подготовка номера к продаже не совпадает по месту и времени с моментом продажи номера в службе рецепции и непосредственным заселением клиента. Неодновременность характеризует и услуги питания: в большинстве случаев приготовление блюд проходит в ином месте и в иное время, отличное от процессов сервировки и подачи, которые осуществляются частично в присутствии клиента. Для гостиничного предприятия подобное разделение процессов является необходимостью. Непосредственному обслуживанию здесь должно предшествовать выполнение подготовительных услуг, предназначенных для того, чтобы в определенный момент удовлетворить возникший спрос.
2	Ограниченная возможность хранения	Комплекс гостиничных услуг в целом не может быть сохранен для дальнейшей продажи. Если на текущие сутки гостиничный номер остается непроданным, то его невозможно продать дополнительно за эти сутки. Это же относится к услугам питания. Даже если материальные услуги типа «блюда и напитки» в некоторой степени (на допустимый срок реализации) могут храниться, то сервис, связанный с их реализацией, будет не востребован и не оплачен.
3	Срочный характер гостиничных услуг	Специфика гостиничных предприятий состоит в том, что проблемы, касающиеся обслуживания, должны решаться быстро. Данный фактор наряду с месторасположением является наиболее значимым при выборе гостиницы. Время предоставления ряда гостиничных услуг измеряется даже секундами. Из современных самое быстрое обслуживание предлагает гостиница в городе Токио, в которой максимальное время, необходимое на оформление при заезде гостя, оплату, получение ключей и прочее, ограничено 45 секундами. В большинстве других гостиниц на совершение аналогичных операций предоставляется 10–15 минут.
4	Широкое участие персонала в производственном процессе	Важной особенностью гостиничных услуг, отличающей их прежде всего от услуг промышленности, где в большей степени используются машины и автоматы, является широкое участие людей в производственном процессе. Вовлечение человеческого фактора оказывает сильное влияние на неоднородность, изменчивость качества и связанный с ними недостаток стандартизации, что представляет одну из важнейших проблем в сфере развития гостиничных услуг. Для решения этой проблемы на многих гостиничных предприятиях разрабатываются

<sup>92</sup> Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах : учеб. пособие/ А.В. Сорокина. - Москва : Альфа-М, ИНФРА-М, 2009 - 304 с.

<sup>93</sup> Шматько Л.П. Повышение эффективности использования региональных нематериальных активов на локальных рынках : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05/ Шматько Лариса Петровна. - Москва, 2014. - 167 с.

<sup>94</sup> Шмарова Л.В. Статистическое исследование рынка услуг международного туризма : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.12/ Шмарова, Лариса Владимировна. - Москва, 2002. - 203 с.

<sup>95</sup> Кабушкин Н.И. Инновационные инструменты продвижения туристических услуг: монография; под ред. Н.И. Кабушкина. - Минск : БГЭУ, 2011. - 254 с.

№ п/п	Особенности гостиничных услуг	Характеристика особенности гостиничных услуг
А	1	2
		<p>стандарты обслуживания – комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех производимых операций. Стандарт определяет критерии, по которым оценивается уровень обслуживания клиентов и деятельность персонала любой службы гостиничного предприятия. К таким критериям в большинстве случаев относят следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– время ответа на звонок о получении информации или бронировании (15, 20, 30 секунд);</li> <li>– время оформления в службе размещения. Независимо от массовости заезда клиенты не должны стоять в очереди более установленного на конкретном гостиничном предприятии времени (5, 10, 15 минут);</li> <li>– время, затрачиваемое на оказание конкретной услуги. Например, багаж доставляется в номер не позднее 3 минут после заселения клиента; стирка и чистка личных вещей проживающих укладывается в сутки и т.д.;</li> <li>– внешний вид и наличие униформы;</li> <li>– знание иностранных языков персоналом и т.д.</li> </ul>
5	Сезонный характер спроса на гостиничные услуги	Для рынка гостиничных услуг характерно колебание спроса в зависимости от времени года (большинство туристов отдыхают в летние месяцы), а также дней недели (деловые туристы размещаются в гостинице в будни), что в значительной степени влияет на загрузку гостиниц.
6	Взаимозависимость гостиничных услуг и цели путешествия (поездки)	Решение гостя посетить определенное место обычно основывается не на факторе наличия в этом месте конкретной гостиницы, а принимается совсем по другим причинам: возможность развлечься, отдохнуть, заняться спортом, принять лечебные ванны и т.д. Человек, планирующий свою поездку во время отпуска, выбирает сначала определенное место посещения или регион, возможно, целую страну. Только после этого он задумывается о выборе подходящего гостиничного предприятия или другого средства размещения. Однако такая последовательность в выборе действует не всегда. Все может происходить и в обратном порядке, если человек из собственного опыта знаком с определенной гостиницей.
7	Неосязаемость	Гостиничный продукт (как и любая другая услуга) не осязаем. Услуги нематериальны, их нельзя оценить до того, как услуга будет потреблена, они существуют только в процессе оказания и потребления. Услугу нельзя осмотреть перед употреблением, она предстает как некое обещание, что предполагает высокое доверие к тому, кто ее оказывает.
8	Непостоянство качества	Услуги сферы гостеприимства отличаются изменчивостью, их качество зависит от того, кто их оказывает и при каких условиях. Состояние оказывающего услугу в момент ее производства может очень сильно повлиять на ее качество. Один и тот же человек может прекрасно обслуживать клиента сегодня и значительно хуже завтра по множеству причин (например, плохое самочувствие, семейные проблемы и т.п.). Изменчивость и колебания в качестве оказываемых услуг являются главными причинами недовольства, высказываемого клиентами в адрес индустрии гостеприимства.

Комплекс услуг гостиничной индустрии: виды содержание и описание<sup>96</sup>

Вид услуг	Описание услуг
<b>Услуги размещения</b>	<p>Во-первых, в пользование предоставляются специальные помещения (гостиничные номера), во-вторых, предоставляются услуги, выполняемые непосредственно персоналом гостиницы: портье по приему и оформлению гостей, горничными по уборке гостиничных номеров и т.д.</p> <p>Гостиничные номера являются основным элементом услуги размещения. Это многофункциональные помещения, предназначенные для отдыха, сна, работы проживающих. Вследствие того, что гостиничные номера используются гостями преимущественно в вечернее и ночное время, важнейшей их функцией является обеспечение возможности сна. Значимость других функций гостиничных номеров зависит, прежде всего, от назначения гостиницы и потребностей гостей. Например, в гостиницах делового назначения очень важной функцией номеров является обеспечение возможности поработать, то есть здесь необходим письменный стол, телефон, факс, компьютер и т.д.</p> <p>В гостиницах имеются различные категории номеров, отличающиеся площадью, меблировкой, оборудованием, оснащением и т.д. Однако независимо от категории каждый гостиничный номер должен иметь следующую мебель и оборудование:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– кровать;</li> <li>– стул или кресло в расчете на одно место;</li> <li>– ночной столик или тумбочку в расчете на одну кровать;</li> <li>– шкаф для одежды;</li> <li>– общее освещение;</li> <li>– мусорную корзину.</li> </ul> <p>Помимо этого в каждом номере должна содержаться информация о гостинице и план эвакуации на случай пожара.</p>
<b>Услуги по предоставлению питания</b>	<p>Состоят из комбинации различных процессов: производственного (приготовление блюд на кухне), торгового (продажа готовых к употреблению продуктов, алкогольных и безалкогольных напитков), сервисного (обслуживание гостей официантами в ресторане, баре, кафе, гостиничных номерах).</p>
<b>Дополнительные (прочие) услуги</b>	<p>К ним относятся: предложение бассейна, спортивного, конференц-залов, залов для переговоров, прокат автомобилей, услуги химчистки, прачечной, парикмахерской, массажного кабинета и ряд других. В настоящее время дополнительные услуги приобретают все большее значение в формировании рыночной привлекательности гостиничного предприятия. Оставаясь основной, услуга размещения воспринимается гостями как само собой разумеющееся. Повышенный же интерес вызывают услуги, выделяющие данную гостиницу из ряда других. В большинстве случаев такими услугами выступают дополнительные. Подтверждением этому является деятельность многих известных гостиничных предприятий. К примеру, предоставление возможности заняться различными видами спорта стоит на первом месте в комплексе услуг немецкой гостиничной цепи «Робинзон-клуб», состоящей из 30 гостиниц. Гостиницы известных швейцарских курортов Давоса, Кран-Монтана, прежде чем привлечь на отдых высокооплачиваемых профессионалов, банкиров, политиков, создали условия для проведения здесь международных конференций, экономических форумов на самом высоком уровне, построив и оборудовав конференц-залы и ряд других помещений с применением новейших достижений науки и техники.</p>

<sup>96</sup> Там же

Многообразие гостиничных форматов и их характеристика <sup>97,98,99,100,101</sup>

Тип гостиницы	Характеристика
1	2
Отель люкс	По вместимости относится к малым или средним предприятиям. Обычно располагается в центре города. Хорошо обученный персонал обеспечивает высокий уровень сервиса самым требовательным клиентам, которыми являются участники конференций, деловых встреч, бизнесмены, высокооплачиваемые профессионалы. Характерна высокая цена номера, включающая все возможные виды обслуживания.
Гостиница среднего класса	По вместимости больше отеля люкс (400–2000 мест). Располагается в центре города или городской черте. Предлагает достаточно широкий набор услуг, и цены на них равны уровню региона расположения или несколько выше. Рассчитана на прием бизнесменов, туристов–индивидуалов, участников конгрессов, конференций и т.д.
Гостиница–апартамент (апарт–отель)	По вместимости это предприятие малых или средних размеров (до 400 мест). Характерна для крупного города с непостоянным населением. Представляет квартирный тип номеров, используемых в качестве временного жилья, чаще всего на базе самообслуживания. Цена в данном типе гостиниц обычно варьируется в зависимости от сроков размещения. Обслуживает семейных туристов и бизнесменов, коммерсантов, останавливающихся на длительный срок.
Сюит–отель	Появился сравнительно недавно. В определенной степени его можно рассматривать как разновидность апартотелей. Отличие между ними состоит в том, что апартаменты обычно имеют в номере кухонное оборудование, позволяющее клиентам приготовить себе пищу. В сюит–отелях этого нет. Лишь некоторые номера имеют небольшую кухню с холодильником и мини–баром для напитков. Отдельные предприятия в качестве альтернативы предлагают услуги питания (завтраки, обеды, ужины), включая или не включая их в стоимость проживания. В своем большинстве сюит–отели предоставляют номера, состоящие из гостиной, или так называемой «общей комнаты», и отдельной спальни. Клиентами сюит–отелей являются люди, часто меняющие место жительства, семейные туристы, бизнесмены, профессионалы и все те, кто получает удовольствие от домашней атмосферы и способен по достоинству оценить уют и уединение нестандартного жилья, спроектированного с учетом семейных интересов.
Гостиница экономического класса	Предприятие малой или средней вместимости (до 150 и больше мест). Располагается вблизи магистралей. Характерно простое и быстрое обслуживание, ограниченный набор услуг. Потребители – бизнесмены и индивидуальные туристы, не нуждающиеся в полном пансионе и стремящиеся к фактической оплате потребляемых ими услуг, предусматривающей невысокий процент надбавки за обслуживание.
Отель–курорт	Предприятие со значительными различиями по вместимости, предлагающее полный набор услуг гостеприимства. Кроме того, включает комплекс специального медицинского обслуживания и диетического питания. Располагается в курортной местности.
Мотель	Простые одноэтажные или двухэтажные сооружения, расположенные вне городской застройки, у автомагистралей. Это малые или средние предприятия (до 400 мест). Характерен средний уровень обслуживания при небольшом количестве персонала. Клиентами являются разные категории туристов, но с акцентом на познавательный автотуризм. В зависимости от продолжительности остановки клиентов мотели подразделяются на транзитные и конечные. Первые располагаются вдоль шоссе и главных магистралей, вторые, как правило, по берегам рек, озер, около плотин.
Частная гостиница типа «ночлег и завтрак» (Bed and breakfast (B &B) – «кровать и завтрак»)	Дешевый гостиничный продукт, формирующийся для последующей коммерциализации непосредственно самим владельцем дома. Это гостиницы или жилые дома, работающие круглосуточно. Владельцы (хозяйева) здесь, как правило, и проживают. Они управляют процессом обслуживания клиентов, а также сами непосредственно участвуют в его осуществлении. Это гостиницы малой вместимости (некоторые из них даже не подпадают под определение понятия "гостиница" из-за ограниченного количества номеров). Расположены в

<sup>97</sup> Там же

<sup>98</sup> The business of hotels / S. Medlik, H. Ingram. - 4th ed. Oxford : Butterworth–Heinemann Ltd, 2000. - 222 p.

<sup>99</sup> Шматько Л.П. Повышение эффективности использования региональных нематериальных активов на локальных рынках : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05/ Шматько Лариса Петровна. - Москва, 2014. - 167 с.

<sup>100</sup> Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах : учеб. пособие/ А.В. Сорокина. - Москва : Альфа–М, ИНФРА–М, 2009, - 304 с.

<sup>101</sup> Разнообразие отелей: фантазии предела нет [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://prohotel.ru/review-217579/0/> (дат обращения 20.05.2018 г.).

Тип гостиницы	Характеристика
1	2
	пригороде или сельской местности. Благодаря ограниченному набору услуг цена за проживание в гостиницах В&В обычно ниже, чем в отеле с полным обслуживанием.
Отель–гарни	Предприятие, представляющее клиентам ограниченное количество услуг: размещение и континентальный завтрак.
Кондоминиум	От лат. condominium – совместное владение, объединение собственников в единый комплекс недвижимого имущества в жилищной сфере, в границах которого каждому из них на праве частной, государственной, муниципальной собственности принадлежит в жилых домах жилье и/или нежилые помещения. Порядок содержания, ремонта и эксплуатации кондоминиума регулируется договором между участниками общей собственности.
Отель типа «кондоминиум – таймшер»	От англ. timeshare – разделение времени. В основе концепции лежит таймшерный принцип организации отдыха, который предполагает выкуп на определенный, заранее оговоренный период времени (в большинстве случаев он ограничен несколькими неделями в году) гостиничного номера и прилегающей к нему территории. Подобный тип гостиниц приобрел особую популярность в курортных районах. Их вместимость обычно составляет от 50 до 250 номеров. Однако встречаются гостиницы, имеющие всего 4–5 номеров. Предоставляется полный набор услуг по ценам выше средних. Возможно комплексное обслуживание по единой цене. Система организации отдыха по таймшерному принципу первоначально возникла в Европе и была усовершенствована в США. Сформированный рынок таймшеров существует 15–20 лет. На современном этапе появилась возможность обмена времени и места владения между собственниками (владелец номера–апартаментов таймшер–отеля, находящегося на морском побережье, может обменять владение этим номером на владение номером в отеле, расположенном на горнолыжном курорте). При этом обмен может производиться с увеличением или уменьшением времени пребывания. Например, одна неделя в отеле на Канарских островах равноценна двум неделям в Канаде, трем в Австралии, Новой Зеландии или Южной Африке. В настоящее время существуют компании, специализирующиеся на проведении подобных обменных операций, – Resort Condo– minium International (RCI) и Interval International (II).
Казино–отель	Связаны с игорным бизнесом. Это гостиницы с большой вместимостью номерного фонда (от 500 номеров до 3000 и более). В структуре номерного фонда преобладают многокомнатные номера с дорогим интерьером, мини–бассейнами, джакузи, несколькими ванными и спальнями. Казино–отель имеет несколько предприятий питания (4 и более), часть из которых работает без перерыва 24 часа в сутки. Здесь созданы условия для проведения увеселительных мероприятий, выступлений певцов, актеров, эстрадных групп (имеются специальные залы, бары, холлы). Особенностью обслуживания в казино–отелях является то, что блюда и напитки предоставляются бесплатно, т.е. их стоимость входит в стоимость размещения. Казино–отели – одни из самых дорогих. Стоимость номера может составлять от 1000\$ до 25 000\$.
Бизнес–отель	Специализированная гостиница для обслуживания бизнесменов. Отличается обязательным наличием современных средств связи и техники
Конгресс–отель	Отели, обслуживающие участников крупных форумов и конференций. Данный тип предприятий стремительно набирает популярность. За последние 20 лет спрос на услуги этих гостиниц удвоился. Представляют собой разновидность бизнес–отелей, однако имеют свои отличительные черты. (Вместимость бизнес–отелей не более 600 номеров, конгресс–отелей – 2000 номеров и более.) Имеются выставочные площади и различные помещения для встреч. Предлагается полный набор бизнес–обслуживания: проведение телеконференций, услуги секретариата, перевод и т.д. Разнообразные предприятия питания: рестораны самообслуживания, бары, кафе, кафетерии, фешенебельные рестораны.
Пансион	Предприятие с простым стандартом и ограниченным спектром услуг. В отличие от отелей–гарни здесь предоставляются завтраки, обеды и ужины (полный пансион). Однако услуги питания могут получить только проживающие клиенты.
Деревня экологическая	Социально организованная территория, обеспечивающая отдых в естественной среде с использованием традиционных для России средств размещения (изба) и питания. Обеспечивает натуральное поведение туристов, наблюдение за домашними животными, другие элементы агротуррекреационного комплекса.
Кемпинг	Лагерь для авто–, мото–, велотуристов, обычно расположенный в загородной местности, иногда – недалеко от мотеля. Туристам кемпинга предоставляются места для ночлега, часто в палатках или летних домиках, оборудованных кухнями для индивидуального приготовления пищи и некоторыми элементарными удобствами.
Двор постоялый	Старейшие предприятия сферы гостеприимства. Известны с I в. до н. э. (Римская империя).

Тип гостиницы	Характеристика
1	2
	Располагались вдоль главных дорог для обслуживания путешествующих чиновников и купцов, а затем паломников. Основные услуги: размещение и питание.
Гостинный двор	Предприятие, отличающееся от отелей упрощенным стандартом обслуживания, меньшей вместимостью, отсутствием ряда общественных помещений для встречи и пребывания гостей (холлов, вестибюлей, гостиных и т.д.). В структуре гостинного двора обязательно наличие ресторана или бара.
Бунгало	Небольшое строение из легких материалов, используемое для размещения туристов. Широко распространено в международных молодежных туристских центрах.
Ротель	Передвижная гостиница, представляющая собой вагон с одно-двухместными отсеками, в которых расположены спальные кресла. Имеется отсек для переодевания, туалет, кухня, холодильник.
Ботель	Небольшая гостиница на воде, в качестве которой используется соответствующим образом оборудованное судно.
Флотель	Гостиница, часто называемая «курортом на воде», в качестве которой используется морское судно. Флотели в последнее время выступают главными конкурентами крупных отелей. Их преимущество состоит в том, что они предоставляют возможность перемещения по морю (океану), тем самым значительно расширяют разнообразие получаемых клиентом впечатлений. Отдыхая в таком отеле, можно просыпаться каждое утро в новом месте. По вместимости флотели могут быть малыми (20 кают–номеров) и большими (800 кают–номеров). Характерен широкий спектр дополнительных услуг. Комфортабельные каюты оснащены всеми видами современных удобств, включая телефонную связь, спутниковое телевидение. Имеются фитнес–центры, бассейны, тренажерные залы, рестораны, бары, казино, магазины. Отдельные суда предоставляют помещения для проведения конференций, конгрессов и других мероприятий. Данный тип гостиниц часто используется для организации бизнес–туров, конгресс–туров, конгресс–круизов, обучающих туров.
Акватель	Стационарный корабль, изъятый из эксплуатации как транспортное средство и используемый в качестве отеля.
Алькасар (aHr.alkazar)	Старинный средневековый замок, построенный в мавританском стиле (Испания) и используемый как высококлассный отель для очень именитых гостей: королевская знать, президенты государств и пр.
Хостел (aHra.Hotel)	Студенческая гостиница, предоставляющая недорогой ночлег

Таблица А5

Основные статьи доходов гостиничной индустрии на разных континентах, %<sup>102</sup>

Регион	Номера <sup>1</sup>	Питание и напитки <sup>2</sup>	Телекомму–никации <sup>3</sup>	Другие статьи дохода <sup>4</sup>
Всего в мире	56,1	35,8	2,3	5,8
Африка и Средний Восток	50,8	35,5	5,7	8,0
Азия	51,6	37,3	2,4	8,7
Австралия и Новая Зеландия	60,1	34,0	2,7	3,2
Европа	49,5	43,4	1,6	5,5
Северная Америка	65,3	27,3	2,5	4,9
Южная Америка	59,1	28,3	4,2	8,4

<sup>1</sup> Доходы от номеров для гостей обеспечиваются оплатой номеров и завтраков с учетом местных налогов.  
<sup>2</sup> Доходы от питания и напитков обеспечиваются продажей продуктов питания (включая кофе, чай и безалкогольные напитки), алкогольных напитков (в том числе пиво, вина и ликеры), а также другими статьями дохода, такими, как арендная плата за помещения для проведения встреч и собраний, а также оплата за предоставление обслуживания.  
<sup>3</sup> Доходы от телекоммуникаций обеспечиваются благодаря тому, что гости пользуются телефонами, факсимильными аппаратами, телексами, и взиманием платы за предоставление услуг.  
<sup>4</sup> Другие статьи дохода представляют собой поступления от арендной платы за предоставление помещений для иных деловых целей, а также доходов, получаемых от источников, которые не включены в перечисленные статьи, но за исключением доходов от инвестиций.

<sup>102</sup> Самые крупные гостиничные сети мира. Статистика и показатели [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://hoteladvisor.livejournal.com/13242.html> (дата обращения: 09.05.2018 г.)

Самые большие гостиничные операторы (мир, Россия)<sup>103, 104, 105, 106</sup>

Компания–оператор	Страна, год основания	Количество номеров	Количество гостиниц	Количество отелей сети в России
InterContinental Hotels Group	Великобритания, 2003 г.	658 348	4 480	13
Hilton Worldwide	США, 1919 г.	653 238	3 943	8
Marriott International	США, 1927 г.	617 837	3 537	13
Wyndham Hotel Group	США, 1981 г.	613 126	7 205	3
Accor	Франция, 1967 г.	531 714	4 426	19
Choice Hotels International	США, 1940 г.	502 460	6 023	–
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	США, 1969 г.	315 346	1 077	5
Best Western International	США, 1946 г.	311 598	4 078	2
Home Inns (+Motel 168)	Китай, н/д	176 562	1 426	–
Carlson Rezidor Hotel Group	США, 2000 г.	165 802	1 077	10
Global Hyatt Corp.	США, 1957 г.	134 296	831	4
Golden Tulip Hospitality Group	Нидерланды, 1962 г.	75 300	780	18
Kempinski	Германия, 1897 г.	19 165	80	4
Swissôtel Hotels & Resorts	Швейцария, 1980 г.	13 000	30	4
AZIMUT Hotels Company	Россия, 2004 г.	9 000	22	22
АМАКС Hotels & Resorts	Россия, 2004 г.	6 000	27	25
Heliopark Hotels&Resorts	Россия, 2000 г.	2 500	17	12

Население 15 крупнейших городов России\*<sup>107</sup>

№ п/п	Город	Субъект РФ, в состав которого входит город	Численность постоянного населения, тыс. чел
1	Москва		12 381
2	Санкт–Петербург		5 282
3	Новосибирск	Новосибирская область	1 603
4	Екатеринбург	Свердловская область	1 456
5	Нижний Новгород	Нижегородская область	1 262
6	Казань	Республика Татарстан	1 232
7	Челябинск	Челябинская область	1 199
8	Омск	Омская область	1 178
9	Самара	Самарская область	1 170
10	Ростов–на–Дону	Ростовская область	1 125
11	Уфа	Республика Башкортостан	1 116
12	Красноярск	Красноярский край	1 083
13	Пермь	Пермская область	1 048
14	Воронеж	Воронежская область	1 040
15	Волгоград	Волгоградская область	1 016

на 1 января 2017 г.

<sup>103</sup> Там же.

<sup>104</sup> Golden Tulip Hospitality Group [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://prohotel.ru/catalog-103694/0/> (дата обращения 09.05.2018 г.)

<sup>105</sup> Swissôtel Hotels & Resorts: сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1710340> (дата обращения: 09.05.2018 г.).

<sup>106</sup> HELIOPARK GROUP: сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.heliopark.ru/about-group> (дата обращения: 09.05.2018 г.).

<sup>107</sup> Численность населения Российской Федерации по муниципальным образованиям на 1 января 2017 года. Федеральная служба государственной статистики: сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/> (дата обращения 05.05.2018 г.)



## Обзор сферы гостиничной индустрии в 7 самых больших СФО \* 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117

Характеристика рынка гостиничных услуг крупнейших городов СФО*
<b>Новосибирск</b>
<p>Новосибирск является крупнейшим промышленным, культурным, научным и административным центром СФО, но сам по себе не привлекает большого числа туристов. По численности населения это третий город в РФ (1,6 млн. жителей). Новосибирск является крупным транспортным узлом воздушного и железнодорожного транспорта. Большинство городских отелей расположено на правом берегу – в центральной части города, где сосредоточены административные учреждения, офисы и основные достопримечательности Новосибирска.</p> <p>По официальной статистике, в городе насчитывается 44 гостиниц с общим номерным фондом до 2 500 номеров. Более половины из всего числа гостиниц приходится на категорию отелей с номерным фондом 100–200 номеров. Их около 32% номерного фонда города. На долю мини-отелей (до 50 номеров) – около 24% всего гостиничного фонда города.</p> <p>В Новосибирске можно выделить 7 основных отелей (всего 2,1 тыс. номеров), которые привлекают большую часть спроса: «Domina» (207 номеров), «Marriott» (175), «Park Inn» (150), «Doubletree by Hilton» (188), «Азимут Сибирь» (259), «Конгресс Отель Новосибирск» (430) и «River Park Обь» (316).</p> <p>Количество брендованных отелей / номеров – 4/365. Средняя загрузка 55–60%.</p> <p>В структуре номерного фонда на 2017 г. доля отелей категории 3* составляет 58% от общего объема качественного предложения, гостиницы категории 4* занимают 34%, объекты размещения ниже 3* – 14% всего номерного фонда города. Гостиниц категории 5* в Новосибирске нет.</p> <p>Обеспеченность качественными гостиничными номерами (3–5*) в расчете на 1 000 жителей составляет 1,4 номера.</p> <p>Средняя стоимость номера – 1,7 тыс. руб./сутки</p>
<b>Красноярск</b>
<p>В Красноярске 45 гостиниц с общим номерным фондом около 2 200 номеров, из которых доля отелей 3–4* составляет порядка 48% общего объема номерного фонда. Объем гостиниц 4* не более 300 номеров. Гостиниц категории 5* в Красноярске не представлено.</p> <p>Количество брендованных отелей / номеров – 3/259 (Hilton, Ibis, Novotel).</p> <p>В городе две сертифицированные трехзвездочные гостиницы советской постройки: «Октябрьская» и «Красноярск» и две, введенных в эксплуатацию в 2014–2015 гг. – Hilton и Ibis,</p> <p>В структуре предложения доля мини-гостиниц составляет более половины от общего объема</p>

<sup>108</sup> PRO Новосибирск// PRO Миллионники. Серия обзоров коммерческой недвижимости России [Электронный ресурс]. - Режим доступа [http://procity.arendator.ru/novosibirsk\\_2017](http://procity.arendator.ru/novosibirsk_2017) (дата обращения 04.05.2018 г.).

<sup>109</sup> PRO Красноярск// PRO Миллионники. Серия обзоров коммерческой недвижимости России [Электронный ресурс]. - Режим доступа : [http://procity.arendator.ru/krasnoyarsk\\_2017](http://procity.arendator.ru/krasnoyarsk_2017) (дата обращения 04.05.2018 г.).

<sup>110</sup> Сидорова К. В ожидании гостей [Электронный ресурс]/ К. Сидорова // Областной экономический еженедельник «Авант-ПАРТНЕР». – 2012. - № 23. - Режим доступа <http://www.avant-partner.ru/partner/3925.html> (дата обращения 04.05.2018 г.).

<sup>111</sup> Тайлашева Я. Гостиницы Томска: обзор [Электронный ресурс]/ Я. Тайлашева. - Режим доступа <http://tomsk.bezformata.ru/listnews/gostinitci-tomska-obzor/2216292/> (дата обращения 04.05.2018 г.).

<sup>112</sup> Михайлов В. Шесть этажей комфорта [Электронный ресурс]/ В. Михайлов // «Эксперт Сибирь». - №22 (334). - Режим доступа <http://expert.ru/siberia/2012/22/shest-etazhej-komforta/> (дата обращения 09.05.2018 г.).

<sup>113</sup> PRO Омск// PRO Миллионники. Серия обзоров коммерческой недвижимости России [Электронный ресурс]. - Режим доступа [http://procity.arendator.ru/omsk\\_2017](http://procity.arendator.ru/omsk_2017) (дата обращения 04.05.2018 г.).

<sup>114</sup> Туризм и гостиничный бизнес в Иркутске [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.naturetravel.ru/countries.html?countries=countriesabout472> (дата обращения 04.05.2018 г.).

<sup>115</sup> Иркутская гостиничная недостаточность. Режим доступа: <http://irkutsk-hostel.ru/novosti/irkutskaja-gostinichnaja-nedostatochnost.html> (дата обращения 04.05.2018 г.).

<sup>116</sup> В Барнауле хотят построить гостиничный комплекс за 1,3 млрд руб// Интерфакс-Недвижимость Электронный ресурс, режим доступа <http://www.interfax.ru/realty/realtyinf.asp?id=399824&sec=1461>, дата обращения 09.05.2015г.

<sup>117</sup> Обзор рынка гостиничных операторов РФ. 2015 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gvasawyer.ru/ImgResearch/hotels-2015-gva-sawy.pdf> (дата обращения: 11.05.2018 г.).

<b>Характеристика рынка гостиничных услуг крупнейших городов СФО*</b>
<p>гостиниц в городе. Следует отметить, что доля мини-гостиниц в общей структуре предложения с каждым годом увеличивается, и этот сегмент оказывает все более серьезную конкуренцию полноценным гостиницам Красноярска.</p> <p>За последние годы рынок гостиничной недвижимости Красноярска в основном пополнялся мини-отелями. В 2011 г. в городе были открыты: апартаменты на 8 номеров «Артепартс», мини-гостиница «Городок» на 10 номеров, завершено строительство второй очереди отеля «Дом Отель» на 36 номеров.</p> <p>Лидеры рынка по продажам – гостиницы «Hilton Garden Inn», «Красноярск», «Сибирь», «Амакс Сити Отель» и «Октябрьская».</p> <p>Обеспеченность гостиничными номерами Красноярска составляет 2,3 номера на 1 000 жителей.</p> <p>Загрузка гостиниц в течение года стабильная – 55–60%. Переполнены они в периоды высокой деловой активности (Красноярский экономический форум, политические и спортивные мероприятия). Снижается спрос под Новый год и на майские праздники.</p> <p>Благодаря статусу города-хозяйина Универсиады-2019 прогнозируется прирост туристов в городе и крае. В планах бизнесменов строительство бутик-отеля (5*) на 65 номеров с индивидуальным дизайнерским проектом; УСК «Сибиряк» намеревается возвести международную гостиницу на площадке Красноярского завода комбайнов; компания «Ментал-плюс» планирует строительство апартаментов на ул. Партизана Железняка Проект строительства «Marriott» (5*) заморожен.</p>
<b>Кемерово</b>
<p>В Кузбассе, который имеет репутацию промышленного центра, сконцентрированы региональные представительства и производственные активы таких крупных финансово-промышленных групп России и Сибири, как Сибирская угольная энергетическая компания, «ЕвразХолдинг», «Белон», Стальная группа «Мечел», Уральская горно-металлургическая компания. Это сказывается на заполнении местных отелей. Основные потребители гостиничных услуг – бизнесмены, часто приезжающие сюда в командировку. Не случайно в этом регионе самые высокие в Сибири показатели среднего количества ночевки на одного клиента.</p> <p>Всего в Кемерово около 30 гостиниц разного уровня, номерной фонд составляет 580 номеров. В областном центре – комплексы советской постройки «Кузбасс» и «Томь», из новых – гостиничный комплекс «Кристалл», «Золотой Павлин», небольшая гостиница «Сити-Плаза» и парк-отель «Грааль», позиционирующий себя в качестве первого в Кемеровской области бизнес-отеля 4*, хотя формально он и расположен за пределами города, в Кемеровском районе.</p> <p>Ни одна из гостиниц не имеет уровня выше двух звезд. Средняя загрузка 60–65%.</p> <p>В Кемерово планируется строительство гостиницы под маркой Mercure (155 номеров) и управлением сетью Assog</p>
<b>Томск</b>
<p>Номерной фонд томских отелей и гостиниц – 46 гостиниц с общим фондом в 1,5 тыс. номеров.</p> <p>Согласно реестру Ростуризма в Томске семь гостиниц имеют звездную принадлежность. «Магистрат» и «Бон Апартаменты» сертифицированы на 4*, а гостиницы «Октябрьская», «Спорт-отель», «Союз», «Сибирь» и «Томск» соответствуют уровню 3*, в городе много мини-гостиниц и несколько хостелов.</p> <p>Средняя загрузка – 55%.</p> <p>Планируется строительство «Domina Hotel Group» на 150 номеров, а также два отеля собирается построить Hilton Worldwide</p>
<b>Омск</b>
<p>Совокупный объем предложения составил 1 400 номеров, из которых на долю гостиниц 3* и ниже приходится 96%. В Омске не представлены гостиницы категории 5*.</p> <p>В Омске присутствует лишь один профессиональный международный гостиничный оператор – Assog (гостиница «Ибис Сибирь Омск» (4*) – 168 номеров).</p> <p>В качественном предложении города нет объектов, вместимость которых превышает 200 номеров. Самыми крупными в Омске являются гостиницы, открывшиеся в советское время: «Турист» (170 номеров), «Ибис Сибирь Омск» (168 номеров), «Омск» (155 номеров), «Маяк» (122 номера), «Молодежная» (117 номеров). В наибольшем количестве объектов качественного</p>

<b>Характеристика рынка гостиничных услуг крупнейших городов СФО*</b>
<p>предложения номерной фонд находится в пределах 50–100 номеров.</p> <p>Обеспеченность качественными гостиничными номерами категории 3–5* в г. Омск составляет 1,1 номера на 1 000 жителей. Средняя стоимость номера – 2,6-4,5 тыс. руб./ сутки</p> <p>Перспективы: в 2018 году планируется сдать в эксплуатацию апартамент-отель "Маршал" на ул. Маршала Жукова, 154/1. По-прежнему "заморожено" строительство отеля Marriott, строительство которого началось еще в 2007 году.</p>
<b>Иркутск</b>
<p>В Иркутске действует 68 гостиниц, отелей и хостелов, номерной фонд которых составляет 2 585 номеров. Гостиничный рынок Иркутска на 40% представлен гостиницами, построенными в период СССР, таким как гостиница «Ангар», «Байкал Отель». Несмотря на то, что некоторые из них были реконструированы, уровень оснащенности и инфраструктуры отелей далек от мировых стандартов.</p> <p>Гостиницы Иркутска, которые условно можно отнести к категории от двух до четырех звезд составляют 18% от всего фонда. Это отели «Дельта», «Европа», «Байкал Бизнес Центр», «Глория».</p> <p>В Иркутске на 1 000 жителей приходится 3,6 гостиничных номера.</p> <p>Две гостиницы прошли официальную аттестацию: «Империя», (ей присвоено 3*) и отель «Сайен» (4*).</p> <p>Среднегодовая наполняемость в Иркутске составляет около 35–40% – это среднегодовой показатель, для Иркутска характерна сезонность загрузки – летом занято около 50–60% помещений, зимой 20–35%.</p> <p>В 2011 г. открылся отель международного класса под брендом Marriott.</p> <p>Планируется строительство гостиниц сетевых брендов Ibis (3* и 5*), Kempinski и Novotel.</p>
<b>Барнаул</b>
<p>Аналитики рынка считают Барнаул зоной концентрации транзитных перевозок, связанных в основном с туристическими потоками. Через него проходят пути пассажирских и грузовых перевозок в Горный Алтай и приграничную территорию, куда по федеральной трассе отправляется на экспорт товарная продукция. Поэтому здесь самый низкий показатель среднего количества ночевки на одного потребителя – 1,81.</p> <p>В столице Алтайского края сегодня работают 14 отелей общей емкостью около 1 700 мест. Около половины из них приходится на долю трех лидеров рынка: недавно обновленную «Сибирь», претендующую на 3*, «Центральную» – рангом ниже и гостиницу «Барнаул».</p> <p>В Барнауле планирует построить международный гостиничный комплекс под брендом «Hilton Garden Inn» и выход на рынок Барнаула гостиничной сети Accor, с отелем «Ibis» (3*) и ведется строительство семизэтажной гостиницы в центре города местным подрядчиком</p>

## Обзор самых больших отелей Красноярска

№	Название гостиницы	Адрес	Количество номеров в гостинице	Количество конференц. залов / посадочных мест	Стоимость номера, руб.	Год открытия / реконструкции	Местоположение, район города			
1.	Amaks Сити Отель	ул. Матросова, 2	295	4 / 180, 170, 70, 30	2 200–6 000	2011 / 2013	Свердловский			
2.	Hilton Garden Inn Krasnoyarsk, (4*)	ул. Молокова, 37	259	5 / н.д.	От 4 088	2014	Советский			
3.	Красноярск (3*)	ул. Урицкого, 94	250	6 / 50,40, 25, 20, 10, 6	2 890–10 250	1976 / 2014	Центральный			
4.	Сибирь	ул. Авиаторов, 19	173	10 / от 20 до 235	4 400–15 000	2006	Советский			
5.	Огни Енисея	ул. Дубровинского, 80	140	1 / 50	3 800–5 500	1998 / 2006	Центральный			
6.	Колос	ул. Качинская, 65	135	нет	830–3 000	н/д	Центральный			
7.	Дом Отель	Classic	ул. Красной Армии, 16а	117	81	1 / 50	4 400–12 500	2008 / 2011	Центральный	
		Neo			ул. Красной Армии, 10, стр. 5	25	нет	3 500–8 000	2015	Центральный
		Apart			пр. Мира, 81	11	нет	2 500–6 000	2014	Центральный
8.	Ibis Красноярск (3*)	ул. Карла Маркса, 123	116	4 / 6-200	2 750-4 450	2015	Центральный			
9.	Novotel Красноярск (4*)	ул. Карла Маркса, 123	110		1 500-5 350	2015	Центральный			
10.	Север	ул. Ленина, 121	101	нет	1 100–3 900	1947 / 2013	Центральный			
11.	Октябрьская (3*)	пр. Мира, 15	99	4 / 50, 16,12,10	4 200–12 000	1976 / 2012	Центральный			
12.	Снежная сова	пр. им. газеты Красноярский рабочий, 116	99	2 / 40, 20	2 700–5 600	1968 / 2011/ 2014	Кировский			
13.	Полет	ул. Аэровокзальная, 16	95	1 / 30	2 500–4 500	1972/ 2010/ 2014	Советский			
14.	Уют	ул. Сурикова, 13	94	1 / 30	2 100–5 200	1971	Центральный			
15.	Такмак SPA Отель	ул. Базайская, 234а	84	1 / 117	3 200–20 500	2008	Свердловский			
16.	Sky Отель	ул. 60 лет Октября, 94	70	46	2/ 12, 30	2 200 –4 600	2006	Свердловский		
17.	Sky Центр	ул. Марковского 45/1		24	нет	3 450 –6 400	2015	Центральный		
18.	Яхонт–плюс	ул. Тельмана, 44 к1	65	2 / 60, 25	2 300–11 000	1992	Советский (Зеленая Роща)			
19.	Кедр	ул. 26 Бак. Комиссаров, 21	51	нет	1 800–3 150	1969	Ленинский			
20.	Дворик	ул. Семафорная, 275	40	нет	2000–8500	н/д	Кировский			
21.	Три медведя	ул. Ленинградская, 11	44	4 / 120, 50, 30, 30	800–2 500	н/д	Октябрьский			
22.	Метелица	пр. Мира, 14 ст1	37	нет	3 400–8 760	2000 / 2014	Центральный			
23.	Сибирский Сафари Клуб	ул. Судостроительная, 117а	35	2 / 60, 30	1 800–5 000	1997 / 2013	Свердловский			
24.	Гостиница н Стрелке	пр. Мира, 12	31	нет	1 500- 2 600	1983/ 1996	Центральный			
25.	Бизнес-отель «Купеческий» (4*)	ул. Ады Лебедевой, 115	20	1 / 30	4 800-18 000	2005 / 2013	Центральный			
26.	Звездочка	ул. Карла Маркса, 44Г	12	1/ 20	1 300 -2 500	1995	Центральный			

Таблица А10

## Рейтинг гостиниц по количеству постояльцев, 2016 год

№	Отель	Количество размещенных гостей в 2016 г., чел.	Динамика по сравнению с 2015 г., %	Доля бизнес-туристов в 2016 г., %	Средняя продолжительность пребывания, дней
1	Амакс Сити Отель	47 451	30	70	2,5
2	Красноярск	24 111	-8	85	2,1
3	Снежная сова	22 350	17	88	2
4	Сибирь	18 943	2	80	1,9
5	Дом Отель	17 225	1	87	1,5
6	Октябрьская	8 037	1	75	2
7	Метелица	5 902	9	85	3
8	Яхонт	2 817	-6	93	3

Таблица А11

Рейтинг отелей по проведенным мероприятиям и бизнес-арендаторам,  
2016 год

№	Отель	Количество корпоративных арендаторов конференц-залов в 2016 г.	Количество проведенных конференций в 2016 г.	Количество конференц-площадок/ вместимость
1	Амакс Сити Отель	583	н/д	3/290
2	Октябрьская	170	253	1/50
3	Красноярск	56	н/д	4/135
4	Дом Отель	54	118	1/50
5	Яхонт	41	86	2/85
6	Снежная сова	14	36	1/25

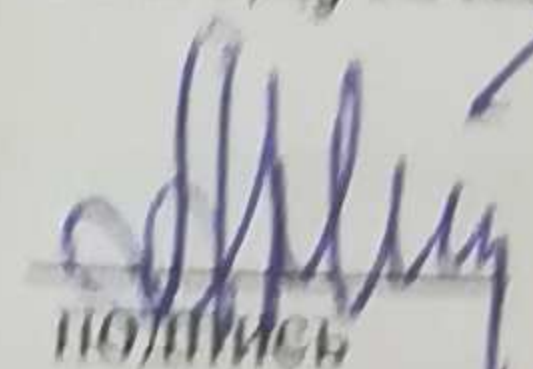
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 А. Н. Чаплина  
подпись

« 21 » 06 2018 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

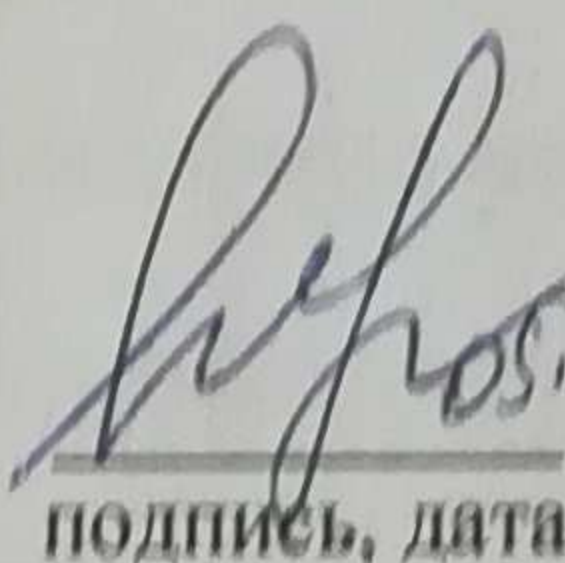
**Организационно-экономический механизм повышения эффективности  
ресурсного потенциала**

тема

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.16 «Стратегическое управление»

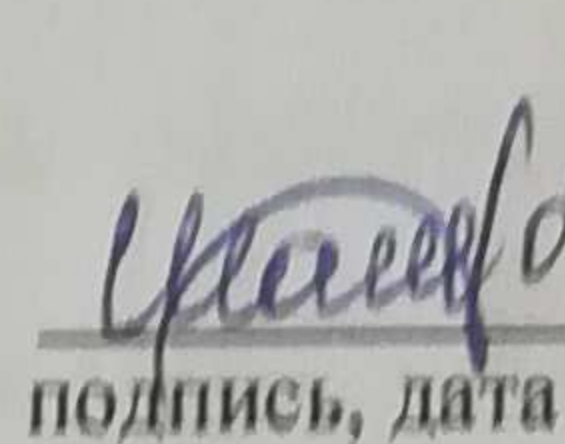
Научный руководитель

 05.06.18  
подпись, дата

доцент, канд.экон.наук  
должность, ученая степень

Е.А.Герасимова  
инициалы, фамилия

Выпускник

 05.06.18  
подпись, дата

ЭУ-16-06-М СУ  
номер группы

А.П. Шатрова  
инициалы, фамилия

Красноярск 2018