

УДК 338.46 DOI: 10.14451/1.241.403

Теоретико-методологические аспекты взаимосвязи бизнес-стратегий и бизнес-моделей сетевых гостиничных компаний

© 2024 **Воронова Ольга Владимировна**

Кандидат экономических наук, доцент, директор Высшей школы сервиса и торговли. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (СПбПУ), Россия, Санкт-Петербург.
E-mail: ilina.olga@list.ru

© 2024 **Шелейко Виктория Анатольевна**

Старший преподаватель Высшей школы сервиса и торговли. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (СПбПУ), Россия, Санкт-Петербург.
E-mail: hareva.v@mail.ru

© 2024 **Васильев Владимир Николаевич**

Аналитик-стажер. ООО Нева Эксплуатация, Россия, Санкт-Петербург.
E-mail: vladimirvasiliev@yandex.ru

Ключевые слова: сфера услуг, туризм и индустрия гостеприимства, гостиничный бизнес, сетевой гостиничный бизнес, бизнес-стратегия, бизнес-модель.

Работа посвящена рассмотрению теоретико-методологических аспектов взаимосвязи бизнес-стратегий и бизнес-моделей сетевых гостиничных компаний. Актуальность исследования обусловлена активным развитием рынка гостеприимства под влиянием ряда факторов внешней среды. В ходе исследования выделены и проанализированы типовые бизнес-стратегии сетевых гостиничных компаний (операторов). Представлен обзор теоретических и методических основ разработки бизнес-моделей. Выявлена взаимосвязь типовых бизнес-стратегий сетевых гостиничных компаний и ключевых элементов бизнес-модели. Описан алгоритм анализа бизнес-модели. В качестве обсуждения результатов представлена оценка международного и отечественного рынка сетевых гостиниц.

Введение

На сегодняшний день в научной литературе и бизнес-практике Российской Федерации не представлено однозначного определения термина «гостиничная сеть». В первую очередь данное явление связано тем, что сама концепция

сетевого гостиничного бизнеса является относительно молодой для отечественного предпринимательского сектора ввиду начала своего развития в конце 1990-ых гг. В рамках данного исследования здесь и далее используется следующее определение: «гостиничная сеть – это взаи-

мосвязанная система аналогичных гостиничных объектов, централизованно управляемых под одним брендом и использующих единые стратегические действия на основе общей системы информационного взаимодействия» [4]. Сегодня в условиях активного роста гостиничного сектора как части туристской отрасли, а также формирования новых вызовов экономики страны формируются условия для эффективного развития сетевых гостиничных компаний ввиду ряда преимуществ ведения данной формы бизнеса. Однако ввиду выхода части крупных международных гостиничных операторов с российского рынка под влиянием факторов внешней среды многие предприятия, представленные на рынке и действующие ранее в рамках крупных сетевых брендов, были вынуждены разработать собственные стратегии дальнейшей независимой деятельности (например, Indigo St Petersburg-Tchaikovskogo, CORT INN Hotel & Conference Center и Ренартисс Исаакий) или сменить управляющие компании (например, ряд объектов, ранее принадлежавших Radisson и перешедших сейчас под управление Cosmos Hotel Group). Таким образом, на сегодняшний день наблюдается активный рост в области формирования новых и трансформации прежних бизнес-стратегий сетевых гостиниц, требующий новых подходов к формированию и совершенствованию бизнес-моделей, что обуславливает актуальность данного исследования.

Материалы и методы исследования

Материалами послужили международные и отечественные фундаментальные и прикладные исследования в области бизнес-стратегий сетевых гостиничных компаний (Miles E., Snow C., Аакер Д., Путилина Е. Л., Катъкало В. С., Шемракова В. Н.) и концепции бизнес-модели (Timmers P., Applegate M., Brousseau E., Penard T., Peric M., Johnson M., Linder J., Santos J., Spector B., Van der Heyden L., Osterwalder A., Pigneur Y., Климанов Д. Е., Третьяк О. А., Шубин А., Воронова О. В., Ильин И. В.), а также материалы аналитических агентств (Commonwealth Partnership). В работе были использованы методы эмпирического исследования (научное наблюдение, систематиза-

ция, сравнение, обобщение) и методы теоретического исследования (абстрагирование, анализ и синтез, моделирование).

Результаты исследования

Исходя из определения гостиничной сети, представленного ранее, можно выделить следующие преимущества реализации сетевой гостиничной деятельности, часть из которых, стоит отметить, обеспечивается активным применением ИТ-решениями в условиях цифровизации экономики [5]:

1. Известный бренд, который потенциальные гости воспринимают как гарант высокого качества обслуживания, а также единая система бронирования, что в совокупности позволяет сократить коммерческие расходы.
2. Стандарт гостиничного продукта и сервиса, который обеспечивает стабильный спрос и прибыльность бизнеса и возможность трансферта.
3. Единая система управления гостиничными объектами, направленная на оптимизацию операционных процессов и унификацию менеджмента.
4. Развитый HR-бренд, обеспечивающий эффективное использование и развитие трудовых ресурсов компании.
5. Устоявшиеся связи с поставщиками, позволяющие поддерживать стабильный уровень затрат на материально-техническое обеспечение.
6. Возможность распределения затрат на все объекты сети в ходе постепенного развития компании.

При этом для девелоперов, занимающихся непосредственным строительством объектов недвижимости, также можно выделить такие преимущества подключения к сетевым гостиничным операторам, как получение готовых технических и операционных стандартов [2].

Однако уровень развития и полнота того или иного аспекта сетевой гостиничной деятельности напрямую зависит от того, какой бизнес-стратегии и бизнес-модели придерживается та

или иная сетевая гостиничная компаний.

Как отмечено в [1], бизнес-стратегия обозначает общий план действий, который организация планирует применить для достижения своих целей и определяется такими параметрами, как рынок, на котором конкурирует компания, её функциональные стратегии и стратегические ресурсы, обеспечивающие конкурентное преимущество.

В рамках различных исследований авторы выделяют несколько подходов к классификации бизнес-стратегий сетевых гостиничных предприятий.

Так, например, согласно типологии, представленной в работе [15], бизнес-стратегии сетевых гостиничных компаний можно классифицировать в зависимости от способа принятия предпринимательских, технических и управленческих решений следующим образом: защитники (ориентированы на ограниченный ассортимент, ориентированный на узкий сегмент рынка), захватчики (создают широкий ассортимент в целях регулярного соответствия спросу), анализаторы (анализируют рынок в целях максимизации прибыли и минимизации рисков) и реакторы (действуют непоследовательно под влиянием внешней среды). В свою очередь, согласно [6; 10], общая бизнес-стратегии гостиничных сетей могут быть классифицированы на 6 групп типовых стратегий: «брендинг», «география и масштаб операций», «сегментирование», «лидерство по издержкам», «правовые основы операций», «стратегии роста и структурных изменений».

Однако с научной точки зрения данные классификации могут быть ориентированы на выявление типовой стратегии развития и частичное определение иных функциональных стратегий.

Согласно [7], главным акцентом бизнес-стратегии сетевой гостиничной компании является способ формирования конкурентного преимущества, в связи с чем стратегическое значе-

ние приобретают используемые ею ресурсы, взаимосвязь – комплементарность – которых определяет устойчивость конкурентных позиций бизнеса. При этом сами ресурсы гостиничной сети делятся на следующие две группы: ключевые (персонал, организационные (системы управления качеством, корпоративная культура, организационные способности) и репутационные) и основные (финансовые, технологические, физические (характеристики зданий, мебели, оборудования и т.п.), уникальность местоположения) [7].

На основании комбинации данных ресурсов и характеристик роста сетевых гостиничных компаний авторы упомянутого исследования выделяют три типа так называемых бизнес-моделей сетевых гостиничных компаний, которые в рамках данной работы принято обозначить как « типовые бизнес-стратегии » сетевых гостиничных компаний (табл. 1).

На основании представленных в таблице выше данных можно сказать, что любая бизнес-стратегия сетевой гостиничной компании может быть классифицирована как «Классическая гостиничная цепь», «Коллекция отелей» или в качестве их промежуточного варианта «Менеджеры-собственники».

Однако исходя из определения бизнес-стратегии, представленного ранее, становится очевидно, что бизнес-стратегия фокусируется на том, как организация будет оптимизировать свои бизнес-процессы и достигать своих целей в отношении конкурентного преимущества, устойчивого развития и максимизации прибыли в условиях изменений внешней среды в долгосрочной перспективе, то есть определяет общее направление действий компании в соответствии с её миссией и целями, не характеризуя при этом её текущую деятельность и конкретных механизмов функционирования.

Таблица 1. Характеристика типовых бизнес-стратегий сетевых гостиничных компаний (разработано авторами на основании [7]).

Черта сравнения	Типовые бизнес-стратегии сетевого гостиничного бизнеса		
	«Классическая гостиничная цепь»	«Коллекция отелей»	«Менеджеры-собственники»
Вид бизнеса	Сеть отелей, идентичных вне зависимости от местоположения	Сеть уникальных отелей, отражающих локальные особенности	Сеть отличных друг от друга локальных объектов в единой системе управления
Приоритеты географической репрезентативности	Экстенсивный рост: максимальная репрезентативность быстрыми темпами (сеть как самоцель), активный поиск перспективных рынков	Интенсивный рост: следование туристическому пути целевой аудитории, лидерство на локальном рынке	Интенсивный рост: развитие в ограниченных географических местах, соответствующих концепции бренда, пассивный поиск новых объектов
Правовые формы организации бизнеса	Контракты на управление, франчайзинг, лизинг	Право собственности, долгосрочная аренда	Контракты на управление, франчайзинг, лизинг
Возможность трансферта технологий и стандартов	Высокая	Низкая	Высокая
Характер гостиничного продукта	«Койко-место»: стандартизированное обслуживание; идентичные экстерьеры и интерьеры	«Концепция»: дифференцированное высококачественное обслуживание; уникальные, концептуальные экстерьеры и интерьеры	
Маркетинговая цель	Рост загрузки	Рост повторных бронирований	
Центральный признак сегментации приоритетной аудитории	Вид туризма (как правило, бизнес-турист)	Социально-культурные характеристики	Уровень платежеспособности
Целевые показатели	Количественные показатели развития (доходы и номерной фонд)	Качество используемых ресурсов, сервис, ценности и репутация бренда	Комбинация количественных и качественных показателей
Недостатки	Низкий уровень контроля за деятельностью объектов; ограниченность возможностей реинвестирования, репозиционирования и ребрендинга	Сложность расширения сети, выхода на новые рынки	Ограниченность возможностей реинвестирования, репозиционирования и ребрендинга

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Характеристика типовых бизнес-стратегий сетевых гостиничных компаний (разработано авторами на основании [7]). (Продолжение таблицы)

Преимущества	Возможность быстрого и сопряженного с меньшими транзакционными издержками проникновения на новые географические рынки; возможность реализации управления без обременения финансовыми и экономическими рисками	Избирательность в открытии новых отелей; возможность сокращения срока окупаемости проекта за счет покупки готовых объектов; возможность дифференциации гостиничных продуктов при сохранении высоких стандартов обслуживания	Быстрый поиск новых гостиничных объектов; возможность дифференциации гостиничных продуктов; возможность реализации управления без обременения финансовыми и экономическими рисками
Примеры	Marriot, Hilton, Radisson, Four Seasons	Rocco Forte Hotels, Grecotel, Точка на карте	Kempinski, Orient Express, Cosmos Hotel Group

Бизнес-модель, в свою очередь, определяет, как компания создает ценностное предложение, обеспечивающее ее конкурентные преимущества и денежные потоки, формируя свою деятельность вокруг определенных структур и процессов, то есть является конкретной концептуальной моделью, описывающей, как компания фактически функционирует в рамках бизнес-стратегии, создавая ценность для клиентов и генерируя прибыль.

Впервые определение и концепция бизнес-модели были представлены в 1998 г. П. Тиммерсом, согласно которому бизнес-модель – это «архитектура продукта (услуги, информационного потока), включающая в себя описание участников бизнеса и их ролей, потенциальной выгоды для них, а также источников формирования доходов» [21]. Представленный фундаментальный подход к пониманию бизнес-модели и пониманию механизма бизнеса позволил начать рассматривать деятельность любой компании в форме логически связанных между собой элементов, что, в свою очередь, положило начало эволюции взглядов на концепцию бизнес-модели.

Подробно вопрос изучения определения термина «бизнес-модель» уже был исследован в работах [8; 18]. В рамках данной работы представим на рисунке 1 определения термина «бизнес-мо-

дель», наиболее ярко демонстрирующие ключевые точки развития концепции.

Ключевые определения термина «бизнес-модель» (разработано авторами на основании [3; 11–13; 16; 17; 19; 20]):

1. Предпосылки возникновения. Возникновение концепции. Технологический подход:
 - Тиммерс, 1998. «Бизнес-модель – это архитектура продукта (услуги, информационного потока), включающей в себя описание участников бизнеса и их ролей, потенциальной выгоды для них, а также источников формирования доходов».
 - Эпплгейт, 2001. «Бизнес-модель – это описание комплексной бизнес-системы, которое даст возможность изучить ее структуру, взаимосвязи между структурными элементами, а также образ взаимодействия системы с реальным миром».
2. Экономический подход:
 - Бруссо, Псард, 2007. «Бизнес-модель – модель обмена и распределения различных затрат и потоков доходов таким образом, чтобы производство и обмен товаров или услуг становились жизнеспособными, в том смысле, что они были самоокупаемыми на основе генерируемого дохода».
3. Операционный подход:
 - Сантос, Спектор, Ван дер Хейден, 2009.

Бизнес-модель – это конфигурация видов деятельности и организационных единиц, которые выполняют эту деятельность как внутри, так и за пределами фирмы, предназначенная для создания ценности в производстве (и доставке) конкретного продукта.

4. Популяризация работы Остервальдера и Пинье. Стратегический подход:

- Остервальдер, Пинье, 2004 (2010). «Бизнес-модель – концептуальный инструмент, который содержит набор элементов и их взаимосвязей, позволяющий выразить бизнес-логику конкретной фирмы. Это описание предложенной клиентам ценности, а также архитектуры предприятия и ее сети партнеров для ее создания и продвижения с целью формирования прибыльных и устойчивых потоков доходов».
- Шубин, 2016. Бизнес-модель – это комплексное описание того, как компания определяет своих клиентов, дифференцирует свое предложение и через какие каналы доводит его до целевых клиентов; какие бизнес-процессы являются ключевыми для компании; как используются и приносят прибыль ресурсы компании.

Согласно рисунку, бизнес-модель определяли как архитектуру, систему, конфигурацию или концепцию, определяющую деятельность компании как самостоятельные, но взаимосвязанные элементы, логически взаимодействующие друг с другом в целях формирования ценностного предложения и получения прибыли.

Как показано на рисунке, в зависимости от подхода в определении выделяют какой-либо отдельный смысл данного взаимодействия: технологический (ее системность и структура), экономический (формирование доходов и расходов в ходе ее реализации), операционный (ее конфигурация видов деятельности).

Однако только в стратегическом подходе к определению бизнес-модели отмечается комплексность и концептуальность данного инструмента. Ключевым и основополагающим определением в рамках данного подхода является определе-

ние А. Остервальдера и И. Пинье, впервые озвученное в 2004 г. и получившее распространение в рамках завершенной методологии в 2010 г., согласно которому, бизнес-модель является концептуальным инструментом формирования и анализа бизнес-логики конкретной компании, включающим в себя как ее архитектуру, так и ее сеть партнеров и поставщиков, процесс формирования и распространения ценностного предложения и модель потоков расходов и доходов.

Рассмотрим концепцию бизнес-модели с точки зрения методологии.

Одной из первых наиболее распространенных моделей стала работа М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманна, представленная в 2008 г. в журнале *Harvard Business Review* (рис. 1).

Согласно рисунку, в методике, предложенной авторами, бизнес-модель состоит из следующих ключевых элементов: «Предложенная потребителям ценность», «Формула прибыли», «Ключевые ресурсы» и «Ключевые процессы».

К элементу «Предложенная потребителям ценность» относят деятельность (процессы) компании, которая направлена на решение фундаментальных проблем (болей) клиентов путем формирования ценностного предложения. При этом, как отмечают авторы данной модели, чем важнее проблема (боль) для клиентов, тем ниже уровень их удовлетворенности текущими вариантами на рынке и тем лучше должно быть ценностное предложение анализируемой компании [14].

Элемент «Формула прибыли» определяет, как с экономической точки зрения компания создает ценность для себя, одновременно обеспечивая ценность для клиента. Как показано на рисунке, к данному элементу относят модель доходов, структуру расходов, маржинальность, производительность. Важно отметить, что зачастую практики не видят разницы между «Формулой прибыли» (финансовой моделью) и «Бизнес-моделью», однако первое – это лишь составная часть второго. По мнению авторов, построение



Рис. 1. Бизнес-модель М. Джонсона, К. Кристенсена, Х. Кагерманна [14].

финансовой модели начинается с установления цены, необходимой для предложенной ценности, после чего, следуя обратной логике, определяют переменные затраты и валовую прибыль [14]. В дальнейшем это определит масштаб и скорость использования ресурсов для достижения желаемой прибыли.

Элемент «Ключевые ресурсы» – это активы (персонал, технологии, оборудование, информация, каналы, партнерства, бренд), необходимые для формирования и доставки ценностного предложения целевому клиенту компании. По мнению авторов, ключевое значение здесь имеют те ресурсы, которые создают ценность для клиента и компании, и то, как эти ресурсы взаимодействуют, так как у множества компаний есть схожий набор ресурсов, который не создает конкурентных преимуществ [14].

Элемент «Ключевые процессы», по мнению авторов, – это операционные и управленческие процессы, которые позволяют компании регулярно создавать ценность, повторяя из раз в раз определенную деятельность, а также увеличивать масштаб компании. К данному элементу относятся такие повторяющиеся задачи, как обучение персонала, разработка и реализация продуктов, составление бюджета, планирование, продажи и обслуживание [14].

Таким образом, перечисленные четыре элемента составляют основу любого бизнеса: «Пред-

ложенная потребителям ценность» и «Формула прибыли» определяют ценность для клиента и компании соответственно, в то время как «Ключевые ресурсы» и «Ключевые процессы» описывают, как эта ценность будет доставлена.

В 2010 г., как уже было отмечено ранее, происходит переломный момент в истории эволюции концепции бизнес-модели. На основании своей докторской диссертации 2004 г. А. Остервальдер в соавторстве с И. Пинье публикует книгу «Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers», в которой предлагает усовершенствованную Business Model Canvas – канву (фреймворк) бизнес-модели, позволяющую наглядно и доступно показать, как компания создает, доставляет и реализует ценность своего продукта [17].

Подход, предложенный авторами, позволяет декомпозировать бизнес-модель компании на ряд более однозначных элементов, в которых можно проследить логику бизнеса, в связи с чем подобный инструмент получил активное распространение в бизнес-среде. Бизнес-модель А. Остервальдера и И. Пинье, состоящая из 9 ключевых элементов, позволяет логично выделить 6 типов бизнес-процессов, которые можно сгруппировать по следующим 3 группам [3; 11]: взаимодействие с партнерами и поставщиками, операционная деятельность (ресурсы, финансы, производство товаров и оказание услуг) и взаимодействие с клиентами (маркетинг и продажи).

На основании представленных ранее систематизированных данных о содержании типовых бизнес-стратегиях сетевых гостиничных компаний становится возможным представление их взаимосвязи с элементами бизнес-модели (по А. Остервальдеру и И. Пинье) (табл. 2).

Таблица 2. Взаимосвязь типовых бизнес-стратегий сетевых гостиничных компаний и элементов бизнес-модели (разработано авторами на основании [7; 9]).

Черта сравнения	Типовые бизнес-стратегии сетевого гостиничного бизнеса		
	«Классическая гостиничная цепь»	«Коллекция отелей»	«Менеджеры-собственники»
Потребительские сегменты (ПС)	Бизнес-туристы	Платежеспособные туристы, заинтересованные в локальном гостиничном продукте	Безграничный перечень сегментов, обладающих платежеспособным спросом
Ценностные предложения (ЦП)	Стандартизированный, узнаваемый гостиничный продукт (бренд), представленный повсеместно	Локальный, уникальный гостиничный продукт и высокие стандарты индивидуального обслуживания	Узнаваемый гостиничный продукт, обладающий локальной спецификой и высокими стандартами
Каналы сбыта (КС) (приоритеты)	1. B2B	1. Собственные каналы	1. Собственные каналы
	2. ОТА	2. ОТА	2. ОТА
	3. Собственные каналы	3. B2B	3. B2B
Взаимоотношения с клиентом (ВК)	Унифицированные коммуникации	Уникальный пользовательский опыт, лояльность	Уникальный пользовательский опыт, лояльность
Потоки поступления дохода (ПД) (приоритеты)	1. Рента	1. Номерной фонд	1. Номерной фонд
	2. Номерной фонд	2. Питание	2. Рента
	3. Питание	3. Доп. услуги	3. Питание
	4. Доп. услуги		4. Доп. услуги
Ключевые ресурсы (КР) (приоритеты)	1. Организационные	1. Нематериальные	1. Организационные
	2. Нематериальные	2. Уникальность месторасположения	2. Нематериальные
	3. Материальные	3. Персонал	3. Материальные
	4. Персонал	4. Материальные	4. Персонал
		5. Организационные	
Ключевые виды деятельности (КД)	Продажа франшизы (договора управления), управление гостиничными объектами, формирование стандарта гостиничного продукта, продажа гостиничных продуктов	Анализ потребностей целевых сегментов, формирование уникальных гостиничных продуктов для локальных рынков, управление гостиничными объектами, продажа гостиничных продуктов	Управление гостиничными объектами, заключение договоров лизинга, формирование уникальных гостиничных продуктов, продажа гостиничных продуктов

Продолжение на следующей странице

Таблица 2. Взаимосвязь типовых бизнес-стратегий сетевых гостиничных компаний и элементов бизнес-модели (разработано авторами на основании [7; 9]). (Продолжение таблицы)

Ключевые партнеры (КП)	Инвесторы, собственники недвижимости, крупные производители поставляемой продукции	Локальные производители и поставщики, инвесторы, стратегические партнеры	Инвесторы, собственники недвижимости, локальные производители и поставщики
Структура издержек (СИ) (приоритеты)	1. Управленческие расходы	1. Себестоимость и реинвестирование	1. Себестоимость
	2. Коммерческие расходы	2. Коммерческие расходы	2. Управленческие расходы
	3. Себестоимость	3. Управленческие расходы	3. Коммерческие расходы

Представленная в таблице взаимосвязь отражает, какие ключевые акценты должны быть соблюдены при построении или совершенствовании гостиничной сети своей бизнес-модели в целях оптимальной реализации выбранной типовой бизнес-стратегии.

При этом важно указать, для того чтобы сформированная бизнес-модель смогла обеспечивать оптимальную реализацию бизнес-стратегии, необходимо грамотно анализировать ее текущую конфигурацию и по результатам проведенных оценок провести ее совершенствование. В книге А. Остервальдера и И. Пинье предлагается универсальная методика анализа и оценки действующей бизнес-модели, находящейся в определенной предпринимательской среде (рис. 2).

Согласно рисунку, в ходе проведения анализа своей бизнес-модели и оценки ее эффективности, сетевой гостиничной компании необходимо:

1. Провести анализ рынка, на котором она функционирует, в целях определения текущих рыночных факторов (движущие силы рынка – тенденции, сегменты рынка и их привлекательность, потребности и спрос аудитории, затраты на переключение клиентов на продукцию (услуги) конкурентов, привлечение прибыли – пути максимизации прибыли с действующих потребителей).
2. Определить отраслевые факторы, в том числе провести конкурентный анализ в целях

идентификации прямых и потенциальных (новых) конкурентов и оценки их возможностей, проанализировать и описать действующих поставщиков, партнеров и заинтересованные стороны.

3. Проанализировать ключевые технологические, законодательные, общественные, культурные и социоэкономические тенденции.
4. Оценить влияние макроэкономических факторов (условия мирового рынка, фондового рынка, рынка ресурсов, экономической инфраструктуры) на деятельность компании.

Понимание состояния среды, в которой функционирует сетевая гостиничная компания и формирует свою бизнес-модель, позволяет ей определить свой текущий потенциал и перспективы развития, соответствующие целям, заложенным в бизнес-стратегии.

Обсуждение

Согласно [2], сегодня номерной фонд сетевых гостиничных операторов с учетом строящихся объектов равен 16,9 млн номеров по всему миру, что составляет более 93% от всемирного номерного фонда. При этом, согласно закону Парето, 20 компаний (с портфелем от 100 тыс. номеров и линейно собственных брендов) контролируют почти 80% всего рынка сетевых гостиниц (более 11 млн номеров). Перечень данных компаний с указанием объема номерного фонда представлен на рисунке 3.

В свою очередь на рынке Российской Федера-

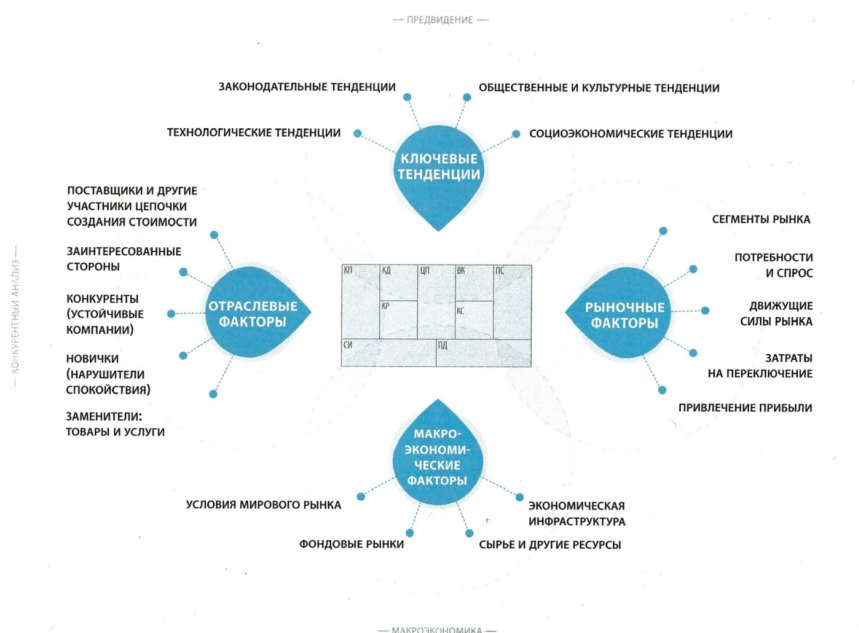


Рис. 2. Среда бизнес-моделирования [9].

ции сегодня представлено 41 сетевая гостиничная компания с действующим номерным фондом в 86,8 тыс. номеров [2]. Несмотря на уход с отечественного рынка таких крупных международных сетевых операторов как Marriott и InterContinental Hotel Group, на территории страны фактически продолжают осуществлять свою деятельность такие операторы, как, например, Accor, Hilton и Wyndham, чей общий номерной фонд составляет 15 731 единицу [2].

Однако данные компании отказались от реализации новых проектов до стабилизации политической и экономической ситуации, в связи с чем ряд ранее управляемых ими гостиничных объектов перешел в портфели отечественных операторов или начал независимый путь развития.

Помимо этого, данный факт предоставил возможность российским предпринимателям инвестировать денежные средства в строительство новых гостиниц и расширение номерного фонда объектов, в связи с чем на конец 2024 г. лидерами на рынке отечественных гостиничных сетей стали компании Azimit Hotels, Cosmos Hotel Group (CHG) и Alean Collection, статистическая информация о которых представлена на

рисунке 4.

Для более детального анализа текущей ситуации на рынке сетевых гостиниц рассмотрим номерной фонд крупнейших гостиничных компаний на рынке Российской Федерации с помощью в таблицы 3.

Исходя из данных таблицы, среди лидеров в рейтинге крупнейших гостиничных операторов (с учетом номерного фонда в строительной фазе) на рынке Российской Федерации отечественные компании занимают одни из первых позиций: Cosmos Hotel Group (13,55%), AZIMUT (10,24%), Alean Collection (6,53%), ZONT Hotel Group (6,14%), Amaks (5,95%) и Mantera Group (5,50%). При этом 4 место в рейтинге занимает сеть апарт-отелей YES (7,80% всего номерного фонда), что также подчеркивает одну из последних тенденций гостиничного рынка – развития апарт-отелей как средств коллективного размещения.

В свою очередь такие знаменитые международные операторы, как Accor (8,22%), Radisson Hotel Group (5,32%) и Hilton Worldwide (3,79%) продолжают находиться в числе лидеров гостиничного рынка несмотря на приостановление

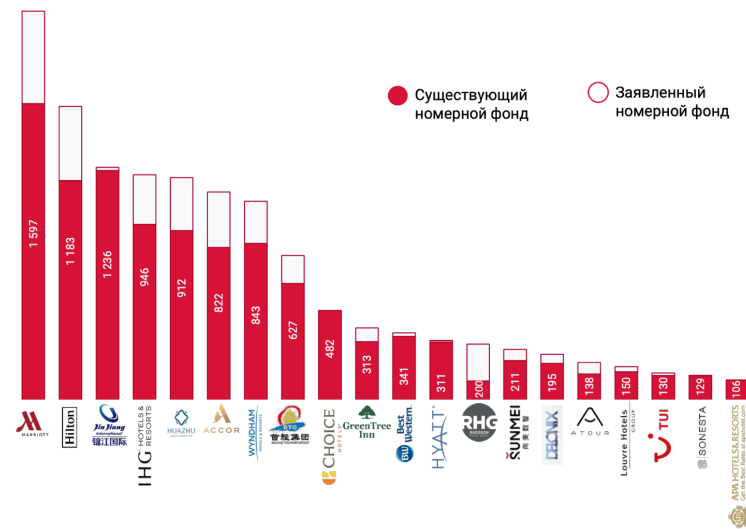


Рис. 3. Статистические данные лидеров международного рынка сетевых гостиниц по объему номерного фонда, тыс. номеров, 2024 [2].

СЕТЕВЫЕ КОМПАНИИ



8 472

номеров
в действующих
отелях

3 759

номеров
в строящихся /
заявленных отелях



9 441

номер
в действующих
отелях

6 743

номера
в строящихся /
заявленных отелях



1 629

номеров
в действующих
отелях

6 170

номеров
в строящихся /
заявленных отелях

Рис. 4. Статистические данные крупнейших отечественных сетевых гостиничных компаний на конец 2024 г. [2].

своего развития почти 3 года назад и перехода части ранее управляемых объектов другим операторам, что говорит о глубоком проникновении компаний на отечественный рынок. Также стоит отметить, что количество номеров, находящихся в строительной базе, составляет 40 630 единиц,

что занимает 45,84% от действующего номерного фонда. При этом основная доля номерного фонда в строительной базе приходится на такие сетевые гостиничные компании, как Cosmos Hotel Group, AZIMUT и ZONT Hotel Group.

Таблица 3. Структура номерного фонда крупнейших гостиничных операторов на рынке Российской Федерации на конец 2024 г. (составлено авторами на основании [2]).

Название компании	Действующий номерной фонд, ед.	Доля в структуре действующего номерного фонда, %	Номерной фонд в строительной фазе, ед.	Общий номерной фонд, ед.	Доля в структуре общего номерного фонда, %
1 Cosmos Hotel Group	9441	10,65	6743	16184	13,55
2 AZIMUT	8472	9,56	3759	12231	10,24
3 Accor	9812	11,07	–	9812	8,22
4 Сеть апарт-отелей YES	4205	4,74	5105	9310	7,8
5 Alean Collection	1629	1,84	6170	7799	6,53
6 ZONT Hotel Group	2300	2,59	5029	7329	6,14
7 Amaks	7100	8,01	–	7100	5,95
8 Mantera Group Group	6566	7,41	–	6566	5,5
9 Radisson Hotel Group	6062	6,84	294	6356	5,32
10 Hilton Worldwide	4520	5,1	–	4520	3,79
11 Сафмар Хотелс	3649	4,12	–	3649	3,06
12 Marins Hotels	3563	4,02	–	3563	2,98
13 LeePrimeGroup	3213	3,62	–	3213	2,69
14 ГОСТ Отель Менеджмент	2657	3	–	2657	2,23
15 Гостиничная компания	1166	1,32	11166	2461	2,06
16 Альянс Отель Менеджмент	1545	1,74	–	1545	1,29
17 USTA Group	1500	1,69	–	1500	1,26
18 UPRO Group	763	0,86	737	1500	1,26
19 Wyndham Worldwide	1399	1,58	–	1399	1,17
20 Domina Hotel Group	580	0,65	460	1040	0,87
21 Rotana	365	0,41	652	1017	0,85
22 Васта Хотелс	928	1,05	–	928	0,78
23 Cronwell Hotels & Resorts	496	0,56	400	896	0,75
24 IFK Hotel Management	879	0,99	–	879	0,74
25 Hyatt Hotels Corporation	835	0,94	–	835	0,7
26 Lotte Hotels	802	0,9	–	802	0,67
27 Русские сезоны	449	0,51	–	449	0,38
28 Korston Hotels & Malls	494	0,56	–	494	0,41
29 Louvre Hotels Group	454	0,51	–	454	0,38
30 Corinthia Hotels International	388	0,44	50	438	0,37
31 Kravt Group	421	0,47	–	421	0,35
32 Four Elements Hotels	387	0,44	–	387	0,32

Продолжение на следующей странице

Таблица 3. Структура номерного фонда крупнейших гостиничных операторов на рынке Российской Федерации на конец 2024 г. (составлено авторами на основании [2]). (Продолжение таблицы)

Название компании	Действующий номерной фонд, ед.	Доля в структуре действующего номерного фонда, %	Номерной фонд в строительной фазе, ед.	Общий номерной фонд, ед.	Доля в структуре общего номерного фонда, %
33 Four Seasons	363	0,41	–	363	0,3
34 Penta Hotels	228	0,26	–	228	0,19
35 Kempinski	227	0,26	–	227	0,19
36 Rocco Forte Hotels	169	0,19	–	169	0,14
37 Heliopark Hotels & Resorts	154	0,17	–	154	0,13
38 UNDERSUN	462	0,52	–	462	0,39
39 Mandarin Oriental Group	0	0	65	65	0,05
Итого	88643	100	40630	119402	100

Заключение

Описанные теоретические и методические аспекты выбора типовой бизнес-стратегии и построения бизнес-модели гостиничных сетей позволяют составить методическую основу для

проведения дальнейших прикладных исследований в данной области и разработки проектов, направленных на оптимизацию деятельности действующих компаний.

Библиографический список

1. Аакер Д. Бизнес-стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений. – М. : Эксмо, 2007. – 464 с.
2. Аналитика Commonwealth Partnership. Гостиничный бизнес. – URL: <https://www.cmwp.ru/cwiq/reviews/obzory-po-segmentam-rynka/gostinichnyy-biznes> (дата обр. 13.11.2024).
3. Воронова О. В., Ильин И. В. Совершенствование бизнес-модели сетевого FMCG-ритейла на основе процессного подхода // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2019. – 2 (116). – С. 74–82.
4. Воронова О. В., Морозова М. А., Пирогова О. Е. Управление гостиничными сетями. – Политехпресс, 2022. – 66 с.
5. Воронова О. В., Харева В. А. Основные тенденции в применении современных технологий на предприятиях индустрии гостеприимства в условиях цифровизации экономики // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2019. – 4(28). – С. 98–102. – DOI: [10.31775/2305-3100-2019-4-98-102](https://doi.org/10.31775/2305-3100-2019-4-98-102).
6. Катькало В. С., Мукба В. Н. Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2004. – № 4. – С. 3–30.
7. Катькало В. С., Шемракова В. Н. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса : монография. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный университет. Высшая школа менеджмента, 2008. – 383 с.
8. Климанов Д. Е., Третьяк О. А. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. – 2014. – Т. 12, № 3. – С. 107–130.
9. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.
10. Путилина Е. Л. Формирование и развитие национальных гостиничных сетей в России : дис. ... канд. экономических наук : 08.00.05 / Путилина Елена Леонидовна. – М., 2011. – 232 с.
11. Шубин А. Бизнес-модели розничных компаний: как конкурировать с гигантами. – 2016.
12. Applegate L. M. E-business Models: Making sense of the Internet business landscape // Information technology and the future enterprise: New models for managers. – 2001. – P. 49–94.

13. *Brousseau E., Penard T.* The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms // *Review of network Economics*. – 2007. – Vol. 6, no. 2.
14. *Johnson M. W.* Reinventing your business model // *Harvard business review*. – 2008. – Vol. 86, no. 12. – P. 50–59.
15. *Organizational Strategy, Structure, and Process / R. E. Miles [et al.]* // *The Academy of Management Review*. – 1978. – 3 (3). – P. 546–562.
16. *Osterwalder A.* The business model ontology a proposition in a design science approach : PhD thesis – Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales. – 2004.
17. *Osterwalder A., Pigneur Y.* Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. – John Wiley & Sons, 2010. – 288 p.
18. *Peric M., Djurkin J., Vitezić V.* The Constructs of a Business Model Redefined: A Half-Century Journey // *Sage Open*. – 2017. – Sept. – Vol. 7. – P. 215824401773351. – DOI: [10 . 1177 / 2158244017733516](https://doi.org/10.1177/2158244017733516).
19. *Santos J., Spector B., Van der Heyden L.* Toward a theory of business model innovation within incumbent firms. – Insead, 2009. – 54 p.
20. *Shafer S. M., Smith H. J., Linder J. C.* The power of business models // *Business horizons*. – 2005. – Vol. 48, no. 3. – P. 199–207.
21. *Timmers P.* Business models for electronic markets // *Electronic markets*. – 1998. – Vol. 8, no. 2. – P. 3–8.