

## РАЗВИТИЕ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА В РЕГИОНАХ РОССИИ

Марина Юрьевна ШЕРЕШЕВА<sup>a,\*</sup>, Елена Евгеньевна ПОЛЯНСКАЯ<sup>b</sup>

<sup>a</sup> доктор экономических наук, профессор кафедры прикладной институциональной экономики, заведующая Лабораторией институционального анализа, директор Центра исследований сетевой экономики, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация  
m.sheresheva@mail.ru

<sup>b</sup> кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Лаборатории институционального анализа, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация  
el.polyanskaya@mail.ru

\* Ответственный автор

**История статьи:**

Принята 09.09.2015

Одобрена 26.10.2015

УДК 338.48

JEL: M 300, M 310, F 230

**Аннотация**

**Предмет.** В статье отмечается, что одним из наиболее перспективных направлений снижения сырьевой зависимости российской экономики является развитие туризма. Тенденция увеличения спроса на внутренний туризм требует решения целого ряда проблем, связанных с развитием инфраструктуры туризма, в том числе вопросов развития гостиничного бизнеса в разных регионах страны.

**Цели.** Исследование роли гостиничного бизнеса как одного из ключевых факторов развития туристической отрасли в регионах России и выявление основных особенностей гостиничного бизнеса, определяющих формирование базы для развития региона как туристической дестинации.

**Методология.** На основе статистического анализа и анализа открытых источников определены основные тенденции развития гостиничного бизнеса в регионах, охарактеризованы стратегии выхода в регионы международных гостиничных сетей.

**Результаты.** Выявлены основные особенности развития гостиничного бизнеса в РФ, сформулированы проблемы и перспективы повышения эффективности гостиничного бизнеса в регионах, выделены основные преимущества сетевой формы организации в гостиничном бизнесе, обоснована закономерность экспансии гостиничных сетей в регионы.

**Выводы.** Обоснован вывод о том, что развитие гостиничного бизнеса и продвижение международных гостиничных сетей в регионы расширяет возможности туристического бизнеса и обеспечивает рост туристического потока, так как позволяет вводить обслуживание по отлаженным сервисным технологиям и повышает качество средств размещения. В то же время для успешного развития внутреннего туризма наряду со стандартизацией базовых характеристик инфраструктуры важно разнообразие средств размещения, сбалансированное с точки зрения потребностей конкретной туристской дестинации.

**Ключевые слова:**

инфраструктура туризма,  
гостиничный бизнес,  
гостиничная сеть,  
привлекательный имидж  
региона

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2016

Современная индустрия туризма – значимый сегмент мировой экономики в целом и основа развития экономик целого ряда отдельных стран. В настоящее время туризм формирует 9,5% ВВП и обеспечивает 266 млн рабочих мест в мировой экономике<sup>1</sup>.

Туризм является стратегически важной отраслью народного хозяйства и для современной России, поскольку одним из наиболее перспективных направлений снижения сырьевой зависимости российской экономики является рост сектора услуг. В настоящее время услуги, в том числе туристические, составляют значительный объем в валовом продукте страны. Общий объем платных услуг населению превышает 10% ВВП. Однако объем платных туристических услуг в общем объеме предоставляемых услуг до 2013 г.

составлял примерно 2%, а в 2014 г. из-за кризиса и санкций снизился до 1,36% (табл. 1).

Согласно данным международного рейтинга конкурентоспособности стран в туристском секторе Всемирного экономического форума, в 2009 г. Россия занимала 59-е место среди 133 стран, в 2013 г. – 63-е место среди 140 стран. В 2015 г. наша страна поднялась на 18 позиций по сравнению с предыдущим исследованием и заняла 45-е место среди 141 страны. При этом стабильно высоко оцениваются наши природные богатства и объекты культурного наследия, а также отдельные позиции по инфраструктуре (в частности, это касается воздушного транспорта и телекоммуникационной инфраструктуры). В то же время в рейтинге отмечаются вызовы в сфере безопасности, экологической устойчивости, деловой среды, недостаточный уровень

<sup>1</sup> UNWTO. Tourism highlights. 2015 Edition.

открытости (в частности, в области визовых требований для туристов из других стран) и некоторые другие<sup>2</sup>.

Отчасти в эту оценку вносит свой вклад субъективное отношение к РФ, в том числе ухудшение имиджа России в результате обострения отношений с Западом. В связи с этим, безусловно, важную роль играют маркетинговые мероприятия, нацеленные на формирование туристической привлекательности, развитие бренда региона или отдельных его городов и территорий [1–3].

Однако есть и целый ряд объективных показателей, препятствующих реализации туристического потенциала:

- низкое качество наземной транспортной инфраструктуры;
- неблагоприятный деловой климат;
- недостаточный уровень международной открытости;
- повышенные визовые требования для зарубежных туристов и др.

Следовательно, необходимы серьезные изменения, нацеленные на развитие инфраструктуры и формирование благоприятной институциональной среды.

Среди проблем, жестко сдерживающих развитие как въездного, так и внутреннего туризма в РФ, следует особо отметить слабое развитие гостиничного бизнеса в большинстве регионов страны. Отсутствие достаточного количества средств размещения (гостиниц, хостелов, мотелей, и т. д.), а также проблема их качества относятся к главным факторам, препятствующим превращению территории, обладающей конкурентоспособными природными и культурными характеристиками, в полноценную *туристическую дестинацию* – привлекательное для туристов «...физическое пространство, в котором посетитель проводит как минимум одни сутки с ночевкой»<sup>3</sup>.

Рассмотрим, каковы тенденции и перспективы развития гостиничного бизнеса как одного из ключевых факторов развития туристической отрасли в регионах России.

<sup>2</sup> Рейтинг конкурентоспособности путешествий и туризма. URL: <http://urlid.ru/apt8>

<sup>3</sup> World Tourism Organization. Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook. Madrid, 2004, p. 8.

Достаточно быстрый рост операционных доходов гостиниц был важным фактором развития гостиничного бизнеса. По данным Федеральной службы государственной статистики РФ, общее число гостиниц с 2000 г. поступательно росло, исключение составил лишь 2009 г., что явилось очевидным результатом кризиса 2008 г. (табл. 2). К концу 2014 г. в РФ насчитывалось 9 780 гостиниц и аналогичных средств размещения<sup>4</sup>.

Наиболее явной и стабильной тенденцией развития гостиничного бизнеса в России в постсоветский период является опережающий рост гостиничных сетей [4, 5]. Под термином «гостиничная сеть» (hotel chain) принято понимать группу гостиничных предприятий, «...выполняющих одинаковые функции (зачастую единственным различием является местоположение) и связанных в одну крупную организацию. Компоненты такой сети связаны по горизонтали, при этом типичным является наличие централизованных составляющих сети, например, каналов дистрибуции, связанных с ними по вертикали» [6]. В настоящее время ряд исследователей считает, что понятие «гостиничная цепь» (hotel chain) не является равнозначным понятию «гостиничная сеть» (hotel network), поскольку последнее более широкое, предполагающее наличие устойчивой сети взаимоотношений экономических агентов, принимающих участие в создании полноценной гостиничной услуги [7, 8].

Сетевая форма ведения бизнеса в секторе гостеприимства признана одним из лучших способов формирования узнаваемого бренда и стандартизированного продукта, позволяющего гарантировать потребителю высокое качество услуги [9–11]. Гостиничные предприятия объединяются в сеть в целях «...развития и передачи друг другу новых компетенций, что сопровождается созданием ключевых факторов конкурентоспособности гостиничной сети и отношений рента» [12]. Это дает возможность гостиничным операторам осуществлять эффективную интернационализацию и быстро развивать бизнес на новых рынках [13–15].

Международные гостиничные компании появились в РФ в начале 1990-х гг. Одной из первых стала гостиница «Славянская» в Москве, включенная в гостиничную цепь Radisson SAS, затем в столице появились еще несколько известных гостиничных брендов: Intercontinental, Kempinski, Accor, Marco Polo, Renaissance – всего около 10 гостиниц верхнего сегмента,

<sup>4</sup> URL: <http://www.gks.ru>

соответствующих международным стандартам обслуживания [16]. В 2000–2010 гг. в нашей стране было открыто 13,5 тыс. гостиничных номеров. Из общего номерного фонда сетевых гостиниц, созданного в эти годы, 44,5% приходилось на Москву, 39,5% – на Санкт-Петербург, и только 16% – на другие регионы России<sup>5</sup>.

Закрепившись на рынках Москвы и Санкт-Петербурга, в начале нового тысячелетия международные гостиничные сети, в первую очередь крупные международные бренды (Accor, Kempinski, Rezidor, Marriott, Hyatt, InterContinental), начали постепенно выходить в регионы. К 2008 г. о своем желании выйти на региональный рынок заявили практически все присутствующие в России международные гостиничные операторы. Новые отели международных гостиничных сетей появились в Калининграде, Воронеже, Ростове-на-Дону, Перми и Челябинске<sup>6</sup>. В 2008–2010 гг. на региональных рынках были открыты гостиницы Hilton Garden Inn (Пермь), Radisson SAS (Ростов-на-Дону), Hyatt Regency и Novotel (Екатеринбург), Park Inn «Полярные Зори» (Мурманск), Ibis (Казань и Омск) и др.<sup>7</sup>.

Присутствие международных гостиничных операторов в различных регионах продолжает расширяться и в текущем десятилетии. В ряде случаев это связано с крупными событиями международного масштаба, проводимыми в России. Это и Саммит АТЭС во Владивостоке в 2012 г., и Всемирная летняя Универсиада в Казани в 2013 г., Зимние Олимпийские игры в Сочи в 2014 г., гонка «Формулы-1» в Сочи в 2014 г.<sup>8</sup>.

Как результат, наблюдаются устойчивые изменения в распределении номерного фонда между Москвой, Санкт-Петербургом и другими регионами в пользу последних. В 2014 г. в столице было сосредоточено 32% номерного фонда (вместе с Московской областью – 37%), в Санкт-

Петербурге – 25%, в остальных регионах – 43%, в том числе в Сочи – 13%<sup>9</sup>.

Основными причинами продвижения гостиничных сетей в регионы являются:

- насыщенность гостиничных рынков столиц;
- относительно низкая конкуренция;
- емкость рынка, меньшие затраты на строительство и достаточно высокая рентабельность;
- растущий интерес к регионам России со стороны туристов.

Ограниченное предложение качественных гостиничных услуг в регионах обеспечивает тому, кто приходит на эти рынки раньше основных конкурентов, хорошие шансы на выбор наиболее привлекательного месторасположения и на захват в последующем существенной доли рынка.

Безусловно, ситуация с развитием гостиничного рынка в каждом конкретном регионе имеет свою специфику [17–19]. Однако в подавляющем большинстве случаев, реализуя проект в регионе, девелоперам приходится ориентироваться на средний и более низкий ценовой сегмент.

Таким образом, выход международных гостиничных сетей в регионы потребовал от них корректировки стратегии развития. Если первоначально в РФ они ориентировались в основном на высококласные гостиницы категории «4–5 звезд», и именно такие гостиницы создавались в Москве и Санкт-Петербурге, то в регионах особенно ошутима острая нехватка гостиниц средней ценовой категории, соответствующих современным мировым стандартам<sup>10</sup>. Потребность в средствах размещения среднего ценового уровня испытывают бизнес-туристы, которым помимо стандартного качества услуг обычно требуются дополнительные сервисы: быстрый Интернет, возможность проведения конференций и т. п. Появление в российских регионах сетевых гостиниц международного уровня способствует решению этих проблем и одновременно дает операторам дополнительные возможности для развития бизнеса.

Стратегия международных гостиничных сетей, направленная на активное освоение российского

<sup>5</sup> Экспансия международных операторов на гостиничном рынке России в 2000–2010 гг. URL: <http://www.2t.ru/articles/29>

<sup>6</sup> Основные тенденции на российском гостиничном рынке в 2008 году от компании Azimut Hotels Company: аналитический обзор. URL: <http://urlid.ru/apt9>

<sup>7</sup> URL: <http://www.kdo.ru>

<sup>8</sup> Следует отметить, что расширение гостиничного сектора в связи с какими-либо крупными, но разовыми мероприятиями не всегда эффективно, так как после проведения мероприятия загрузка построенных гостиниц резко снижается, если не предусмотреть программу развития турпотока. Поэтому до начала строительства отелей требуется проведение тщательного экономического анализа эффективности затрат и заполняемости гостиниц не только в период проведения «события», но и после него.

<sup>9</sup> ЕУ. Гостиницы под управлением международных операторов в России – 2015. URL: <http://urlid.ru/aptb>

<sup>10</sup> В регионах России наблюдается бум гостиничного строительства. URL: <http://urlid.ru/aptc>

рынка и продвижение в регионы России, сохраняется и в настоящее время, несмотря на усложнившуюся экономическую и политическую ситуацию. Согласно отчету Ernst&Young 63% зарубежных гостиничных операторов утверждают, что они не изменили свои планы в связи с нынешней геополитической ситуацией и введением экономических санкций. В настоящее время международные гостиничные операторы представлены в 33 городах РФ, к 2020 г. их присутствие планируется уже в 55 городах. Ни один из операторов не решил покинуть российский рынок, а 33% гостиничных управленцев, считают свой бизнес прибыльным и интересным, еще 54% уверены в том, что их бизнес развивается стабильно<sup>11</sup>. В ближайшие годы планируется открытие гостиниц под международными брендами в городах, где ранее таких гостиниц не было: Анапе, Архангельске, Барнауле, Белгороде, Владивостоке, Кемерово, Кирове, Набережных Челнах, Нижнем Тагиле, Новокузнецке, Новороссийске, Переславле-Залесском, Ростове-на-Дону, Саранске, Ставрополе, Тольятти, Томске, Ульяновске, Уфе, Хабаровске, Чебоксарах. Как показывает практика, операторы гостиничных сетей зачастую предпочитают входить в проекты на ранних стадиях реализации, чтобы контролировать процесс на предмет соответствия стандартам.

В то же время следует отметить общие трудности развития гостиничного бизнеса в республиках и областях РФ. В частности, при выходе в регионы усугубляются следующие проблемы:

- нехватка профессиональных кадров разного уровня;
- длительность запуска объектов в действие;
- чрезмерный контроль со стороны различных управляющих и регулирующих органов.

Существенным препятствием для выхода гостиничных сетей в регионы является неразвитость инфраструктуры. Плохие дороги, неудобное сообщение существенно снижают спрос на гостиницы из-за затрудненного доступа потребителей. Особенно это касается отелей для отдыха. Для экскурсионно-ознакомительного туризма важным (помимо дорожной инфраструктуры и качества самих отелей) является наличие инфраструктуры обслуживания, сферы услуг – ресторанов, магазинов и пр.

В регионах сложнее предугадать (рассчитать) потребность, заполняемость, цены и в конечном итоге – прибыль. Спрос на гостиницы в регионах крайне чувствителен к цене: основной категорией гостей являются, как правило, бизнес-туристы, у которых обычно невелики командировочные бюджеты на проживание. Именно поэтому, как уже отмечалось, наиболее востребованы недорогие гостиницы уровня 3–4 звезды и даже 2 звезды. Такие гостиницы могут быть выгоднее и для девелоперов, так как они менее затратны: здесь можно меньше вкладывать в общие зоны, в инфраструктуру, которая сведена к минимуму, и зарабатывать на большей загрузке. Однако, как отмечают многие эксперты, ряд необходимых затрат на обеспечение безопасности, отопление, освещение, объективно (например, в силу особенностей климата) оказываются выше европейских, что снижает прибыльность данного сегмента. Поэтому в ряде случаев основными игроками регионального рынка становятся локальные владельцы и операторы гостиниц, которые изначально ориентированы на более низкий ценовой сегмент, лучше знакомы со спецификой своих регионов, с положением на местах, имеют доступ к «административному ресурсу». Но международные гостиничные сети обладают очевидными преимуществами при решении некоторых из указанных проблем. В частности, квалифицированные кадры регулярно пополняют штаты персонала за счет отлаженной системы подготовки и повышения квалификации.

Говоря о развитии гостиничного бизнеса в регионах России, следует особо отметить роль региональных и местных органов власти. Положение региональных гостиниц во многом зависит от отношения властей на местах. Продуманная политика руководства, нацеленная на развитие инфраструктуры туризма, на привлечение в регион туристов, оказывает положительное влияние на развитие гостиничного бизнеса. В качестве примера можно привести Казань, где, несмотря на существенную насыщенность гостиничного рынка, хорошо выстроенное и распределенное во времени проведение множества мероприятий различной направленности и различного уровня – от мирового до регионального, позволяет обеспечивать значительную загрузку отелей в течение всего года. Еще один положительный пример – работа администрации Владимирской области по развитию инфраструктуры туризма и превращению группы городов «Малого Золотого кольца»<sup>12</sup> в полноценную туристскую дестинацию,

<sup>11</sup> Ernst&Young. Development trends in the Russian hospitality business, 2014; Ernst&Young. International hotel chains in Russia, 2015.

<sup>12</sup> Зарегистрированный бренд.

где туристы могут проводить более одного дня, размещаясь в гостиницах различного уровня и посещая значительное число мероприятий, распределенных по времени и проводимых в разных городах области.

В тех перспективных с точки зрения туризма регионах и городах, где власти не озабочены проблемами сбалансированного развития инфраструктуры и создания благоприятной институциональной среды, зачастую либо проходит мало мероприятий, либо они проводятся одновременно. Как следствие, временами загрузка гостиниц чрезмерна и номеров не хватает, а часто нагрузки вовсе нет, и отели практически пусты.

Многие российские регионы весьма активно развивают туристическую инфраструктуру на своих территориях. Существенную помощь в этом им предоставляет Федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)» (далее – Программа). Она направлена на повышение конкурентоспособности российского туристского рынка, удовлетворяющего потребности российских и иностранных граждан в качественных туристских услугах, и предполагает решение таких задач, как развитие туристско-рекреационного комплекса России, повышение качества туристских услуг, продвижение российского туристского продукта на мировом и внутреннем туристских рынках. Общий объем финансирования на 2011–2018 гг. составляет около 340 млрд руб., в том числе из федерального бюджета – 96 млрд руб.<sup>13</sup>. Органам исполнительной власти субъектов РФ рекомендовано учитывать ее положения при принятии в 2011–2018 гг. региональных целевых программ.

Участниками Программы, получающими финансирование, в 2014 г. были 17 регионов. В 2015 г. 36 субъектов РФ представили в Ростуризм более 50 инвестиционных проектов для включения их в Программу<sup>14</sup>. О серьезности Программы говорит тот факт, что внутренний туристический поток должен был увеличиться до 40 млн чел. в год к 2018 г., а на практике этот показатель достигнут уже в 2015 г.

<sup>13</sup> Федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)»: утверждена постановлением Правительства РФ от 02.08.2011 № 644.

<sup>14</sup> Сафонов О. Интервью для сайта «Инвестиции в туризм». URL: <http://urlid.ru/aptd>

Характерно, что значительная часть целевых индикаторов и показателей Программы относится к гостиничному бизнесу:

- инвестиции в основной капитал средств размещения (гостиницы, места для временного проживания);
- численность граждан РФ и иностранных граждан, размещенных в коллективных средствах размещения;
- площадь номерного фонда коллективных средств размещения;
- количество койко-мест в коллективных средствах размещения;
- количество лиц, работающих в коллективных средствах размещения;
- объем платных услуг гостиниц и аналогичных средств размещения.

В заключение следует отметить, что развитие в регионах страны гостиничных сетей (как международных, так и российских брендов) является позитивным фактором в плане привлекательности республики, области, города для потребителей туристических услуг, так как позволяет предоставлять клиентам обслуживание по отлаженным процедурам и технологиям на уровне мировых стандартов. Внедрение соответствующих международных стандартов важно для развития всего гостиничного бизнеса в регионах: сетевые гостиницы становятся ориентиром и для других, в том числе отдельных частных гостиниц. Чтобы сохранить конкурентоспособность, необходимо соответствовать заданной «планке» обслуживания и подстраиваться под те критерии, которые являются стандартами обслуживания в гостиничных сетях соответствующей категории звездности. Стандарты необходимы и для региона в целом, так как не только меняют имидж местных гостиниц, но и повышают привлекательность самого региона.

В то же время понятно, что гостиничные сети не могут полностью заменить индивидуальные частные гостиницы. Необходимо разнообразие средств размещения, сбалансированное с точки зрения потребностей конкретной туристской дестинации. Например, требуют уникальной инфраструктуры, уникальных условий пребывания отдыхающих новые виды туризма:

- агротуризм;

- экологический туризм;
- сельский туризм;
- уникальные туристические маршруты;
- экстремальные виды туризма и т. п.

Кроме того, развитие гостиничного бизнеса в малых городах, лежащих вдали от популярных, «раскрученных» маршрутов, в отдаленных регионах также в значительной степени будет

опираться на размещение в индивидуальных частных гостиницах и других несетевых средствах размещения.

Поэтому представляется важным исследование проблем взаимодействия сетевых и несетевых отелей в регионе, путей формирования единой инфраструктуры размещения и обеспечения относительно равномерного распределения нагрузки по всем гостиницам, расположенным в том или ином регионе.

**Таблица 1**

**Валовой внутренний продукт и объем платных услуг населению в РФ в 2010–2014 гг., млрд руб.**

| Показатель                                                      | 2010     | 2011     | 2012     | 2013     | 2014     |
|-----------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Валовой внутренний продукт                                      | 46 308,5 | 55 967,2 | 62 176,5 | 66 190,1 | 71 406,4 |
| К предыдущему году, %                                           | 104,5    | 104,3    | 103,4    | 101,3    | 100,6    |
| Объем платных услуг                                             | 4 943,5  | 5 540,6  | 6 036,8  | 6 927,5  | 7 302,3  |
| К предыдущему году в сопоставимых ценах, %                      | 101,5    | 103,2    | 103,5    | 102,0    | 101,3    |
| Объем платных туристических услуг                               | 99,9     | 112,8    | 121,5    | 148,0    | 147,5    |
| К предыдущему году в сопоставимых ценах, %                      | 127,7    | 112,9    | 107,7    | 121,8    | 99,7     |
| Доля объема туристических услуг в общем объеме платных услуг, % | 2,02     | 2,04     | 2,01     | 2,14     | 1,36     |

*Примечание.* Данные по ВВП за 2014 г. представлены с учетом показателей по Крымскому федеральному округу.

*Источник:* данные Федеральной службы государственной статистики РФ и сводные статистические данные официального сайта Федерального агентства по туризму РФ. URL: <http://www.russiatourism.ru/content/8/section/81/detail/4124/>

**Таблица 2**

**Гостиницы и аналогичные средства размещения (на конец года)**

| Год  | Число организаций, ед. | К предыдущему периоду, % | Единоновременная вместимость, тыс. мест | К предыдущему периоду, % |
|------|------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|--------------------------|
| 2005 | 4 812                  | 115,1                    | 404,4                                   | 116,9                    |
| 2006 | 5 375                  | 111,7                    | 429,2                                   | 106,1                    |
| 2007 | 5 917                  | 110,1                    | 447,1                                   | 104,2                    |
| 2008 | 6 774                  | 114,4                    | 498,4                                   | 111,5                    |
| 2009 | 7 410                  | 109,4                    | 487,4                                   | 97,8                     |
| 2010 | 7 866                  | 106,2                    | 529,6                                   | 108,7                    |
| 2011 | 8 416                  | 107,0                    | 571,2                                   | 107,9                    |
| 2012 | 9 316                  | 110,7                    | 617,8                                   | 108,2                    |
| 2013 | 9 855                  | 105,8                    | 676,8                                   | 109,6                    |

*Примечание.* С 2005 г. данные представлены с учетом физических лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность без образования юридического лица (индивидуальных предпринимателей).

*Источник:* данные Федеральной службы государственной статистики

## Список литературы

1. Атаров Н.З., Джанджугазова Е.А. Корпоративное маркетинговое управление на рынке туристских услуг // Сервис в России и за рубежом. 2012. Т. 31. № 4. С. 65–72.
2. Джанджугазова Е.А., Лапочкина В.В. Маркетинговые методы формирования имиджа туристских территорий (на примере Смоленской области) // Современные проблемы сервиса и туризма. 2007. № 2. С. 39–49.
3. Александрова А.Ю. Туристские «ловушки» регионального развития // Инициативы XXI века. 2014. № 2. С. 52–57.
4. Носов И.В. Состояние и особенности развития рынка гостиничных услуг в России // Теория и практика общественного развития. 2012. № 2. С. 296–298.

5. Янкевич В., Безрукова Н. Мировые гостиничные сети в России // Туризм: практика, проблемы, перспективы. 2001. № 6. С. 42–44.
6. Ingram P.L., Baum J.A.C. Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels, 1898–1980 // Administrative Science Quarterly. 1997. Vol. 42. № 3. P. 68–102.
7. Катькало В.С., Шемракова В.Н. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса. М.: Высшая коммерческая школа, 2008. С. 105–121.
8. Щербаков В.В., Давыдова М.К. Обоснование сетевых решений в логистике гостиничного сервиса // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер.: Экономика и менеджмент. 2013. Т. 7. № 4. С. 165–171.
9. Баджо Р., Шерешева М.Ю. Сетевой подход в экономике и управлении: междисциплинарный характер // Вестник Московского университета. Сер. 6: Экономика. 2014. № 2. С. 3–21.
10. Шерешева М.Ю., Баджо Р. Сетевой подход в изучении туристских дестинаций: новые тенденции // Инициативы XXI века. 2014. № 2. С. 58–63.
11. Ivanova M., Ivanov S. The nature of hotel chains: an integrative framework // International Journal of Hospitality & Tourism Administration. 2015. Vol. 16. № 2. P. 122–142.
12. Катькало В.С., Мукба В.Н. Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2004. № 4. С. 3–30.
13. Chen J.J., Dimou I. Expansion strategy of international hotel firms // Journal of Business Research. 2005. Vol. 58. № 12. P. 1730–1740.
14. Alon I., Ni L., Wang Y. Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising // International Journal of Hospitality Management. 2011. № 1. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.06.009
15. Chathoth P.K., Olsen M.D. Strategic alliances: a hospitality industry perspective // International Journal of Hospitality Management. 2003. Vol. 22. № 4. P. 419–434.
16. Худякова Т.А. Инновационные форматы гостиничного бизнеса: реалии и перспективы устойчивого развития // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2013. № 5. С. 101–108.
17. Печерица Е.В. Региональный рынок гостиничных услуг в условиях конкуренции // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2014. № 1. С. 146–152.
18. Чернышева Л.А., Якимович Г.Б. Гостиничный сектор уровня трех звезд в Санкт-Петербурге, его состояние и перспективы развития // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2013. № 4. С. 55–64.
19. Мартышенко Н.С., Катриченко Е.Е. Новые возможности развития гостиничного и ресторанного бизнеса в Приморском крае // Экономика и предпринимательство. 2013. № 3. С. 281–285.

## DEVELOPING THE HOTEL BUSINESS IN RUSSIAN REGIONS

Marina Yu. SHERESHEVA<sup>a,•</sup>, Elena E. POLYANSKAYA<sup>b</sup><sup>a</sup> Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
m.sheresheva@mail.ru<sup>b</sup> Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
el.polyanskaya@mail.ru

• Corresponding author

## Article history:

Received 9 September 2015

Accepted 26 October 2015

**JEL classification:** M300, M310,  
F230**Keywords:** tourism infrastructure,  
hotel business, hospitality, hotel  
chain, attractive image

## Abstract

**Importance** Tourism development is one of the most promising areas to reduce raw materials dependence of the Russian economy. The upward trend in demand for the local tourism requires addressing a number of problems related to tourism infrastructure development, including the hotel business development in various regions of the country.**Objectives** The paper aims to investigate the role of the hotel business as a key factor of the regional tourism development, to identify major specifics of the hotel business that influence the creation of a base for converting a region into a tourism destination.**Methods** We employ the statistical analysis and the publicly available source analysis to find major trends in the hotel business development in regions, and to describe region entry strategies of international hotel chains.**Results** We reveal the key features of the hotel business development in Russia, highlight problems and prospects for its efficiency improvement in regions, and major benefits of the hotel chain form of organization. The paper substantiates the expansion of hotel chains in regions.**Conclusions** The hotel business development and international hotel chains' regional expansion increase opportunities of the tourism business. In addition to the standardization of base characteristics of infrastructure, it is important to provide a diversity of accommodation facilities and balance them from the perspective of the needs of a particular tourist destination.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2016

## References

1. Atarov N.Z., Dzhandzhugazova E.A. Korporativnoe marketingovoe upravlenie na rynke turistskikh uslug [Corporate marketing management in the tourist services market]. *Servis v Rossii i za rubezhom = Service in Russia and Abroad*, 2012, vol. 31, no. 4, pp. 65–72.
2. Dzhandzhugazova E.A., Lapochkina V.V. Marketingovye metody formirovaniya imidzha turistskikh territorii (na primere Smolenskoj oblasti) [Marketing methods to form the image of tourist areas (the Smolensk oblast case)]. *Sovremennye problemy servisa i turizma = Modern Problems of Service and Tourism*, 2007, no. 2, pp. 39–49.
3. Aleksandrova A.Yu. Turistskie “lovushki” regional'nogo razvitiya [Tourist ‘traps’ in regional development]. *Initiatiivy XXI veka = Initiatives of the 21<sup>st</sup> Century*, 2014, no. 2, pp. 52–57.
4. Nosov I.V. Sostoyanie i osobennosti razvitiya rynka gostinichnykh uslug v Rossii [The state and specific features of the hotel services market development in Russia]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development*, 2012, no. 2, pp. 296–298.
5. Yankevich V., Bezrukova N.M. Mirovye gostinichnye seti v Rossii [World hotel chains in Russia]. *Turizm: praktika, problemy, perspektivy = Tourism: Practice, Problems, Prospects*, 2001, no. 6, pp. 42–44.
6. Ingram P.L., Baum J.A.C. Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels, 1898–1980. *Administrative Science Quarterly*, 1997, vol. 42, no. 3, pp. 68–102.
7. Kat'kalo V.S., Shemrakova V.N. Setevye strategii gostinichnogo biznesa [Network strategies of the hotel business]. Moscow, Higher Commercial Management School Publ., 2008, pp. 105–121.
8. Shcherbakov V.V., Davydova M.K. Obosnovanie setevykh reshenii v logistike gostinichnogo servisa [Providing a rationale for network solutions in the hotel service logistics]. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo*

- gosudarstvennogo universiteta. Ser.: *Ekonomika i menedzhment* = *Bulletin of South Ural State University. Series: Economics and Management*, 2013, vol. 7, no. 4, pp. 165–171.
9. Badzho R., Sheresheva M.Yu. Setevoi podkhod v ekonomike i upravlenii: mezhdistsiplinarnyi kharakter [The network approach in economy and management: the interdisciplinary nature]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 6: Ekonomika* = *MSU Vestnik. Series 6: Economics*, 2014, no. 2, pp. 3–21.
  10. Sheresheva M.Yu., Badzho R. Setevoi podkhod v izuchenii turistskikh destinatsii: novye tendentsii [The network approach to study tourist destinations: new trends]. *Initsiativy XXI veka* = *Initiatives of the 21<sup>st</sup> Century*, 2014, no. 2, pp. 58–63.
  11. Ivanova M., Ivanov S. The nature of hotel chains: an integrative framework. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 2015, vol. 16, no. 2, pp. 122–142.
  12. Kat'kalo V.S., Mukba V.N. Mezhdunarodnye gostinichnye seti: spetsifika organizatsii i tipologiya strategii razvitiya [International hotel chains: organizational specifics and typology of strategic development]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta* = *Vestnik of Saint Petersburg State University*, 2004, no. 4, pp. 3–30.
  13. Chen J.J., Dimou I. Expansion strategy of international hotel firms. *Journal of Business Research*, 2005, vol. 58, no. 12, pp. 1730–1740.
  14. Alon I., Ni L., Wang Y. Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 2011, no. 1, doi: 10.1016/j.ijhm.2011.06.009
  15. Chathoth P.K., Olsen M.D. Strategic alliances: a hospitality industry perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 2003, vol. 22, no. 4, pp. 419–434.
  16. Khudyakova T.A. Innovatsionnye formaty gostinichnogo biznesa: realii i perspektivy ustoichivogo razvitiya [Innovative formats of hotel business: realities and perspectives for sustainable development]. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki* = *Proceedings of the TSU. Economic and Legal Sciences*, 2013, no. 5, pp. 101–108.
  17. Pecheritsa E.V. Regional'nyi rynek gostinichnykh uslug v usloviyakh konkurentsii [The regional hotel services market in the competitive environment]. *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii* = *Theory and Practice of Service: Economics, Social Sphere, Technology*, 2014, no. 1, pp. 146–152.
  18. Chernysheva L.A., Yakimovich G.B. Gostinichnyi sektor urovnya trekh zvezd v Sankt-Peterburge, ego sostoyanie i perspektivy razvitiya [The three-star-level hotel sector in St. Petersburg, its condition and development prospects]. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki* = *Saint-Petersburg State Polytechnic University Journal. Economics*, 2013, no. 4, pp. 55–64.
  19. Martysenko N.S., Katrichenko E.E. Novye vozmozhnosti razvitiya gostinichnogo i restorannogo biznesa v Primorskom krae [New possibilities of hotel and restaurant business development in the Primorsky Krai]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* = *Economy and Entrepreneurship*, 2013, no. 3, pp. 281–285.