

Жуков Вадим Анатольевич

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва
e-mail: vadim.zhukov@inbox.ru

Чудновский Алексей Данилович

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва
e-mail: chudnovskiy@guu.ru

Zhukov Vadim

Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow
e-mail: vadim.zhukov@inbox.ru

Chudnovskii Alexei

Doctor of Economic Sciences, State University of Management, Moscow
e-mail: chudnovskiy@guu.ru

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ СЕТЕВОЙ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. Выделены конкурентные преимущества, которые приобретают гостиницы, использующие сетевую форму организации бизнеса. На основе анализа разнообразных мнений специалистов уточнено понятие «гостиничная сеть». Показана разница между понятиями «гостиничная сеть» и «гостиничный бренд». Выделены особенности формирования гостиничных сетей в России. Рассмотрен договор управления и его составляющие, требующие согласования между гостиничным оператором и собственником независимой гостиницы. Показана перспективность для независимого отеля заключения с гостиничным оператором франчайзингового договора с целью вхождения в сеть. Приведены данные по величине взносов франчайзополучателя франчайзодателю у различных гостиничных операторов за определенные отельные бренды в 2018 г.

Ключевые слова: гостиничная сеть, бренд, франчайзинг, договор управления, сетевая форма управления.

FORMATION OF THE HOTEL BUSINESS MODEL BASED ON THE NETWORK MANAGEMENT FORM

Abstract. The competitive advantages, acquired by hotels using the network form of business organization, have been highlighted. Based on the analysis of the diverse opinions of specialists, the concept of a «hotel chain» has been clarified. The difference between the concepts of «hotel chain» and «hotel brand» has been shown. The features of the formation of hotel chains in Russia have been emphasized. A management contract and its components, that require agreement between the hotel operator and the owner of an independent hotel, have been considered. The prospectivity for an independent hotel to conclude with a hotel operator of a franchise agreement with a view to joining the network has been shown. The data on the amount of franchisee contributions to franchisor from various hotel operators for certain hotel brands in 2018 have been presented.

Keywords: hotel chain, brand, franchise, contract management, network form of management.

На протяжении длительной истории развития гостиничный бизнес опробовал различные бизнес-модели, начиная от семейной собственности и заканчивая сетевой формой организации управления. В настоящее время сетевая форма управления гостиничными предприятиями активно используется во многих странах мира. Например, согласно исследованиям компании EY (Ernst & Young), в 2018 г. в России функционирует 198 гостиниц с общим номерным фондом в размере 42 580 номеров, управляемых международными гостиничными сетями [8].

Такое стремительное увеличение количества сетевых гостиниц во всем мире, в том числе в России, объясняется наличием существенных конкурентных преимуществ этой формы организации бизнеса в следующих областях:

- 1) стратегическое управление:
 - формирование оптимального территориального распределения сетей для эффективной географической экспансии;
 - гибкая ценовая политика;
 - мультибрендовая структура сети позволяет максимально удовлетворять требованиям и предпочтениям различных потребительских сегментов;

© Жуков В.А., Чудновский А.Д., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



– наличие проверенной бизнес-модели увеличивает возможности по выживанию и дальнейшему развитию на высококонкурентном рынке;

2) маркетинговая деятельность:

– единая система маркетинга обеспечивает детальный анализ рынка, конкурентов, динамики цен, общую рекламную политику и политику продвижения гостиничных услуг на рынке, что способствует быстрому выходу на новые рынки и обеспечению стабильной загрузки;

– единая система бронирования и база данных клиентов позволяет гостинице попасть во все каталоги и системы резервирования, в которых представлена гостиничная сеть, а также аккумулировать информацию для оптимизации работы с клиентами;

– повышение качества гостиничного обслуживания на основе стандартизации бизнес-процессов и использования передового опыта и преимуществ гостиничной сети, а также контактов с проверенными поставщиками. Кроме того, огромное значение для повышения качества имеет система непрерывной подготовки кадров, что является неременным условием организации сетевого бизнеса в сфере гостеприимства;

3) экономия финансовых средств на основе единой рекламной и маркетинговой деятельности, а также уменьшения издержек при совместных централизованных закупках [7].

В настоящее время понятие «гостиничная сеть» активно используется для описания мультибрендовых гостиничных объединений. В профессиональной литературе регулярно публикуются результаты деятельности самых крупных гостиничных цепочек мира. Многие гостиничные цепи имеют в своем составе различные гостиничные бренды. Например, бренд «Holiday Inn» относится к гостиничной цепи «Intercontinental Hotels and Resorts», а бренд «Marriott Hotels & Resorts» входит в гостиничную цепь «Marriott International, Inc.».

Специфика объединения отелей под одним и тем же брендом, по мнению В. А. Ульянова и Ю. Н. Лапыгина, состоит в строгом соблюдении единых стандартов обслуживания и архитектурных/интерьерных требований, установленного перечня основных и дополнительных услуг без учета места расположения/страны/города [3; 5]. Ряд специалистов считают, что под единым гостиничным брендом объединены гостиницы, имеющие сходную концепцию [11].

Кроме того, в работах специалистов в области гостиничных услуг отмечается, что основной целью формирования сетей в гостиничном бизнесе является совершенствование маркетинговой деятельности, в том числе анализ потенциальных целевых рынков, потребительских сегментов, конкурентов и формирование имиджа бренда [2].

Таким образом, большинство определений исследователей дано не понятию «гостиничная сеть», а понятию «гостиничный бренд». Исследуя понятие «гостиничная сеть», многие авторы особое внимание уделяют выделению таких особенностей гостиничных сетевых компаний, как идентичность услуг во всех сетевых средствах размещения, наличие единых стандартов качества и детально прописанных процедур обслуживания, использование программ лояльности клиентов и общей маркетинговой политики, а также каналов продаж, наличие жесткой системы контроля качества услуг и обслуживания, основанной на многокритериальной системе проверок.

На основе анализа российского и международного гостиничного рынка можно утверждать, что количество средств размещения, работающих на основе сетевых форм организации бизнеса ежегодно увеличивается. Кроме того, растет количество международных гостиничных сетей, работающих во многих странах, происходит совершенствование их бизнес-моделей, расширение географии присутствия, расширение перечня брендов внутри сети, ориентированных на конкурентный целевой потребительский сегмент, с целью дифференциации услуг.

Анализ разнообразных трактовок понятия на понятие «гостиничная сеть» позволяет утверждать, что гостиничная сеть представляет собой комплекс различных уровней взаимодействия с целью управления. Идея многоуровневого характера деятельности гостиничной сети основана на теории различных уровней взаимоотношений в межфирменной сети, разработанной К. Мёллером, а также на классификации отношений между компаниями с позиции центральной фирмы, разработанной И. Морганом и Ш. Хантом. Исследователь К. Мёллер обосновал наличие четырех уровней взаимоотношений в рамках сети [6]: уровень отрасли, уровень компании, уровень управления взаимоотношениями между компаниями, уровень управления дуальными взаимоотношениями обмена с потребителями и поставщиками.

Р. Морган и Ш. Хант считают, что отношения между организациями и головной компанией также могут быть разделены на уровни: отношения с поставщиками, горизонтальные отношения (стратегические альянсы, отношения с некоммерческими организациями и/или правительственными учреждениями), отношения с потребителями, отношения внутри компании между функциональными подразделениями, между компанией и сотрудниками, между стратегическими бизнес-единицами [7].

Таким образом, на основании выводов данных специалистов можно утверждать, что при формировании сложных организационных систем, к которым относятся международные гостиничные сети, целесообразно учитывать не только связи между гостиницей и головной организацией, но также весь комплекс горизонтальных и вертикальных связей гостиницы на мезоэкономическом и макроэкономическом уровнях. Данной точки зрения придерживается Ф. Котлер, который дал следующее определение «сетевой организации»: «коалиция взаимосвязанных специализированных экономических единиц со своими целями (независимые фирмы или автономные организации), которые действуют без иерархического контроля, однако все они задействованы в системе с общими целями, через многочисленные горизонтальные связи, взаимную зависимость и обмен» [4, с. 621].

Исходя из вышеизложенного под «гостиничной сетью» будем понимать сложную многоуровневую систему, включающую различные по классу, по объему номерного фонда, по функциональному назначению и дизайнерскому оформлению средства размещения, взаимодействие которых основано на стратегическом сотрудничестве. Гостиничная сеть предполагает объединение средств размещения в сетевую структуру на взаимовыгодной основе для формирования труднокопируемых конкурентных преимуществ. Формирование сетевых гостиничных объединений предполагает наличие единой стратегии развития, общей бизнес-модели, маркетинговой политики, использования единого информационного и программного обеспечения, известного гостиничного бренда. Гостиничные сети формируются на основе: приобретения гостиниц в собственность, на основе договоров франчайзинга и договоров управления.

Российский гостиничный рынок довольно молод, и отсутствие у собственников средств размещения опыта эффективного управления гостиницей с первого дня делает обращение к внешним управляющим компаниям необходимостью. Во многом выбор между франчайзингом и управлением по контракту зависит от того, кто является инвестором. Например, семейные компании часто выбирают франчайзинг как способ, позволяющий привлечь к бизнесу детей. Корпорации, как правило, хотят поддерживать дистанцию и, следовательно, отдают предпочтение договору на управление, а не франчайзингу.

Тем не менее на российском рынке уже есть инвесторы, имеющие опыт работы на гостиничном рынке, получает развитие процесс формирования национальных гостиничных сетей, которые пытаются конкурировать с крупными международными игроками. Гостиничные операторы вынуждены реагировать на данную ситуацию и более гибко подходить к условиям заключения договоров на управление.

Формирование гостиничной сети на основе заключения договора на управление предполагает передачу собственником средства размещения прав на осуществление его эксплуатации и управления гостиничному оператору. Важными вопросами, требующими согласования между контрагентами при заключении договора на управление, являются: срок договора, разработка технической документации на этапе проектирования и строительства, вознаграждение гостиничного оператора за управление, тест на эффективность, условия выхода из проекта и продажи гостиницы, ограничение полномочий гостиничного оператора, зона защиты от конкуренции, отчисления в резервный фонд, централизованные услуги.

Большинство международных гостиничных операторов – публичные компании, и для них очень важен вопрос стоимости акций, которая формируется на основе получения длительного подтвержденного дохода, поэтому срок договора – один из основных вопросов при согласовании договора на управление. В прошлом срок договора в основном составлял не менее 25 лет. В настоящее время этот срок уменьшился до 20 лет с возможностью продления по согласованию сторон.

Кроме того, изменения произошли и с суммой вознаграждения международного гостиничного оператора за техническое сопровождение гостиничных проектов, что связано с наличием специалистов в российских офисах международных сетевых гостиничных операторов. Сегодня стоимость технического сопровождения у крупных гостиничных брендов снизилась до 500-600 долл. США/евро за номер [1].

В связи со значительным расширением бизнеса международных гостиничных операторов в России принципы расчета вознаграждения за управление становятся более гибкими. В прошлом на протяжении все-

го срока базовое вознаграждение выплачивалось в размере 3 % от операционной выручки, а поощрительное вознаграждение в размере – 10 % от валовой операционной прибыли. В настоящее время вознаграждение за управление в большинстве случаев формируется по повышающей шкале, что связано с наличием определенного количества времени для выхода бизнеса на оптимальный уровень дохода (в среднем для гостиничного бизнеса – 3-4 года). Шкала поощрительного вознаграждения зависит от величины показателя валовой операционной прибыли (операционная выручка – операционные расходы – базовое вознаграждение), ее цель – мотивация гостиничного оператора на обеспечение эффективного управления средством размещения собственника.

Обязательная составляющая каждого договора на управление – проведение теста на эффективность, целью которого является оценка собственником эффективности управления гостиницей и при наличии плохих результатов работы отеля (если на протяжении 2 лет подряд операционные показатели гостиницы не достигают результатов, прописанных в договоре), а также расторжения договора с гостиничным оператором и получения от него компенсации. В тоже время необходимо отметить, что данный тест представляет собой очень относительный инструмент контроля деятельности гостиничного оператора в области управления из-за сложности получения достоверных данных на микро- и мезоэкономическом уровне управления.

В большинстве случаев договор на управление не предполагает возможности его досрочного расторжения собственником отеля. Однако в последние годы на российском гостиничном рынке появилась тенденция, что в договоре на управление предусмотрена возможность выхода собственника отеля из гостиничной сети с потерей бренда и выплаты гостиничному оператору убытков. Кроме того, в ряде договоров на управление предполагается возможность продажи отеля собственником с сохранением договора на управление, но только при условии одобрения гостиничным оператором нового собственника.

В договоре на управление прописаны ограничения, накладываемые гостиничным оператором на деятельность собственника. Эти ограничения касаются одобрения ежегодного бюджета и крупных закупок, заключения долгосрочных договоров аренды, одобрения кандидатур руководящего персонала гостиницы.

С целью контроля конкуренции между аналогичными брендами на конкретном гостиничном рынке отельный оператор в договор обязательно вносит условие, предполагающее наличие зоны защиты от конкуренции (например, для больших городов удаленность гостиниц бренда друг от друга составляет 1-2 км).

Значительные изменения в последние годы происходят с отчислениями в резервный фонд. В настоящее время гостиничные операторы используют два подхода по отчислениям в резервный фонд:

- 1) замена регулярных отчислений в резервный фонд в течение первых нескольких лет работы новой гостиницы на корпоративные/банковские гарантии, обязывающие собственника предоставить финансовые средства в определенные сроки;
- 2) целенаправленное ограничение гостиничным оператором ежегодных отчислений до минимальной суммы в 1 % от операционной выручки гостиницы при условии, что все остальные отчисления делаются собственником самостоятельно.

В результате присоединения к сети независимый отель получает существенные конкурентные преимущества при использовании централизованного сетевого маркетинга, систем онлайн бронирования, программ лояльности, детально проработанной бизнес-модели по работе с персоналом. Часть этих услуг, предоставляемых независимой гостиницей при заключении контракта на управление, является обязательной, а часть предоставляется гостиничным оператором за дополнительную плату на усмотрение собственника отеля. Перечень обязательных централизованных услуг включает:

- систему бронирования (в сумму оплаты входит процент от продажи номерного фонда и фиксированная сумма за каждое подтвержденное бронирование, которая зависит от канала продаж (например, booking.com, Expedia.com и др.));
- централизованный маркетинг (оплата состоит из процентов от суммы продаж номерного фонда);
- программу лояльности гостиничного оператора (оплата берется в процентах от дохода, полученного отелем от гостей – участников программы лояльности).

В настоящее время международные гостиничные операторы при развитии сети вынуждены все больше ориентироваться не на заключение контрактов на управление, а на франчайзинг, так как он позволяет инвесторам самим управлять своей собственностью. Каждый собственник отеля при создании своего бизнеса

ставит целью получение максимального дохода от инвестиций. С финансовой точки зрения, франчайзинг означает меньший объем выплат оператору. Как правило, франчайзинговый договор предусматривает следующие взносы от франчайзополучателя: вступительный взнос (англ. Initial/Application Fee), вознаграждение (англ. Royalty Fee), маркетинговая поддержка (англ. Marketing Fee).

Чаще всего сумма вступительного взноса для сотрудничества с гостиничным оператором определяется его имиджевой составляющей: насколько сеть известна, распространена, насколько узнаваем бренд. В 2018 г. вступительный взнос гостиничным операторам варьировался от 6 тыс. долл. США для не слишком известного в России бренда «Downtown Inns» под управлением «Hospitality International, Inc.» (3 отеля с общим номерным фондом 112 номеров) до 100 тыс. долл. США для «Hyatt Regency» или «Radisson Blu». Многие операторы предлагают расчет вступительного взноса в зависимости от номерного фонда отеля. Например, бренд «Quality Inn», распространенный в Америке и относящийся к гостиничной сети «Choice Hotels International, Inc.», обойдется франчайзополучателю в 300 долл. США за номер с минимальной планкой 35 тыс. долл. США [10] Разумеется, при определении вступительного взноса франчайзодатель учитывает известность бренда и объем текущего бизнеса (чем меньше сеть, тем меньше запросы при продаже франшизы).

Некоторые операторы применяют схему расчета, включающую и фиксированный взнос, и расчет по номерному фонду. Например, франшиза бренда «Hyatt Place» рассчитывается по формуле 75 тыс. долл. США + по 500 долл. США за номер. При этом в отеле должно быть не менее 150 номеров [10]. Аналогично у гостиничного оператора «Marriott International, Inc.», который объявляет вступительный взнос за бренд «Four Points by Sheraton» 60 тыс. долл. США + 450 долл. США за номер и 85 тыс. долл. США + 300 долл. США за номер для бренда «Marriott Hotels».

Сумма вознаграждения за продажу франшизы у большинства гостиничных операторов колеблется от 4,5 % до 6 % от выручки. Многие гостиничные операторы делят вознаграждение на базовое и поощрительное. Например, гостиничный оператор «La Quinta Holdings, Inc.» установил для франшизы бренда «La Quinta» вознаграждение 4,5 % для первых двух лет работы и 5 % после окончания двухлетнего периода. На текущий год роялти в 4,5 % анонсируют почти все бренды, принадлежащие гостиничной сети «Wyndham Hotels & Resorts», а также гостиничный оператор «Radisson Hotel Group» для франшизы бренда «Park Inn». На уровне от 5 % фиксируют роялти бренды «Radisson Blu», «Hyatt Place» и другие [9].

Многие гостиничные операторы разделяют роялти от продажи номерного фонда и услуг питания (англ. food and beverages, F&B). Например, роялти франчайзодателя за бренд «JW Marriott» или «Hyatt Regency» составит 6 % + 3 %.

Одним из наиболее важных факторов повышения продаж гостиничных услуг отеля, работающего по франшизе, является маркетинговая поддержка гостиничного оператора, которая может включать централизованные каналы рекламы и продаж, включение отеля в программу лояльности, обучение, контроль качества услуг, организацию работы маркетинга. Как правило, маркетинговая поддержка в два раза ниже роялти, а иногда и включена в него.

Маркетинговая поддержка в размере 4 % устанавливает гостиничный оператор «Hilton» для своих брендов «Hilton Garden Inn», «Hampton by Hilton», «Waldorf Astoria Hotels & Resorts». Для франшиз «Holiday Inn Express», «Crowne Plaza» ставка маркетинговой поддержки составляет 3 % [10]. В гостиничном бизнесе встречаются случаи, когда маркетинговая поддержка включена в первоначальный взнос (в основном, это неизвестные в России бренды).

Однако следует отметить, что в каждом конкретном случае гостиничный оператор устанавливает условия франчайзинга в зависимости от обстоятельств, потенциала и иных условий.

Еще десять лет назад франчайзинговая модель не находила широкого применения у инвесторов в России, так как в большинстве случаев гостиничный объект был либо первым активом в портфеле инвестора, либо результатом диверсификации бизнеса. Вследствие этого российские инвесторы, имевшие в лучшем случае крайне ограниченный опыт работы в гостиничном секторе, как правило, обращались к модели контракта на управление и относились к франчайзингу лишь как к отдаленной возможности. В настоящее время, когда возможности заемного финансирования выглядят менее привлекательно, количество инвесторов несколько сократилось, в то время как «качество» оставшихся инвесторов повысилось. Сегодняшний инвестор обладает более глубокими знаниями гостиничного рынка и имеет более высокие ожидания

в отношении финансовых результатов. Таким образом, все модели необходимо прорабатывать более тщательно. Увеличилось количество инвесторов, обсуждающих договоры управления с опцией перехода на франчайзинг после первых нескольких лет работы. Они не исключают возможности более активного участия в управлении гостиницей и даже, в конечном счете, самостоятельного управления ею или привлечения местного партнера, который делал бы это для них.

При выборе бизнес-модели инвестору необходимо в полной мере понимать ее достоинства и недостатки. Франчайзинг предоставляет больше возможностей, если инвестор готов сам изучить бизнес или привлечь внешнего гостиничного оператора, но в то же время предполагает ответственность за управление бизнесом; кроме того, инвестор не может в этой ситуации ожидать такого же уровня поддержки со стороны бренда, как при выборе модели с договором управления. Договоры управления отличаются меньшей гибкостью, а сегодня в быстро меняющемся мире очень важно быть готовым к новым условиям ведения бизнеса. В современных условиях поведение клиентов меняется, технологии развиваются, нарастает конкуренция со стороны альтернативных вариантов размещения, и гостиницам необходимо уметь быстро адаптироваться и приспосабливаться, чтобы оставаться надежными долговременными инвестициями для их собственников.

Библиографический список

1. Арзуманова, Н. И. и др. Франчайзинговые формы как перспективная модель развития предприятий индустрии гостеприимства / Н. И. Арзуманова, О. В. Елашешникова, Л. В. Штомпель // Известия Сочинского государственного университета. – 2015. – № 3-1 (36). – С. 42-47.
2. Ермакова, А. М. Глобализация индустрии гостеприимства: вызовы и реалии // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. – 2018. – Т. 12. – № 3. – С. 74-79.
3. Кобяк, М. В. Позиционирование предприятий гостиничного бизнеса на рынке гостиничных услуг: монография. – М.: Изд-во АБЦ, 2011. – 304 с.
4. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. 14-е изд. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб.: Питер, 2015. – 800 с.
5. Лапыгин, Ю. Н. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие; 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 360 с.
6. Методология исследования сетевых форм организации бизнеса: коллект. моногр. / М. А. Бек, Н. Н. Бек, Е. В. Бузулукова и др.; под науч. ред. М. Ю. Шерешевой; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 446 с.
7. Чудновский, А. Д. Франчайзинг – эффективная форма управления в гостиничном и туристическом бизнесе: монография / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова. – М.: КНОРУС, 2014. – 210 с.
8. Компания ЕУ представила ежегодную сводную аналитику International Hotel Brands in Russia 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hotelier.pro/management/item/3199-ey/3199-ey> (дата обращения: 23.01.2019).
9. Объем ввода брендированных номеров в России, СНГ и близлежащих странах вырос на 29 % в 2018 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.frontdesk.ru/news/obem-vvoda-brendirovannyh-nomerov-v-rossii-sng-i-blizlezhashchih-stranah-vyros-na-29-v-2018> (дата обращения: 11.01.2019).
10. Сколько стоит бренд: обзор гостиничных франшиз 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.frontdesk.ru/article/skolko-stoit-brend-obzor-gostinichnyh-franshiz-2018> (дата обращения: 17.01.2019).
11. Zraichenko, I. A. [et al.]. Outsourcing and In-Sourcing of Innovation in Network Organizations / I. A. Zraichenko, A. I. Shinkevich, M. Yu. Mitrofanova, T. I. Ladykova, Y. V. Nuretdinova, G. M. Kharisova, M. A. Zhukova // Journal of Advanced Research in Law and Economics. – 2017. – Vol. 8. – № 1 – Pp. 297–304.

References

1. Arzumanova N. I. Franchaizingovyе formy kak perspektivnaya model' razvitiya predpriyatii industrii gostepriimstva [*Franchising forms as a promising model for the development of enterprises in the hospitality industry*], Izvestiya Sochinskogo gosudarstvennogo universiteta, 2015, I. 3-1 (36), pp. 42–47.
2. Ermakova A. M. Globalizatsiya industrii gostepriimstva: vyzovy i realii [*Globalization of the hospitality industry: challenges and realities*], Industriya turizma: vozmozhnosti, priority, problemy i perspektivy [*Tourism Industry: Opportunities, Priorities, Problems and Prospects*], 2018, T. 12, I. 3, pp. 74–79.

3. Kobyak M. V. Pozitsionirovanie predpriyatii gostinichnogo biznesa na rynke gostinichnykh uslug: Monografiya [*Positioning of the hotel business enterprises in the market of hotel services*], M.: ABTS, 2011, 304 p.
4. Kotler F., Keller K. L. Marketing menedzhment [*Marketing management*], 14-e izd., SPb.: Piter, 2015, 800 p.
5. Lapygin Yu. N. Teoriya organizatsii i organizatsionnoe povedenie: ucheb. posobie. [*Theory of organization and organizational behavior: textbook*], 2-e izd., ispr. i dop., M.: INFRA-M, 2018, 360 p.
6. Metodologiya issledovaniya setevykh form organizatsii biznesa: kollekt. monogr [*Methodology for the study of network forms of business organization: team monograph*], M.: Izd. dom Vyshei Shkoly Ekonomiki, 2014, 446 p.
7. Chudnovskiy A. D., Zhukova M. A. Franchaizing – effektivnaya forma upravleniya v gostinichnom i turisticheskom biznese: monografiya [*Franchising – an effective form of management in the hotel and tourism business: monograph*], M.: KNORUS, 2014, 210 p.
8. Kompaniya EY predstavila ezhegodnyuyu svodnyuyu analitiku International Hotel Brands in Russia 2018 [*EY presented an annual summary analyst of International Hotel Brands in Russia 2018*]. Available at: <https://hotelier.pro/management/item/3199-ey/3199-ey> (accessed 23.01.2019).
9. Ob’em vvoda brendirovannykh numerov v Rossii, SNG i blizlezhashchikh stranakh vyros na 29 % v 2018 godu [*The volume of input of branded numbers in Russia, the CIS and neighboring countries increased by 29 % in 2018*]. Available at: <https://www.frontdesk.ru/news/obem-vvoda-brendirovannykh-numerov-v-rossii-sng-i-blizlezhashchih-stranah-vyros-na-29-v-2018> (accessed 11.01.2019).
10. Skol’ko stoit brend: obzor gostinichnykh franshiz 2018 [*How much costs the brand: review of hotel franchises 2018*]. Available at: <https://www.frontdesk.ru/article/skolko-stoit-brend-obzor-gostinichnyh-franshiz-2018> (accessed 17.01.2019).
11. Zaraichenko I. A., Shinkevich A. I., Mitrofanova M. Yu., Ladykova T. I., Nuretdinova Y. V., Kharisova G. M., Zhukova M. A. Outsourcing and In-Sourcing of Innovation in Network Organizations, *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 2017, Vol. 8, I. 1, pp. 297–304.