

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКО-ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ РОССИИ И ЭФФЕКТИВНЫЕ ПОДХОДЫ К ИХ РЕШЕНИЮ

Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики

Введение

Индустрия гостеприимства, объединяющая все родственные отрасли экономики, специализирующиеся на обслуживании людей – деятельность турфирм, гостиниц, предприятий питания и торговли, строительства туристских объектов, транспорта, учебных заведений по подготовке кадров и т.п., – представляет собой наиболее динамично развивающуюся отрасль мировой экономики, приносящую многомиллионные прибыли национальным экономикам многих государств. В своем развитии она основывается как на обновлении производственного потенциала (использовании научно-технических инноваций, информационных технологий), повышении образовательного уровня персонала, так и (прежде всего) на поиске и внедрении новых технологий, стратегий и подходов к управлению бизнесом.

На первое место по масштабности и обороту денежных потоков выступает туристско-гостиничный бизнес. Туризм, ставший безусловным феноменом развития мирового сообщества на протяжении последнего столетия, является одной из крупнейших, высокодоходных и наиболее динамичных отраслей, привлекательность которой состоит в более быстрой по сравнению с другими отраслями окупаемости вложенных в него средств. Благодаря социальному, политическому и экономическому прогрессу за последние двадцать лет, туризм становится доступным все более широким слоям населения. Постоянный рост общего числа туристов стимулирует развитие гостиничного сектора, Главными тенденциями в котором являются глобализация и интеграция, приводящие к созданию крупных корпораций и сетевых гостиничных комплексов. При этом перманентное накопление материальных активов, используемое на мировом рынке услуг в качестве

ресурса повышения конкурентоспособности, изменчивость и неустойчивость рынка, связанные, в частности, с финансовым кризисом 2009 года, возможная переориентация потребительских предпочтений, и т.п. всегда оставляют актуальной проблему обеспечения гибкого и эффективного менеджмента.

Особую значимость эта проблема приобретает для современной России, где индустрия гостеприимства находится пока на стадии становления.

К сожалению, отечественные исследования в области создания методологии и алгоритмов построения управленческих процессов стратегического и операционного характера в этой сфере с учетом использования инвестиционно-маркетинговой составляющей бизнеса до сих пор носят разрозненный, фрагментарный характер и далеки пока от разработки комплексного методического подхода к формированию конкурентоспособных стратегий развития. В этой связи, публикация данной работы, в которой представлен анализ проблем, стоящих перед российским туристско-гостиничным бизнесом, и предлагаются подходы к их решению, представляется весьма актуальной.

1. Взаимосвязь экономики страны и проблем индустрии гостеприимства

Одна из главных особенностей адаптации российской индустрии гостеприимства в процессе перестройки 90-х годов к развивающимся рынкам заключалась в том, что мировые стандарты ведения бизнеса были предъявлены к предприятиям, которые никогда не были рыночными [1]. Командно-административная система управления страной рухнула, а переход к новой системе хозяйствования в весьма сложных экономических условиях потребовал решения новых задач, связанных с необходимостью адекватного реагирования всех составляющих бизнеса на существенное изменение как внешней, так и внутренней среды функционирования предприятий российской индустрии гостеприимства.

К важнейшим рыночным реформам, проведенным Российским Правительством в процессе перестройки на макроуровне, можно отнести:

либерализацию цен, децентрализацию процессов управления, финансирования и распределения ресурсов, создание новой банковской системы и приватизацию. Устранение административного контроля над принятием решений на микроуровне явилось одним из важнейших достижений в либерализации поведения предприятий индустрии гостеприимства как субъектов хозяйствования.

С момента проведения этих реформ прошло более 15 лет. Сейчас можно с уверенностью сказать, что в наши дни туристско-гостиничная индустрия России вносит свою лепту как в экономическое развитие государства, так и в повышение качества жизни его населения. Однако состояние экономики отрасли определяется, прежде всего, общим состоянием экономики страны. В частности, изменившаяся вследствие мирового экономического кризиса финансовая ситуация привела к пересмотру объемов и сроков реализации многих проектов в сфере туристско-гостиничного бизнеса, а в некоторых случаях даже к «замораживанию» объектов туристских дестинаций и продаже гостиничных активов. Нынешняя экономика России до сих пор характеризуется несовершенной структурой собственности (несовершенством законодательства в области управления собственностью), недостаточной развитостью рынка труда, финансово-организационными проблемами, отсутствием условий добросовестной конкуренции, нередко отсутствием рычагов урегулирования сложностей внутриотраслевого взаимодействия, в частности, между администрацией гостиниц и туроператорами.

Рассмотрим подробнее ситуацию, сложившуюся к настоящему моменту в туристско-гостиничной индустрии нашей страны.

2. Современное состояние туристско-гостиничной отрасли России

Российский туристско-гостиничный рынок, как и в целом, мировой, в течение последних нескольких лет развивается особенно бурно. Мировой номерной гостиничный фонд растет, в среднем, на 25% каждые 5 лет. По итогам прошлого года, темпы роста российского гостиничного рынка – 20÷25%, а его денежная емкость – 1,7-2 млрд. долл. США [2]. Тенденция

увеличения количества гостиничных предприятий России в период с 2005 года по 2010 год продемонстрирована на Рис. 1 [3].

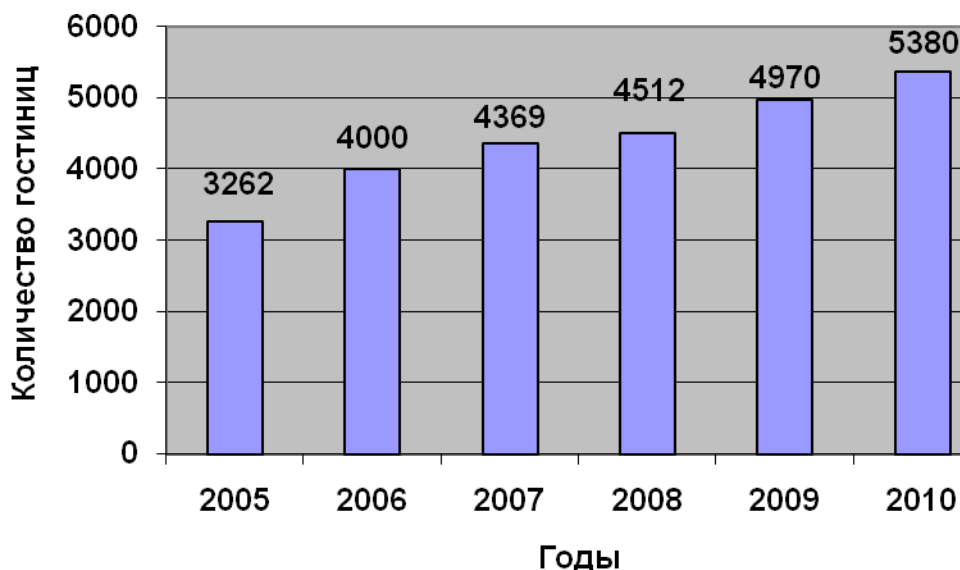


Рис. 1. Количество гостиничных предприятий России

Как видим, всего лишь за 5 лет количество гостиниц в нашей стране увеличилось более чем в полтора раза. При этом, номерной фонд с конца 2007 года по состоянию на конец 2010-го вырос с 370 тыс. мест до 4 970 тыс. мест. На данный момент в стране насчитывается 13 тысяч гостиничных номеров, которые полностью соответствуют международным стандартам [3].

Активное развитие отечественного гостиничного бизнеса в течение последних двух десятилетий началось с сотрудничества с крупными международными управляющими компаниями. Толчком к развитию и модернизации гостиничной отрасли России, а также и возникновению отечественных сетей послужило появление на российском рынке международных гостиничных сетей. Под их управлением в стране к настоящему моменту функционирует около 10% от общего количества гостиниц. В стране появились хорошо известные во всем мире гостиничные сети — Marriott (включает в себя 17 брендов), Rezidor, IHG, Accor. Лидером является группа «Резидор» (Rezidor), владеющая 400 отелями в 64 странах Европы, Ближнего Востока и Африки [4]. За «Резидором» следует «Марриот»

(Marriott) – сеть, объединяющая более 2700 отелей, размещенных по всему миру, в том числе 12 объектов в Москве, Петербурге и Самаре. Замыкает тройку иностранных лидеров «Интерконтиненталь Хотел Групп» (Intercontinental Hotel Group) с основным брендом «Холидей Инн» (Holiday Inn). Сводные данные по количеству гостиниц и номеров данной тройки на конец 2011 года в России представлены в табл. 1 [4].

Таблица 1.

Главные международные бренды гостиничных услуг на российском рынке

Название гостиницы	Количество гостиниц	Количество номеров
Резидор (Rezidor)	17	7000
Марриот (Marriott)	12	3524
Интерконтиненталь Хотел Групп (Intercontinental Hotel Group)	11	3397

В отечественной индустрии гостеприимства пока еще преобладают гостиницы старого советского образца — их в стране порядка 60%, в то время как полностью реконструированных отелей не более 8% [5]. Российский сетевой гостиничный бизнес начал более или менее устойчиво развиваться примерно с 2000 года. В условиях рыночной экономики туристическая и гостиничная индустрия страны претерпевают в настоящее время полную перестройку с ориентацией на мировые стандарты XXI века. Переход к сетевой системе управления осуществляется по мере перестройки гостиниц Советского периода в современные гостиничные комплексы, удовлетворяющие международным мировым стандартам. Показатель обеспеченности гостиничными местами составляет около 4,5 на 1 тыс. жителей, в то время как в Европе на то же количество жителей приходится 13-35 мест. [6]. По итогам прошлого года, темпы роста российского гостиничного рынка – 20÷25%, а его денежная емкость – 1,7-2 млрд. долл. США [2]. К ключевым направлениям развития российского гостиничного рынка можно отнести строительство

крупных многофункциональных комплексов, реализацию проектов по возведению типовых гостиниц в регионах, строительство мини-гостиниц, реконструкцию советских гостиниц.

Появление национальных гостиничных сетей еще нельзя назвать массовым, и российские гостиничные бренды пока не имеют такого веса, как иностранные. Тем не менее, уже можно говорить о серьезных успехах операторов таких сетей как «Амакс», «Азимут» и «Хелиопарк».

Сводные данные по количеству гостиниц и номеров в них на конец 2011 года представлены в табл. 2 [4].

Таблица 2.

Данные по основным Российским сетевым гостиничным комплексам

Название гостиницы	Количество гостиниц	Количество номеров
Амакс	14	2000
Азимут	8	3000
Хелиопарк	11	940 номеров и 8 коттеджей

Сеть “Хелиопарк”, принадлежащая компании «Heliopark Group» и весьма динамично развивающая свой бизнес с 2000 года по трем основным направлениям (бизнес-отели, клубные и курортные), является первым российским сетевым оператором, вышедшим на международный рынок: в 2008 г. она открыла отель Heliopark Bad Hotel Zum Hirsch в Германии (Баден-Баден). Приоритетом компании, предлагающей 2-4 - звездные гостиницы, является продажа сопутствующих услуг, число которых возрастает: спа-салоны, фитнес-центры, конференц-залы, рестораны. Группа “Азимут”, созданная в 2004 году, является лидером среди Российских гостиничных комплексов по количеству номеров. В октябре 2008 г. «Азимут» открыл отели в Мюнхене и Кельне [7]. Сеть Амакс «Amaks Grand Hotels», основанная в 2004 году, ориентируется на приобретение проблемных гостиниц старого образца. Проводя реконструкцию с ориентацией на средний ценовой сегмент, изменив систему управления и создав широкий спектр дополнительных услуг класса 4*,

компания стремится сделать их доступными для массового потребителя в регионах, где она уже сейчас объединяет 15 гостинично - развлекательных комплексов. В последние годы появились национальные управляющие компании Accord Management Group, «Интурист Хотел Групп» (созданный на базе ВАО «Интурист»), «Алросо», «Русские отели», «Евразия», «Форстон» и др. По прогнозам Российской гостиничной ассоциации (РГА), в ближайшие годы количество отечественных гостиничных сетей будет неуклонно расти. Этот процесс постоянно стимулируется деятельностью на российском рынке международных сетевых операторов. Предлагаемые ими стандарты и технологии по обеспечению высокого уровня услуг являются для российской индустрии гостеприимства моделью повышения эффективности управления сетевыми гостиницами и дальнейшего развития гостиничного хозяйства в целом. Однако при этом российские сетевые компании в процессе создания своей ниши в индустрии гостеприимства должны вести бизнес с учетом российской специфики, местного законодательства и т.п. В современных условиях неизбежной конкуренции отечественного гостиничного бизнеса с международными гостиничными сетями подобный учет местных экономических условий хозяйствования, ценовой политики, географической репрезентативности в сочетании с комплексным подходом к формированию стратегий развития и эффективным профессиональным менеджментом может дать неоценимые конкурентные преимущества именно российским сетевым операторам, развивающимся не по стандартным западным сценариям. Повсеместное изменение структуры гостиничной отрасли России путем увеличения количества гостиничных сетей в масштабах всей страны откроет возможности повышения эффективности управления предприятиями гостиничной индустрии, распространения высоких стандартов и технологий функционирования гостиниц на корпоративном уровне и, тем самым, улучшения качества обслуживания.

Доминирующее влияние на состояние гостиничной отрасли страны, в целом, оказывают гостиничные рынки Москвы и Санкт-Петербурга. Сегодня,

по данным РГА, на Москву и Санкт-Петербург приходится около 70% всего оборота гостиничного рынка России. Доля пятизвездочных отелей в обоих городах составляет всего (7÷7,6)% , при этом наибольшим спросом пользуются 2-3-звездные отели или даже не имеющие категорий, в которых загрузка достигает 80% в год. Тем не менее, оба мегаполиса делают ставку на наращивание числа гостиниц класса “премиум”, т.е. на создание отелей для путешественников с высоким достатком. Причина в том, что большинство постояльцев московских и петербургских гостиниц – это иностранцы и весьма обеспеченные россияне, приехавшие с деловыми целями или с целью туризма. Структура делового туризма хорошо развита в обоих городах. Зарубежные и отечественные бизнесмены, посещающие города-мегаполисы, предпочитают отели 4-5 звезд, располагающие возможностями не только для отдыха, но и для организации деловых переговоров – несколькими конференц-залами с необходимым сверхсовременным оборудованием. Среднегодовая заполняемость гостиниц первого класса в Москве приближается к максимальным показателям европейских отелей того же класса – в среднем 57%; заполняемость в летний период достигает 95%. Похожая ситуация наблюдается в ведущих отелях Петербурга среднего класса, наиболее соответствующих по уровню сервиса и обслуживанию европейским стандартам. Нацеленность западных гостиничных сетей на создание высокой концентрации своих гостиничных комплексов в Москве и Санкт-Петербурге объясняется их высокой доходностью в этих городах, являющейся, в первую очередь, следствием завышения цен вследствие практического отсутствия гостиничного сегмента “эконом” класса.

Отечественный гостиничный бизнес, развивая свое присутствие в городах - мегаполисах в условиях жесткой конкуренции с международными гостиничными сетями, позиционирует себя, главным образом, в среднем ценовом диапазоне и широкой географической репрезентативностью в различных регионах страны. При этом современный гостиничный рынок российских регионов на 80% формируется гостиницами старой постройки

советской эпохи и нуждается в новых отелях, оборудованных в соответствии с современными требованиями, – в основном, класса 3 звезды. Их клиентскую базу составляют, главным образом (порядка 87%), командировочные, путешествующие внутри страны. Рост объема делового туризма, все шире охватывающего мегаполисы и другие крупные России, безусловно, способствует увеличению темпов развития гостиничного бизнеса в городах. В сельской местности все увереннее завоевывает свою нишу агротуризм, ставший во многих странах бесспорным драйвером экономического роста регионов. С целью сохранения экологического равновесия в сельских местностях за рубежом используется инструментальный визитного менеджмента, который контролирует время пребывания и количество туристов в данном регионе, интенсивность его использования [8]. Создаются экологические фонды, средства которых используются для расширения зеленых зон, очистки зон отдыха и т.п. Эта модель развития агротуризма, в целом, представляется весьма привлекательной и для России – естественно, с учетом специфики состояния сельского хозяйства страны. По экспертным оценкам, усредненный показатель туристского потенциала России составляет 55,8%. Такой высокий показатель демонстрирует, что более половины ландшафтно-географических и климатических ресурсов страны могут быть использованы для развития самых различных туристских направлений с учетом потребностей туристов. С развитием этой отрасли экономики открываются широкие возможности создания альтернативы сетевому бизнесу – организации мини-гостиниц, становящихся все более популярными в отечественной индустрии гостеприимства вследствие их высокой рентабельности, растущего спроса на туристские услуги и т.п. Не требуя больших стартовых инвестиций и решения сложных стратегических задач, не являясь слишком трудоемким в управлении и исполнении, этот бизнес, рассчитанный на массовый недорогой туризм, сможет удовлетворить потребности широкого спектра клиентов, путешествующих по России, приблизив туристов к объектам показа, и обеспечив их всем необходимым для комфортного проживания. При этом он

становится по силам не только крупным корпорациям или муниципальным объединениям, но и достаточно мелким компаниям и даже частным предпринимателям. Деятельность таких предпринимателей играет положительную роль в развитии гостиничного рынка не только в сельской местности, но и в больших городах, в частности, в Санкт-Петербурге, – за счет создания малых гостиниц на базе квартир в домах, расположенных в центре. В целом по России в городах находится до 60% гостиниц, в сельской местности ~34%, а объем ввода малых отелей увеличивается ежегодно почти на 50% [9]. 3-звездный сегмент становится все более привлекательным для инвесторов – как отечественных, так и зарубежных, – в первую очередь, вследствие достаточно быстрой окупаемости проектов в этом сегменте,

Несмотря на ощутимый прогресс в развитии, российская индустрия гостеприимства, по мировым стандартам, находится пока на начальном этапе своего формирования. Проанализируем проблемы, решение которых поможет интенсифицировать этот процесс.

3. Проблемы развития туристско-гостиничной отрасли и пути их решения

3.1. Проблема инвестиций

Увеличение объемов инвестиций характеризует конкурентоспособность экономики. Инвестиции открывают возможности расширения производства, обновления основных производственных фондов, разработки и внедрения новых технологий, повышения качества и конкурентоспособности продукции. Инвестиции становятся таковыми, если на них имеются спрос и предложение, а также, если интересы всех участников инвестиционного процесса совпадают и становятся для них выгодными. Задачей инвестора при этом является такое вложение финансовых ресурсов «сегодня», при котором с наименьшим риском обеспечивается наибольший доход «завтра». Однако, без анализа, выбора и оценки инвестиционных объектов в условиях множества работающих на рынке предприятий и наличия большого массива информации инвестору часто очень непросто принять правильное инвестиционное решение. Для оценки

целесообразности вложений в тот или иной объект, выбора альтернативных вариантов и определения эффективности размещения ресурсов используют понятие инвестиционной привлекательности. Формирование методологии оценки инвестиционной привлекательности предприятий в России находится на начальной стадии. Проблемы системного исследования закономерностей развития инвестиционной деятельности, повышения эффективности управления движением инвестиционных потоков и выработки подходов к анализу инвестиционной привлекательности в российской экономической науке решаются преимущественно для отраслей материального производства. Между тем, привлечение инвестиций, необходимых для развития отечественной индустрии гостеприимства в соответствии с международными стандартами, требует системного подхода, проведения всестороннего анализа с учетом специфики данной отрасли экономики. В туристско - гостиничном бизнесе проблема инвестиционной привлекательности стоит особенно остро. Инвестиции в туризм и гостиничный бизнес представляют собой процесс создания с помощью капитала новых туристских объектов, модернизацию или реконструкцию существующих, способных производить и оказывать определенные виды туристских и гостиничных услуг, а также нематериальных активов (изобретения, ноу-хау и т. д.). В рамках исследований, проводимых по данной тематике, мною была развита стратегия оценки инвестиционной привлекательности компаний гостинично-туристской отрасли и предложен алгоритм, с помощью которого на примерах крупнейших мировых гостиничных комплексов продемонстрирована методология определения текущего положения каждого из них на фондовом рынке относительно конкурентов [10]. Для построения алгоритма использовались ключевые показатели, характеризующие финансовое состояние той или иной компании туристского сектора [11] а именно: 1). Коэффициент выплаты дивидендов PR (*с англ. payout ratio*), 2). Показатель EPS (*с англ. Earnings per share – прибыль на акцию*), 3) Показатель EBITDA (*с англ. Earnings before interest, tax, depreciation and amortization – Прибыль до вычета процентов, налогов, износа и*

амортизации), 4). Коэффициент P/E (с англ. *Price to Earnings* – Цена на Прибыль), 4). Коэффициенты ликвидности, 5). Коэффициенты рентабельности, 6). Коэффициенты β и α , оценивающие влияние рынка и выбранной компанией стратегии на доходность, 7) Коэффициент Шарпа (с англ. *Sharp ratio*), характеризующий соотношение между доходностью и риском. Помимо расчета основных финансовых показателей, в алгоритме учитывались [12]: 1). Данные по капитализации компании, 2). Анализ циклов развития компании на определенном временном промежутке (циклов Китчина) и 3). Коэффициент роста компании, который может быть определен из анализа модели устойчивого роста как $\text{Рост } (g) = \text{ROE} \cdot B$, где ROE ((англ. *Return on shareholders' equity*) – рентабельность собственного капитала компании, B – коэффициент удержания некоторой части прибыли компании с целью ее последующего реинвестирования. Соответствующий алгоритм представлен на Рис.2.

Рассмотрим в качестве примеров критерии принятия решения об инвестиционной привлекательности в соответствии с предложенным алгоритмом.

1). Если коэффициент B ниже 50%, коэффициент выплаты дивидендов PR превышает 10%, коэффициент P/E больше 15, EPS низок, и темп его роста близок к нулю, можно заключить, что компания развивается недостаточно интенсивно, и на реинвестирование направляется недостаточное количество средств. То есть, компания с подобными характеристиками не является инвестиционно привлекательной, и вкладывать в нее денежные средства не рекомендуется.

2). Если коэффициент B находится в пределах нормы (60-70%), коэффициент выплаты дивидендов PR ниже 10%, коэффициент P/E не выше среднего по рынку, EPS положителен и/или темп его роста положителен, то можно говорить о том, что компания развивается. У этой компании достаточно денежных средств для реинвестирования в достаточном количестве, чтобы, как минимум,

сохранять существующий коэффициент роста и выплачивать дивиденды. Такая компания, безусловно, инвестиционно привлекательна.

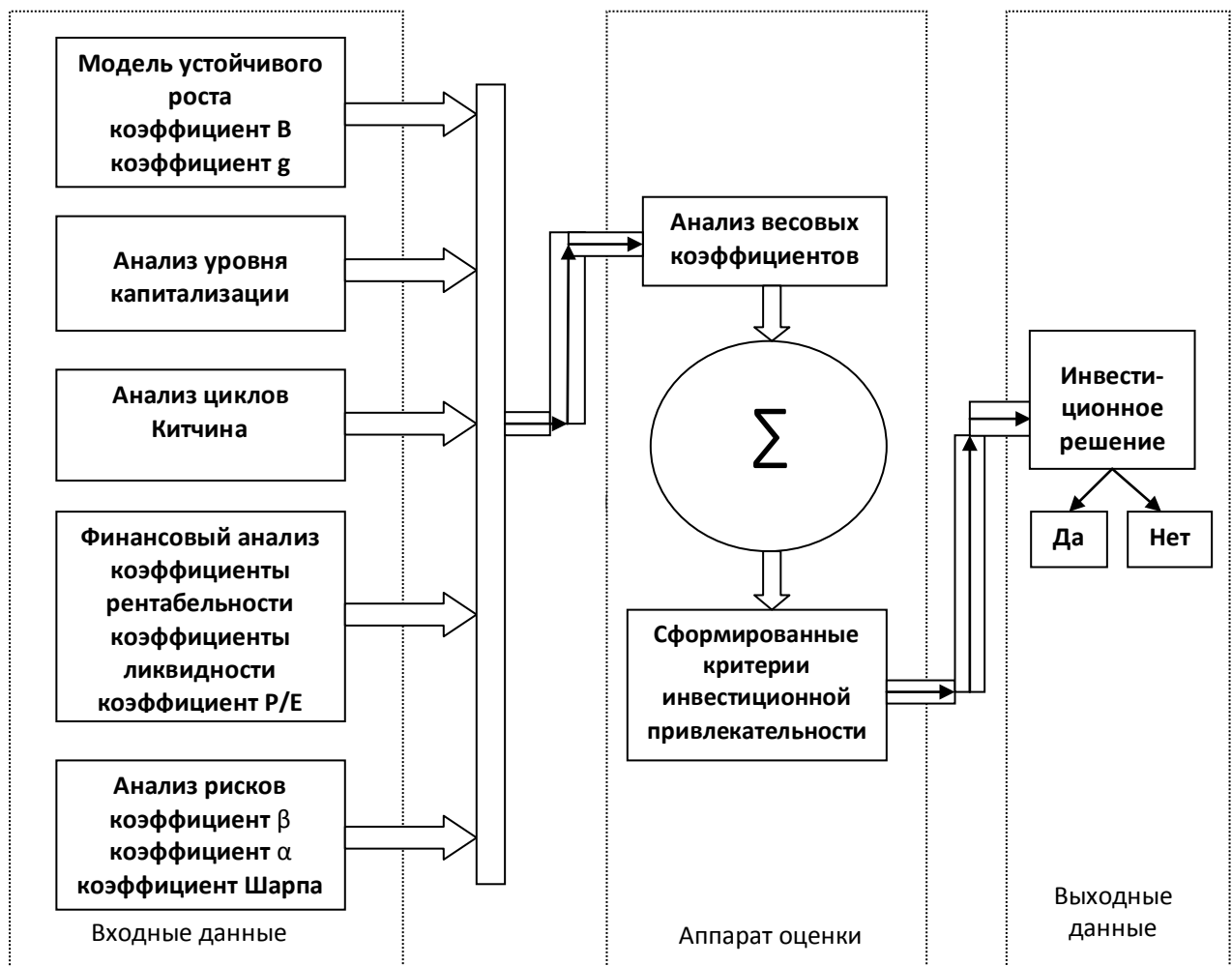


Рис.2 Алгоритм оценки инвестиционной привлекательности компаний туристско-гостиничного бизнеса

По мнению автора, развитая в данном исследовании стратегия может быть успешно использована как самими предприятиями индустрии гостеприимства, так и потенциальными инвесторами для принятия правильных инвестиционных решений.

3.2. Проблема развития и использования маркетинговых стратегий

Особое и очень важное место среди факторов, влияющих на успешность и доходность туристского и гостиничного бизнеса, занимает маркетинг. Маркетинг как философия предпринимательства, как концепция бизнеса предполагает определенную управленческую культуру всего менеджмента

организации, увязывая между собой внутреннюю и внешнюю деятельность предприятия и обеспечивая тем самым не только успех предприятия индустрии гостеприимства в конкурентной борьбе, но и эффективное удовлетворение потребностей рынка.

Проведенное мною исследование состояния проблемы использования маркетинга как эффективного средства развития туристско-гостиничного сектора экономики России привело к следующим не слишком утешительным выводам.

В России на пути вступления в эру развития рыночных отношений осуществление маркетинговых стратегий на предприятиях туристско-гостиничного бизнеса сдерживалось отсутствием равных изначальных условий для развития бизнеса, неразвитостью рынка, неэффективным менеджментом в организации деятельности гостиниц. Организованные на гостиничных предприятиях службы маркетинга, призванные работать над внедрением всех элементов комплекса маркетинга в едином цикле, не до конца осознавали необходимость следовать своей функциональной направленности, концентрируя усилия, в основном, на рекламе и сбыте.

С переходом к рыночной экономике конкурентная среда в России стала активно формироваться во всех сферах экономической деятельности. Индустрия гостеприимства – не исключение. Но, к сожалению, маркетинговые стратегии российских предприятий туристско-гостиничного бизнеса, являющиеся, по сути дела, основным инструментом конкурентной борьбы, пока не всегда успешны и эффективны. Следование основным принципам маркетинга, включающим в себя, прежде всего, главный момент – фокусирование на удовлетворении нужд клиента, – еще не стало доминантой в деятельности большинства предприятий отечественной индустрии гостеприимства. Для представителей российской сферы услуг ответственность перед клиентами и партнерами, бюджетом и акционерами не всегда оказывается приоритетной задачей. Об этом зачастую говорят низкий уровень

управленческой дисциплины и качества обслуживания, отсутствие заинтересованности персонала в улучшении работы и т.д.

Главной проблемой сегодняшнего дня в российской индустрии гостеприимства является создание и развитие национальных гостиничных сетей. Именно сеть как форма организации способствует созданию единой системы маркетинга, разработке и адаптации перспективных стандартов качественного гостиничного обслуживания. Создание национальных гостиничных сетей дает необходимый импульс для дальнейшего развития гостиничной отрасли. Во-первых, он позволяет применить и распространить высокие стандарты функционирования гостиничных предприятий на корпоративном уровне, и, тем самым, добиться повышения производительности и эффективности их деятельности. Во-вторых, расширение числа сетевых гостиниц позволит оказать конкурентное давление на несетевые гостиницы и усовершенствовать структуру гостиничной отрасли, в целом.

Гостиничным сетевым компаниям всего мира, в том числе и в России, приходится работать, выживать и наращивать свой бизнес в условиях жесткой конкуренции между собой, и только грамотное использование всех инструментов современного маркетинга может обеспечить реальный успех на рынке услуг. Успешная маркетинговая деятельность невозможна без маркетинговых исследований, осуществляемых на базе владения информацией и умения с ней работать. Проводя маркетинговые исследования, менеджеры нуждаются в самой разнообразной информации – о состоянии рынка, клиентуре, конкурентах, поставщиках и т.п.: управлять информацией значит управлять будущим – своей компании, своего бизнеса и, наконец, своим собственным будущим. В борьбе за долю рынка гостиничные сети изобретают новые инструменты маркетинга или используют традиционные, но в свете новых технологий. С появлением цифровых медиа и расширением доступа населения всего цивилизованного мира к интернету все большую роль в деятельности коммерческих структур, и особенно гостиничного бизнеса, начинает играть интернет–маркетинг. Все крупные гостиничные сети на

данный момент имеют качественный информационный веб-сайт, созданный с учетом мировых тенденций в области дизайна, юзабилити, с установленной системой онлайн-бронирования, возможностью регистрации посетителей, рассылки новостей отеля по почте, трансляции новостей в формате RSS и других сервисов. У наших маркетологов нет достаточного опыта проведения глубоких маркетинговых исследований, стратегического планирования, работы в информационном пространстве с использованием информационных систем последнего поколения. При этом не всегда и не везде владельцы российских отелей обеспечивают службы маркетинга необходимой материальной базой для проведения маркетинговых исследований на должном уровне с применением современных методик.

Для того чтобы реально использовать маркетинг как надежный инструмент достижения успеха на рынке, руководителям и специалистам предприятий индустрии гостеприимства России необходимо овладеть его методологией, умением творчески применять ее в зависимости от конкретной ситуации, внимательно изучать и использовать опыт работы зарубежных коллег.

Создание положительного имиджа России также является одной из стратегических целей маркетинга туристско-гостиничного комплекса страны. Для дальнейшего развития туризма и гостиничной отрасли большое значение приобретает формирование позитивного информационного поля вокруг туризма в Российской Федерации.

3.3. Проблема внедрения прогрессивных технологий обеспечения высокой доходности.

Этот раздел посвящен описанию технологий, применение которых в российской индустрии гостеприимства находится в самом зачаточном состоянии, но за которыми будущее в любой стране с высокоразвитой экономикой сферы сервиса. В условиях деятельности в высоко конкурентной среде предприятия туристско-гостиничного сервиса всего мира заняты постоянным поиском новых стратегий и подходов к управлению бизнесом.

Ревеню-менеджмент – это технология формирования ценовой политики на основе прогнозирования спроса, направленная на обеспечение высокой доходности предприятия или компании. Основную задачу данной технологии в сфере сервиса можно сформулировать как достижение оптимального соотношения между спросом на услуги гостинично-туристского рынка и соответствующим предложением, иными словами, – формирование предложения, соответствующего определенному уровню спроса. Менеджмент прогнозирования и отслеживания спроса определяет структурные, ценовые и количественные решения, которые соответствующий туристский кластер (гостиничные комплексы, туроператоры, авиаперевозчики) должен принимать для того, чтобы увеличить доход. Структурные решения включают в себя создание маркетинговой политики, в частности, определение каналов продаж, условий предложения тех или иных турпродуктов, в том числе, кросс-продуктов, и методов их продвижения. Маркетинг, его инструментарий, собственно сама эффективность маркетинговой политики компаний туристского сектора, во многом, определяется глубиной использования принципов технологии ревеню-менеджмента. Наиболее критичным для предприятий туристской индустрии представляется принятие количественных решений. Если эти решения изначально неправильны, то, в отличие от предприятий ритейлингового бизнеса, незаполненные сегодня места в гостиницах или в самолетах уже нельзя будет продать завтра. Ошибки в принятии количественных решений стоили нескольким Российским туроператорам в самом недавнем прошлом их присутствия на рынке. Представляется целесообразным подходить к продаже продуктов и услуг, будь то гостиничный комплекс или любое другое предприятие туристской направленности, именно с позиции прогнозирования *количества*. Установление цены “вступает в игру” позднее, только после того, как система ревеню менеджмента рассчитала с достаточно высокой степенью точности количество номеров, которые будут востребованы в конкретный момент времени в гостинице соответствующими категориями клиентов или количество мест на

том или ином перелете по конкретному маршруту и в конкретное время. Структуру спроса для туристского предприятия можно представить в виде трех основных составляющих: «Продукт», «Клиент», «Время». Составляющая «Продукт» включает в себя полную продуктовую линейку, которую предлагает туристское предприятие; «Клиент» предполагает выделение категорий клиентов – потребителей туристских продуктов; «Время» особенно критично, т.к. туристская продукция обладает гораздо более ограниченным жизненным циклом, чем другие товары или услуги. Сложность для предприятия туристского сектора заключается в том, чтобы обеспечить синергию между всеми тремя компонентами, так как уровень корреляции между ними крайне высок. Поэтому, требуется комплексный и глубокий подход к созданию и внедрению действительно эффективной системы ревеню менеджмента. Архитектура эффективной системы ревеню менеджмента для туристского предприятия должна включать в себя четыре уровня, представленных на Рис.3 [13].



Рис. 3. Архитектура ревеню-менеджмента для предприятий туристской индустрии

Первый уровень предполагает создание глубоко продуманной системы сбора соответствующих данных. Например, для гостиничного комплекса целесообразно собирать максимум данных, связанных с постояльцами: длительность пребывания, услуги, которыми они пользовались, полную информацию по их расходам, сфере деятельности, доходам, семейному положению, контакты и т.д. Чем более полной будет информация на входе системы, тем более точно можно будет ее оценить и получить наиболее точный результат на выходе. Второй и третий уровни – это, по сути, программно реализованный математический алгоритм, созданный специально для конкретного предприятия туристской индустрии. Алгоритм производит оценку,

прогнозирование и оптимизацию и, тем самым, обеспечивает создание оптимальной модели спроса на тот или иной товар или услугу. Функционирование механизма оптимизации может быть обеспечено введением набора неких весовых коэффициентов, которые будут вносить определенные ограничения, благодаря чему, например, можно эффективно вводить системы скидок и т.д. Таким алгоритмом может быть, в частности, использованный мною алгоритм, работающий по методу наименьших квадратов (МНК) [14,15]. МНК-алгоритм в доли миллисекунд производит тысячи итераций, находясь под контролем оптимально подобранных весовых коэффициентов. Четвертый уровень – контроль выходных данных – отвечает за распределение товаров или услуг между соответствующими маркетинговыми сегментами – потребителями. Правильно составленный алгоритм обеспечивает получение оптимального решения на выходе, которое даст возможность туристскому предприятию возможность своевременно корректировать ценовую политику и, следовательно, повышать доходность. Комплексное внедрение технологии revenue-менеджмента может обеспечить предприятиям индустрии гостеприимства значительные преимущества над конкурентами и возможность его дальнейшего развития.

Для решения проблемы управления доходами предприятий гостиничной индустрии от продажи номерного фонда (а именно номерной фонд является главным источником дохода любой гостиницы) практикуется использование *стратегии овербукинга* (с англ. *overbooking*), или, сверхбронирования, перебронирования [16], т.е. принятия заявок от потенциальных клиентов на количество номеров, превышающее общий номерной фонд. Основная проблема, с которой сталкивается подавляющее большинство гостиничных комплексов, использующих овербукинг, заключается в том, что, несмотря на принятие заявок на количество номеров, превышающее общий номерной фонд, формируются так называемые “окна”, или простои номерного фонда в промежутках между бронями. Большинство программных продуктов, связанных с решением задач овербукинга, закрепляют конкретные номера,

удовлетворяющие критериям заявки, за конкретной заявкой. Проблема при таком подходе заключается в том, что при отказах клиентов от брони вероятность появления “окна”, означающего собой невозможность заполнить номер при поступлении новой заявки, спрос на которую указанный номер мог бы удовлетворить, достаточно высока. Остальные номера такого же типа уже забронированы, а программа не предусматривает их перераспределения.

Занимаясь исследованиями в этой области, я пришел к выводу, что для решения данной проблемы могут быть предложены математическая модель и новый, эвристический алгоритм [17,15], работа которого нацелена на составление оптимального расписания загруженности номерного фонда. Эвристические методы основаны на интеллектуальном поиске стратегий компьютерного решения проблемы с использованием нескольких альтернативных подходов. Эвристические алгоритмы широко применяются для решения задач высокой вычислительной сложности, в частности, в областях искусственного интеллекта, таких, как, например, распознавание образов [14]. В проводимом мною исследовании было предложено при использовании овербукинга не закреплять конкретные номера за конкретными заявками до самого последнего момента – до дня заезда постояльцев. В этом случае, с высокой степенью вероятности, номер, заявка на который не могла быть удовлетворена из-за “перекрытия” с другой заявкой, может быть заполнен благодаря перераспределению номерного фонда в реальном времени и минимизации элемента неопределенности. Вкратце в общем виде работу алгоритма можно представить следующим образом. В результате проведения каждой итерации алгоритм присваивает соответствующие гостиничные номера заявкам, удовлетворяющим описанным в математической модели критериям, но при этом сохраняет и те заявки, присвоение конкретного гостиничного номера по которым на этом этапе не представляется возможным. Каждая новая итерация начинается с обработки отклоненных в предыдущей итерации, но сохраненных в памяти заявок, т.е. происходит процесс адаптации, целью которого является схождение алгоритма. Алгоритм действует по принципу

самообучения, на всем массиве итераций приближаясь с каждой новой итерацией к оптимальному решению, т.е. к оптимальному “расписанию” заявок – тому, при котором не менее 98% заявок будет присвоен конкретный гостиничный номер. В результате сохраняется «правильное расписание» – максимальному количеству заявок присвоены соответствующие гостиничные номера, и простои номеров сведены к минимуму, а в идеале равны нулю.

К сожалению, к настоящему времени, большинство даже крупных пятизвездных отелей не имеет многофункциональной компьютерной системы, которая позволяла бы руководителю отдела бронирования, основываясь на электронной базе данных, оперативно адаптироваться к изменениям в потоке заявок и прогнозировать размещение индивидуальных постояльцев или групп с горизонтом хотя бы в неделю. Естественно, ведущие гостиничные сети мира стремятся к большей системной интеграции для регулирования процесса получения доходов с каждого гостиничного номера не в ручном режиме, а с помощью автономной электронной системы и предпринимают шаги в этом направлении. Но, в целом, такие попытки и их реализация, особенно в России, пока еще далеки от совершенства.

Мировой туристско-гостиничный бизнес видит одну из своих первоочередных задач в интенсивном внедрении и использовании самых передовых информационных технологий. Информационные технологии позволяют планировать и повышать финансовые показатели, обеспечивают операционную деятельность, способствуют увеличению загрузки туристских предприятий и повышению качества сервиса. Одной из них, полностью соответствующей перечисленным критериям, представляется **радиочастотная идентификация (Radio Frequency Identification, RFID) – технология автоматической идентификации объектов**, в которой посредством радиосигналов считываются или записываются данные, хранящиеся в так называемых транспондерах или RFID-метках.

Радиочастотная идентификация перестала представлять собой только академический интерес с того момента когда в 90-х годах прошлого века

Международная Организация Стандартизации (International Standards' Organization, ISO) приняла ряд основополагающих стандартов в области RFID, которые были широко поддержаны производителями считывающей аппаратуры и радиометок [18]. В мире в настоящее время действует множество стандартов RFID, которые охватывают практически любую сферу их применения. Это, прежде всего, производство: отслеживание цикла изготовления продукции от начала производственного процесса до ее маркировки в конце и отгрузки покупателю. Сюда же можно отнести организацию адресного хранения и автоматизацию складского учета, системы контроля доступа и учета рабочего времени, регулирование и диспетчеризацию транспорта, а также розничную торговлю и сферу услуг. RFID очень удобна для использования в паспортах, кредитных карточках и даже автомобильных номерах. Весьма активно RFID-технология применяется компаниями-ритейлерами: в частности, американская компания Walmart обязала своих крупнейших поставщиков использовать RFID-чипы на всех паллетах и коробках, доставляемых на склады компании [19].

Для владельцев мировых гостиничных сетей все более очевидным становится тот факт, что RFID-технология представляет собой мощное средство не только оптимизации, но и существенного роста доходов гостиничных сетей. Именно на ее основе может быть полностью решена проблема полной автоматизации циклов инвентаризации, формирования отчетности по объектам учета и программной интеграции этих циклов с системой бухгалтерского учета любого гостиничного комплекса. Использование RFID приводит к усовершенствованию работы практически любого производственного цикла, обеспечивающего жизнедеятельность туристского предприятия. Рассмотрим, например, как за счет внедрения технологии RFID может быть полностью разрешена проблема учета основных средств. Нередко после выезда постояльцев менеджменту гостиницы приходится сталкиваться с хищениями. Наиболее часто пропадают полотенца, халаты, постельное белье, бытовые и электроприборы и предметы интерьера. Задача проверки наличия указанных предметов целиком лежит на горничных, и

подход этот далеко не оптимален, из-за чего постоянной статьей расходов выступает восстановление имущественного фонда. После внедрения RFID-технологии процесс сбора данных о наличии имущества становится полностью автоматизированным. На каждый предмет в номере наклеивается радиочастотная метка, причем в местах, незаметных для клиентов, и при выписке гостя администратор видит результат инвентаризации, произведенный программой. При подозрении на то, что клиент “ошибочно” забрал с собой гостиничный инвентарь, с помощью мобильного терминала можно проверить соответствующий багаж без его открытия, с демонстрацией результатов проверки на дисплее.

Технология RFID является мощным драйвером ревеню-менеджмента в туристско-гостиничном бизнесе. Например, весьма удобно внедрить в гостиничный обиход использование постояльцами специальных браслетов со встроенными RFID-чипами, с помощью которых клиент осуществляет денежные расчеты на территории комплекса, и (что весьма удобно) у него отпадает необходимость носить с собой наличные деньги или кредитные карты. Все расчеты, благодаря технологии RFID, происходят с высокой операционной эффективностью за доли секунды и “незаметно” для клиента, который чисто психологически тратит больше денег по сравнению с расчетами наличными или с помощью кредитных карт. С точки зрения методологии ревеню-менеджмента, при этом устраняется эффект “упущенной выгоды”, и доходы гостиничного предприятия возрастают. С точки зрения повышения эффективности и значительного улучшения качества предоставляемых услуг с учетом индивидуальных предпочтений каждого клиента, применение RFID-технологии также представляется актуальным и выгодным. Технология RFID позволяет получать и аккумулировать данные о клиентах в реальном времени, что также открывает весьма широкие возможности для устранения эффекта “упущенной выгоды” и оптимизации доходов гостиничного комплекса. В среднесрочной и долгосрочной перспективе, операционные затраты и затраты на логистику существенно сокращаются за счет беспроводного и автоматизированного цикла

сбора информации о каждом клиенте. Эти данные накапливаются, хранятся, и используются (в соответствии с принципами ревеню-менеджмента) в дальнейшем (при последующем заселении клиента) с целью удовлетворения всех его выявленных на основании накопленной статистики предпочтений, что также позволит максимизировать доходы гостиничного комплекса. Весьма перспективным представляется интегрирование RFID-технологии с программами лояльности. С помощью принципов ревеню менеджмента и использования RFID-технологии можно создать такие оптимальные условия программ лояльности, которые явятся более привлекательными, чем у конкурентов и будут способствовать не только удержанию существующих клиентов и повышению их расходов на территории гостиничного комплекса, но и привлечению новых.

Таким образом, интегрирование RFID-технологии с системой ревеню-менеджмента, используемой туристско-гостиничным комплексом, представляется более чем целесообразным и перспективным.

Практика показывает, что расходы на освоение радиочастотной идентификации окупаются достаточно быстро, поэтому внедрение ее в деятельность крупных гостиничных комплексов осуществляется в настоящее время достаточно интенсивно. В России пока подавляющее большинство систем используют штрих-кодový и магнитный способы идентификации. Наибольшее распространение в нашей стране RFID-технологии получили в областях контроля доступа персонала; электронных платежей с помощью смарт-карт; систем безопасности в автомобилях; идентификации транспорта; электронных ключей в жилых и производственных помещениях. Нет сомнения, со временем, они найдут широкое применение и в российском гостиничном хозяйстве, поскольку будущее именно за теми гостиничными сетями, владельцы которых не жалеют инвестировать средства в освоение прогрессивных информационных технологий, являющихся в настоящее время основой успешного развития практически любого бизнеса.

3.4. Проблема подготовки кадров

По мнению многих экспертов, одной из самых острых проблем в российской сфере сервиса является дефицит квалифицированных кадров. Переход к рыночной экономике и полная перестройка туристско-гостиничной отрасли экономики страны потребовали полностью изменить идеологию подготовки кадров для индустрии гостеприимства. Сетевые гостиничные комплексы сегодня – это глобальный компьютеризированный бизнес, управление которым по плечу лишь высококвалифицированным специалистам с глубоким знанием основ международного гостиничного менеджмента и информационных технологий, широким кругозором и навыками работы, сформированными уже в процессе обучения в ВУЗе. В настоящее время в России существует свыше 100 учебных заведений, разрозненно занимающихся подготовкой кадров для этой отрасли, однако, качество преподавания и образования, как правило, еще далеко от мировых стандартов. В стране практически нет серьезных научных школ, ряд вузов явно недостаточно оснащен материально-технической базой.

Я как доцент Санкт-Петербургского государственного университета сервиса и экономики (единственного вуза на Северо-западе России, который готовит кадры для сферы сервиса, в частности, для работы в области туризма и гостиничного бизнеса) вижу выход в привлечении студентов и аспирантов к активному участию в программах межгосударственного сотрудничества в сфере образования. В современных условиях глобализации и конвергенции образовательных рынков и становления общего образовательного пространства высокое качество образования прочно ассоциируется с целями Болонского процесса: академическая мобильность, признание дипломов, введение кредитных систем, информационные технологии обучения и управления знаниями. Внедрение информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в образовательный процесс Правительством России заявлено как приоритетное направление российской национальной программы «Образование». Глобальная информационная сеть Интернет открывает новые перспективы совершенствования образовательной системы, обеспечив учебным заведениям

возможность проводить дистанционное обучение, развивать системы непрерывного образования, использовать интерактивные технологии обучения, применять международные бизнес-программы для профессиональной подготовки студентов и т. д.

Одной из наиболее эффективных форм ИКТ является видеоконференцсвязь (ВКС), получающая все большее признание в деятельности финансовых структур, медицинских учреждений и, конечно же, в системе всех видов образования, где она открывает возможность, с одной стороны, модернизировать сам процесс обучения и, с другой, - обеспечить реальную практику научного и профессионального общения [20]. Участники разделены географически, но видят и слышат друг друга, технология ВКС при этом обеспечивает им эффект присутствия и вовлеченности в происходящее.

Мне удалось внедрить в практику обучения регулярное проведение видеоконференций и “круглых столов” с обсуждением проблем международного гостиничного менеджмента и маркетинга, планирования, оценки затрат и инвестиционного климата в индустрии гостеприимства, при участии представителей университетов других стран (Великобритании, Финляндии, Голландии, Германии). Такой подход позволил интенсифицировать учебный процесс, сделать его более “живым” и неформальным, привлечь зарубежных коллег к обмену опытом, знаниями и методиками, а учащимся дать возможность интегрироваться в окружающую информационно-технологическую среду, почувствовать важность и нужность своей будущей профессии и свою причастность к созданию и развитию глобальной стратегии туристического и гостиничного бизнеса. По моему мнению, опыт проведения подобных встреч имеет высокую педагогическую эффективность, способствуя интеграции университета в единое международное образовательное пространство и повышая тем самым качество предоставляемых им образовательных услуг.

4. Перспективы развития российской индустрии гостеприимства

В настоящее время туристско-гостиничная индустрия России заметно уступает развитым странам. Но, в целом, несмотря на определенное снижение темпов развития этой сферы бизнеса вследствие кризиса 2009 года, компании с правильно выбранной моделью управления, грамотно подобранными кадрами и адекватным сочетанием цена–качество продолжают функционировать.

Российский туристско-гостиничный бизнес представляется более чем перспективным для предпринимателей и инвесторов различного уровня, потому что этот бизнес молод и несет в себе огромный потенциал развития. Повсеместное изменение структуры туристско-гостиничной отрасли России путем увеличения количества гостиничных сетей в масштабах всей страны откроет возможности повышения эффективности управления предприятиями туристской индустрии, распространения высоких стандартов и технологий функционирования гостиниц на корпоративном уровне и, тем самым, улучшения качества обслуживания.

Ведение бизнеса не по стандартным западным сценариям, а с учетом национальной (российской) специфики, местного законодательства, местных экономических условий хозяйствования, ценовой политики и т.п. может дать неоценимые конкурентные преимущества именно российским гостиничным операторам в процессе создания своей ниши в индустрии гостеприимства. Занимая сегменты рынка, свободные от конкуренции с международными сетями, отечественные гостиничные операторы ставят перед собой задачу, прежде всего, внедрения новых для них гибких форм управления, открывающих возможности совершенствования гостиничного продукта, повышения потребительского спроса, продвижения торговой марки и т.п.

Развитие бизнеса в регионах, в том числе, с участием иностранного капитала; рост объема делового туризма; повышение статуса России как страны, привлекательной для путешествий в глазах иностранных туристов; повышение благосостояния россиян и появление интереса к отдыху внутри страны – вот основные факторы, определяющие в настоящее время возрастание спроса на услуги туристско-гостиничных предприятий.

Будущее российского туристско-гостиничного рынка видится, с одной стороны, в дальнейшем формировании и развитии национальных гостиничных сетей, главным образом, в сегменте 2-3 звезды, без прямой конкуренции с международными гостиничными сетями; с другой – в развитии малого предпринимательства в секторе создания мини-отелей, рассчитанных на недорогой туризм.

Выводы

Туристско-гостиничный бизнес в настоящее время – это наиболее динамично развивающаяся отрасль мировой экономики, приносящая многомиллионные прибыли национальным экономикам многих государств, и Россия как страна с богатейшими возможностями для организации бизнеса, делового и рекреационного туризма и т.п. не может быть исключением. Проведение научных исследований в области создания методологии и алгоритмов управления этой отраслью отечественной экономики с целью разработки комплексных подходов к формированию конкурентоспособных стратегий развития представляются весьма актуальными.

Состояние туристско-гостиничной индустрии тесно связано с общим состоянием экономики страны. В своем развитии в условиях рыночной экономики эта отрасль, прежде всего, основывается на поиске и внедрении новых технологий, стратегий и подходов к управлению бизнесом.

Современный российский туристско-гостиничный рынок, как и в целом, мировой, развивается достаточно динамично. Толчком к развитию и модернизации туристско-гостиничной индустрии России, а также и возникновению отечественных сетей послужило появление на российском рынке международных гостиничных сетей. Отечественный гостиничный бизнес, развивая свое присутствие в городах - мегаполисах в условиях жесткой конкуренции с международными гостиничными сетями, позиционирует себя, главным образом, в среднем ценовом диапазоне и широкой географической репрезентативностью в различных регионах страны. Рост объема делового туризма способствует увеличению темпов развития гостиничного бизнеса в

городах. В сельской местности все увереннее завоевывает свою нишу агротуризм, выступающий одновременно в качестве драйвера экономического роста регионов.

Несмотря на ощутимый прогресс в развитии, российская индустрия гостеприимства, по мировым стандартам, находится пока на начальном этапе своего формирования. Эффективные подходы к решению существующих проблем могут быть сведены к следующим:

- 1). Формирование методологии оценки инвестиционной привлекательности предприятий с целью привлечения средств инвесторов в туристско-гостиничный бизнес.
- 2). Развитие и использование маркетинговых стратегий.
- 3). Внедрение прогрессивных технологий обеспечения высокой доходности (ревеню-менеджмент, овербукинг, радиочастотная идентификация и т.п.).
- 4). Решение проблемы подготовки высококвалифицированных кадров.

Будущее российской туристско-гостиничной индустрии видится, с одной стороны, в дальнейшем формировании и развитии национальных гостиничных сетей, с другой – в развитии малого предпринимательства в секторе создания мини-отелей, рассчитанных на недорогой туризм.

Литература:

1. Скобкин С.С. Цели и задачи маркетинга для российской гостиничной отрасли // Российское предпринимательство. 2002 №2. – С. 1-15.
2. Режим доступа: www.hotelmag.com
3. Режим доступа: www.cityhotel.ru
4. Режим доступа: <http://www.rustourismnews.com/?p=13589>
5. Режим доступа: www.hotel.ru
6. Режим доступа: http://www.business-magazine.ru/mech_new/experience/pub269984
7. Discovery Research Group: Гостиничный бизнес в России под влиянием кризиса (текущее состояние и перспективы развития): отчет, 2009. – 164с.

8. Режим доступа: <http://www.agritourism.ru/agritourism-news/1859>
9. Режим доступа: <http://www.rustourismnews.com/?p=13589>
10. Костин К.Б. Формирование стратегии оценки инвестиционной привлекательности в системе управления туристским бизнесом. / Вестник РАЕН. 2012. – Т.16. – №.3. – С. 88-93.
11. Bragg, Steven M. Business ratios and formulas: a comprehensive guide/ Steven M. Bragg – Hoboken, N.J.: Wiley, 2nd ed, 2007. – 364 p.
12. Block B. Foundations of Financial Management / By Stanley B. Block, Geoffrey A. Hirt. – McGraw-Hill Companies, Inc., 2003. – 701 с.
13. G. Allenby and P. Rossi. Marketing models of consumer heterogeneity. // Journal of Econometrics. 1999. N. 89. – P.57–78.
14. Kostin K.B., Sokolov V.K. Mathematical modeling of an adaptive acousto-optic interference canceller // Proc. SPIE. 2002.V.5066. – P.265-272.
15. Костин К.Б. Новый подход к решению проблемы овербукинга как одного из ключевых методов управления доходами предприятий гостиничной индустрии. // Вестник РАЕН 2012 г. Т.16, №.1. – С. 133-136
- 16.]. Chatwin R.E. Continuous-time airline overbooking with time-dependent fares and refunds / R.E. Chatwin // Transportation Science. 1999. V.33. – P. 805–819.
17. Goodman S. Introduction to the Design and Analysis of Algorithms / S. Goodman and S. Hedetniemi New York: McGraw-Hill. – 1977.
18. Режим доступа: http://www.rf-id.ru/about_rfid/
19. Kinsella, B. The Wal-Mart factor. Industrial Engineer. 2003. V. 35(11). – P. 32–36.
20. Gillies D. // [Distance Education](#). – 2008. – V. [29](#). – Issue [1](#). – P. 107 – 118.