

На правах рукописи



АССАФ БАСЕМ

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ГОСТИНИЧНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление
народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями и комплексами – сфера услуг)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва–2021

Работа выполнена на кафедре индустрии гостеприимства, туризма и спорта федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», г. Москва.

Научный руководитель доктор экономических наук, профессор
Джанджугазова Елена Александровна


Официальные оппоненты: **Морозова Наталья Степановна**
доктор экономических наук, профессор, автономная некоммерческая организация высшего образования «Российский новый университет», Институт бизнес-технологий, научный руководитель
Драчева Елена Леоновна
кандидат экономических наук, доцент, государственное автономное образовательное учреждение высшего образования города Москвы «Московский государственный институт физической культуры, спорта и туризма имени Ю.А. Сенкевича», кафедра туризма, доцент

Ведущая организация Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сочинский государственный университет»

Защита диссертации состоится 15 апреля 2021 г. в 15:30 на заседании диссертационного совета Д 212.196.04 на базе ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный переулок, д. 36, ауд. 353.

С диссертацией можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре имени академика Л. И. Абалкина ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, ул. Зацепа, д. 43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru/>

Автореферат разослан 15 февраля 2021 г.

Ученый секретарь диссертационного совета Д 212.196.04
доктор экономических наук, доцент  Лукина Анастасия Владимировна

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В современных условиях турбулентности, в которых функционирует мировая экономическая система, импульсы нестабильности передаются национальным экономикам, оказывая существенное влияние на условия развития отраслевых и территориальных хозяйственных комплексов, формирующих экономический потенциал стран. Особенно сильно негативные факторы затрагивают страны, находящиеся в эпицентре сложных геополитических событий, к которым, несомненно, относится Сирийская Арабская Республика (САР), находящаяся на этапе послевоенного восстановления народного хозяйства. Послевоенная кризисная ситуация характерна для всех отраслей сирийской экономики, в том числе для сферы гостеприимства, экономический потенциал которой в значительной степени утрачен. В этих условиях необходимо применять инструменты антикризисного управления, позволяющие привести хозяйствующие субъекты гостиничного бизнеса в стабильное состояние и обеспечить их дальнейшее развитие. Вместе с тем, бессистемное применение отдельных инструментов антикризисного управления не может дать стойкого экономического эффекта, так как на разных этапах функционирования гостиничных предприятий, как органичной части всей социально-экономической системы страны, могут возникать проблемы, требующие комплексного решения, взаимоувязанные с другими, в том числе смежными, отраслями. Подобный комплексный подход обеспечивает разработка стратегии антикризисного управления гостиничными предприятиями, основанная на постоянной диагностике, оценке возможностей и перспектив развития.

Вместе с тем существующие критерии оценки, методы диагностики и механизмы антикризисного управления не адаптированы к отраслевым особенностям гостиничной индустрии и не приспособлены к применению в условиях послевоенного функционирования, что обуславливает потребность в их развитии и дополнении инструментами антикризисного управления гостиничными предприятиями с учетом отраслевой специфики и особенностей послевоенного режима функционирования. Несмотря на тяжелые последствия экономического и гуманитарного кризиса в САР, именно туризм и гостиничный бизнес могут стать драйвером развития всего хозяйственного комплекса Сирии, а гостиничные предприятия – наиболее привлекательными инвестиционными объектами.

В довоенный период туризм и гостиничный бизнес активно развивались в САР, ежегодный рост туристских потоков за 2008–2010 гг. составлял около 40 %. Доходы от туризма в 2010 г. достигли 300,8 млрд сирийских фунтов (6,4 млрд долларов США), что составило 14 % валового внутреннего продукта Сирии. Совершенно очевидно, что в перспективе повышенный интерес у инвесторов вызовут гостиничные предприятия наиболее крупных сирийских городов – Дамаска и Алеппо, так как эти города в довоенный период посещали более половины всех туристов, а в целом в 2010 г. Сирию посетили 8,5 млн туристов.

В настоящее время, несмотря на существующие сложности, экономический потенциал Сирии начинает постепенно восстанавливаться, что дает сигнал внутренним и внешним акторам для осуществления более активной инвестиционной политики. Кроме того, растет интерес иностранных инвесторов к Сирии, что ставит перед руководством страны задачи по разработке благоприятных условий и механизмов для привлечения инвестиций в разные сектора экономики, в том числе в гостиничный бизнес.

В этой связи разработка стратегических подходов к развитию системы антикризисного управления гостиничными предприятиями становится крайне важной теоретико-методической основой для формирования благоприятного инвестиционного климата и привлекательных финансовых условий для развития гостиничного сектора сирийской экономики. В свою очередь разработанные стратегические подходы в области антикризисного управления гостиничными предприятиями дополняют существующий корпус научных знаний и практических приемов в области посткризисного функционирования гостиничных предприятий, а обоснование методических и практических рекомендаций по решению данной проблемы в современных условиях в значительной степени определило актуальность темы диссертационного исследования.

Степень научной разработанности темы. Проблемы теории и практики антикризисного управления в последнее время вызывают большой интерес как у зарубежных, так и отечественных ученых-экономистов. На сегодняшний день накоплена значительная теоретико-методическая база и практический опыт по реализации антикризисного управления и прогнозирования кризисных ситуаций. Однако, несмотря на значительное количество научных исследований о сущности и инструментах антикризисного управления, а также постоянное повышение практической значимости этой проблемы, она пока остается не до конца исследованной.

В частности, не решены вопросы формирования системы эффективного антикризисного управления предприятиями индустрии гостеприимства в сложных условиях нестабильности, вызванных глобальными геополитическими конфликтами и локальными войнами.

Вместе с тем существенный вклад в исследование теоретических и практических аспектов антикризисного управления и антикризисного финансового управления был сделан такими российскими учеными, как Е. А. Виноградская, И. А. Бланк, В. А. Черненко, И. К. Ларионов, К. А. Гореликов, Т. Р. Орехова и другие.

Проблемы антикризисного управления в гостиничном бизнесе были рассмотрены российскими исследователями Е. И. Богдановым и О. Н. Козыревой, а также зарубежными учеными Р. Дж. Харрингтоном, С. Майклом, Р. Рибари, М. Г. Карамом, Дж. Хартманом. Теоретико-методологическим и практическим вопросам формирования и применения стратегий антикризисного управления было уделено внимание таких ученых, как Н. Зех, Т. Джаскис, Дж. Броунелл, Д. Глиссер, А. Параскевас, С. Гвимарес, Р. Малотра, У. Венкатеш, П. Рачерла, К. Ху и другие. Вопросы антикризисного

управления туристическим бизнесом в исламских странах занимают важное место в трудах таких ученых, как Худайри Мохсен Ахмед, Махер Ахмед, Хейдар Хуссаин и др.

Формированию стратегии развития сферы услуг посвящены труды Е. А. Джанджугазовой, Н. А. Зайцевой, С. С. Скобкина, Р. И. Мирзаева, М. А. Морозова, Л. А. Попова, Д. А. Козлова, М. В. Кобяк, И. Б. Стукаловой, Л. А. Брагина, Т. П. Данько и других. Исследования этих авторов содержат теоретические идеи и методологические подходы к разработке основ выбора и применения стратегии развития регионов Российской Федерации, ориентированных на туризм и рекреацию.

В настоящее время значительное количество научных исследований направлены на построение эффективных процессов антикризисного управления предприятиями, однако существуют проблемы, связанные с применением этих моделей в практике гостиничного бизнеса. Во-первых, имеющийся опыт разработки и применения стратегий антикризисного управления касается преимущественно предприятий других отраслей, не связанных с гостиничным бизнесом. Во-вторых, значительная часть стратегий была построена для развитых стран и не может быть прямым образом использована в условиях САР. В-третьих, большинство построенных моделей могут быть использованы исключительно для оценки угрозы возникновения финансового кризиса в компаниях, в то время как процессам реагирования на кризис и действиям, способствующим выводу предприятия из кризисного состояния посвящено незначительное количество прикладных исследований.

Выбор темы диссертационного исследования обусловлен важностью и остротой проблем разработки эффективных антикризисных стратегий в гостиничном бизнесе, а также необходимостью повышения объективности процесса принятия управленческих решений, связанных с реагированием на возникновение кризисных явлений и использованием опыта антикризисного управления.

Цель диссертационного исследования состоит в теоретическом и практическом обосновании необходимости разработки и реализации стратегии антикризисного управления гостиничными предприятиями.

В соответствии с заявленной целью в работе решались следующие **задачи**:

– определить сущность антикризисного управления гостиничным предприятием в условиях геополитической и экономической нестабильности, вызванной военными конфликтами, и сформулировать понятие антикризисного управления гостиничными предприятиями;

– обосновать условия функционирования гостиничных предприятий в кризисной ситуации и систематизировать основные способы адаптации гостиничных предприятий, находящихся в разных регионах Сирии, к кризисным условиям;

– определить факторы, оказывающие влияние на восстановление стабильности функционирования гостиничных предприятий Сирийской Арабской Республики в кризисных и посткризисных условиях, и предложить

модель реализации государственной антикризисной стратегии, направленной на развитие гостиничного сектора Сирии;

– обосновать методические рекомендации по формированию государственных антикризисных программ развития гостиничного сектора Сирийской Арабской Республики;

– оценить эффективность инструментов реализации стратегии и программ антикризисного управления гостиничными предприятиями Сирийской Арабской Республики.

Объектом исследования диссертационной работы выступают предприятия гостиничного бизнеса Сирийской Арабской Республики, функционирующие в условиях геополитической нестабильности и кризиса.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования и реализации антикризисной стратегии для предприятий гостиничного бизнеса в условиях экономической нестабильности.

Гипотеза исследования заключается в том, что в современных кризисных условиях, вызванных продолжающимися на территории Сирии военными событиями, необходимо разработать стратегию управления гостиничными предприятиями, которая позволит преодолеть последствия кризиса и вывести их на траекторию стабильного развития. В свою очередь стратегия антикризисного управления гостиничными предприятиями в Сирии должна быть построена на принципах восстановления довоенного потенциала национального гостиничного бизнеса с перспективой его дальнейшего развития и последующей интеграции в систему мирового хозяйства.

Теоретическая и методическая база. Теоретическую и методическую базу исследования составляют научные труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам разработки стратегии антикризисного управления, управления корпоративным кризисом, в том числе диссертации, монографии, публикации в периодических изданиях из перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, и в других рецензируемых журналах, сборниках материалов региональных, международных и федеральных научных и научно-практических конференций.

В ходе исследования были применены методы экономического анализа: группировки, синтеза, экономико-статистические методы, абстрактно-логический и сравнительный экономико-статистический анализ, методы социологических исследований и контент-анализ.

Информационная база исследования. Информационную базу составили доклады Всемирного совета по туризму и путешествиям, доклады Организации Объединенных Наций (ООН), периодические доклады ООН по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО), статистические данные Министерства туризма САР, отчеты Правительства САР, данные статистических групп Центрального бюро статистики САР, доклады Главного управления древностей и музеев Сирии, публикации в специализированной прессе, данные финансовой отчетности предприятий гостиничного бизнеса

Сирийской Арабской Республики, материалы официальных сайтов гостиничных предприятий и др.

Область исследования. Область исследования соответствует Паспорту специальностей ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством – пункту 1.6. Сфера услуг: п. 1.6.109 – Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка; п. 1.6.112 – Факторы, влияющие на размещение и эффективность деятельности предприятий сферы услуг; п.1.6.131 – Механизм антикризисного управления в сфере услуг.

Научная новизна. Научная новизна диссертационного исследования заключается в уточнении, обосновании и развитии теоретических и методических положений, позволяющих сформировать стратегию антикризисного управления гостиничными предприятиями на основе анализа последствий кризиса в Сирийской Арабской Республике и определить пути стабильного развития отрасли индустрии гостеприимства.

Основные результаты исследования. Основные результаты исследования, полученные лично автором и составляющие научную новизну:

1. Определена сущность антикризисного управления гостиничным предприятием в условиях геополитической и экономической нестабильности, вызванной военными конфликтами. Сформулировано понятие антикризисного управления гостиничными предприятиями.

2. Обоснованы факторы, влияющие на функционирование и развитие гостиничного комплекса Сирии, в том числе раскрыты возможности и угрозы, учет которых необходим при разработке стратегии антикризисного управления гостиничными предприятиями Сирийской Арабской Республики, обобщены и систематизированы основные способы адаптации к кризисным условиям гостиничных предприятий, находящихся в разных регионах Сирии.

3. Определена роль всесторонней оценки влияния факторов на формирование гостиничного комплекса Сирийской Арабской Республики в кризисных условиях и предложена модель реализации государственной антикризисной стратегии, направленной на развитие гостиничной отрасли Сирии.

4. Обоснованы методические рекомендации по формированию государственных антикризисных программ развития гостиничного комплекса Сирийской Арабской Республики на основе дифференцированного подхода к инвестированию гостиничных предприятий, находящихся в разных регионах Сирии.

5. Разработана методика оценки результативности антикризисных мероприятий при реализации государственной стратегии антикризисного управления гостиничными предприятиями с учетом неравнозначного потенциала гостиничных предприятий в регионах Сирии.

Теоретическая значимость диссертационного исследования состоит в дополнении научных знаний в области теоретических положений, методических и практических рекомендаций по особенностям формирования

стратегии управления гостиничными предприятиями в условиях политической нестабильности и экономического кризиса, необходимых для перехода от фрагментарных усилий к системным мероприятиям, с целью обеспечения условий для создания стабильного уровня экономической деятельности.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что основные выводы и положения научного исследования могут применяться в практической деятельности гостиничных предприятий, находящихся в сложных кризисных условиях. Результаты, полученные в диссертации, могут быть использованы для научно-практического обоснования управленческих решений, направленных на повышение результативности процессов антикризисного управления гостиничными предприятиями Сирии.

Научные положения данного исследования могут применяться в сфере высшего образования для подготовки специалистов по направлению 43.03.03 «Гостиничное дело», а также для программ дополнительного образования, переподготовки и повышения квалификации работников сферы туризма и гостеприимства.

Апробация результатов исследования. Результаты, полученные в ходе исследования, были использованы при обучении по специализациям «Управление услугами», «Управление рисками», «Гостиничный менеджмент» и «Туризм», посредством объективных практических упражнений, указанных в учебном процессе кафедры туризма и гостиничного менеджмента университета Дамаска и ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова» в процессе преподавания дисциплин «Глобальный бенчмаркинг в туризме», «Экономика сферы услуг». Научные положения данного диссертационного исследования и практические выводы были опубликованы и обсуждены на международных научно-практических конференциях: Всероссийской научно-практической конференции «Государственно-частное и муниципально-частное партнерство в регионах России: опыт и практики», г. Тамбов, 2017 г., X Международной студенческой научно-практической конференции Института отраслевого менеджмента РАНХиГС «Современный менеджмент и корпоративная социальная ответственность», г. Москва, 2017 г., II Международной конференции молодых ученых, аспирантов, студентов и учащихся «Кооперация и предпринимательство: состояние, проблемы и перспективы», г. Казань, 2018 г., International Scientific Conference «Scientific research of the SCO countries: synergy and integration», Пекин, Китай, 2019 г., XI Международной научно-практической конференции «Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы», г. Москва, 2018 г., XXXII Международных плехановских чтениях, г. Москва, 2019 г., III Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития туризма», г. Москва, 2019 г., XII Международной научно-практической конференции «Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы», г. Москва, 2019 г., Всероссийской научно-практической конференции «Стратегии и современные тренды развития предприятий туристского и гостиничного бизнеса», г. Москва, 2020 г.

Публикации. Основные положения диссертационного исследования опубликованы в 33 научных работах общим объемом 19,57 печ. л. (авторских 13,04 печ. л.), в том числе 9 публикаций (авторских 7,43 печ. л.) из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук, и 1 публикация объемом 0,99 печ. л. (авторских 0,2 печ. л.) в периодическом издании, индексируемом в БД Web of Science.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы. Содержание работы изложено на 158 страницах машинописного текста, включает 26 таблиц, 38 рисунков.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Определена сущность антикризисного управления гостиничным предприятием в условиях геополитической и экономической нестабильности, вызванной военными конфликтами. Сформулировано понятие антикризисного управления гостиничными предприятиями. В диссертационном исследовании были определены три концептуальных подхода к трактовке термина антикризисного управления гостиничным предприятием (Рисунок 1).

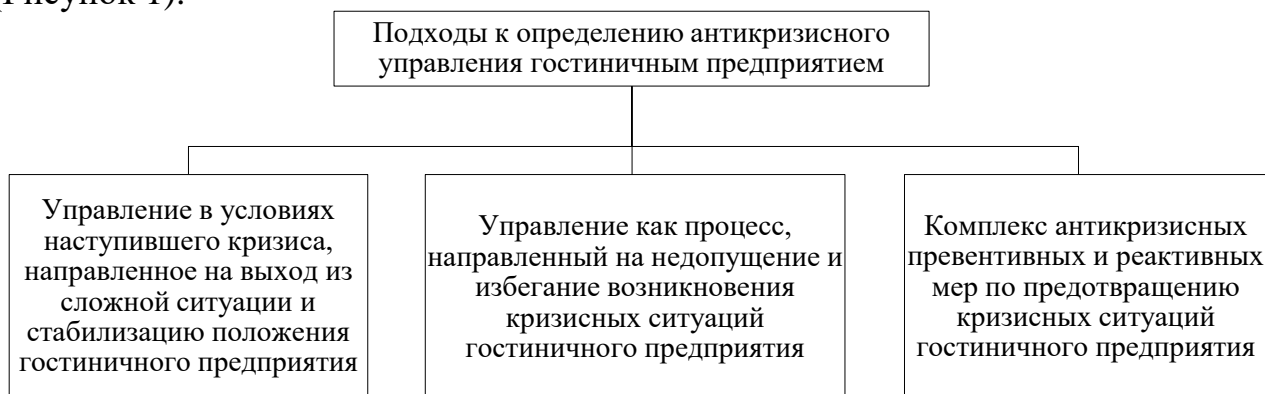


Рисунок 1 – Концептуальные подходы к трактовке термина «антикризисное управление гостиничным предприятием»

Источник: составлено автором.

В первом случае антикризисное управление предполагает активные действия в условиях, когда кризис достигает критического уровня, и гостиничное предприятие нуждается в посторонней помощи для санации или ликвидации. Что касается второго подхода, то он не учитывает деятельность, направленную на выход из кризисной ситуации, трактуя антикризисное управление только как процесс недопущения кризиса. По нашему мнению, третий концептуальный подход, согласно которому антикризисное управление гостиничным предприятием является постоянно действующим комплексом мер по предотвращению кризисных ситуаций, выводу из кризиса с минимизацией негативных последствий и последующей стабилизацией экономического состояния, наиболее полно раскрывает сущность данной категории.

Специфику антикризисного управления гостиничным предприятием характеризуют двумя тезисами (Рисунок 2).

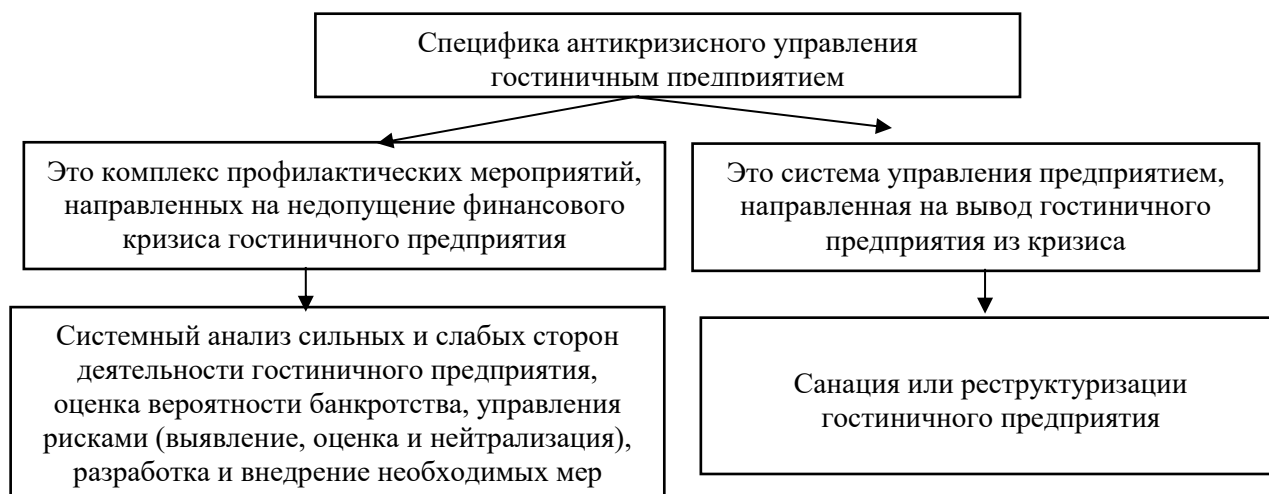


Рисунок 2 – Специфика применения антикризисного управления гостиничным предприятием

Источник: составлено автором.

Резюмируя вышесказанное, можно определить антикризисное управление гостиничным предприятием как комплексную систему управления, направленную на предотвращение и устранение неблагоприятных воздействий кризиса с использованием потенциала современного менеджмента, включая разработку и реализацию программы антикризисной стабилизации, позволяющей преодолеть временные трудности, возникшие в условиях геополитической нестабильности, и сохранить рыночные позиции с опорой на собственные ресурсы.

В диссертационном исследовании был сделан вывод о том, что антикризисное управление в гостиничном бизнесе учитывает все особенности, связанные со спецификой основной деятельности гостиниц. При этом из-за уникальности каждого кризисного явления не существует исчерпывающего перечня конкретных антикризисных мер, способных в полной мере охарактеризовать антикризисное управление на гостиничных предприятиях. Антикризисное управление гостиницей является комплексной нелинейной системой управления, включающей ряд бизнес-процессов, направленных на выявление кризисных явлений, реагирование на их возникновение и усвоение полученного опыта управления в условиях кризиса.

2. Обоснованы факторы, влияющие на функционирование и развитие гостиничного комплекса Сирии, в том числе раскрыты возможности и угрозы, учет которых необходим при разработке стратегии антикризисного управления гостиничными предприятиями Сирийской Арабской Республики, обобщены и систематизированы основные способы адаптации к кризисным условиям гостиничных предприятий, находящихся в разных регионах Сирии.

Рассмотрев основные факторы влияния на функционирование и развитие гостиничного комплекса Сирии, можно выделить основные угрозы и

возможности, учет которых позволит сформировать обоснованную стратегию антикризисного управления и посткризисного развития гостиничного комплекса САР. Группировка факторов, влияющих на функционирование и развитие гостиничного комплекса Сирии, представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Факторы, влияющие на функционирование и развитие гостиничного комплекса Сирии

Факторы	Возможности	Угрозы
Туристские	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Высокая популярность туристского региона Сирии. ✓ Широкая туристская специализация (охват видов туризма). ✓ Богатство и разнообразие туристских ресурсов. ✓ Наличие брендовых туристских объектов (в том числе со статусом объектов ЮНЕСКО) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Нестабильная геополитическая ситуация. ✓ Разрушение части туристских объектов и инфраструктуры. ✓ Низкий и частично отрицательный туристский спрос
Безопасность	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Частичная стабилизация ситуации на значительной части территории САР, в том числе благодаря военно-политическому содействию РФ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Слабая система безопасности и отсутствие гражданского мира в некоторых районах САР
Политико-правовые	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Стабилизация системы государственного управления в САР. ✓ Формирование государственных программ развития индустрии отдыха и туризма в САР 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Политическая нестабильность в некоторых районах САР. ✓ Отсутствие государственного контроля в ряде районов Сирии
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Рост интереса инвесторов к некоторым отраслям хозяйственного комплекса САР. ✓ Возрождение и начало функционирования гостиничного комплекса Сирии 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Экономическая нестабильность. ✓ Высокая инфляция. ✓ Высокие финансовые риски
Социально-демографические	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Обратные миграционные потоки (постепенное возвращение сирийского населения в места проживания) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Общественная нестабильность. ✓ Частичное разрушение системы образования и профессиональной подготовки кадров. ✓ Нехватка квалифицированных кадров, имеющих опыт работы в индустрии гостеприимства
Природно-климатические	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Благоприятные климатические условия. ✓ Разнообразие природных и культурных ландшафтов 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Экологические угрозы, техногенные и природные опасности

Источник: составлено автором.

По мнению автора, успешное функционирование гостиничного комплекса САР в кризисной ситуации зависит от всестороннего учета факторов, в том

числе учета возможностей и угроз, представленных в таблице 1, что позволит разработать антикризисную стратегию управления гостиничными предприятиями на основе оценки современного состояния и перспектив развития гостиничного комплекса Сирии.

Изучение тенденций развития гостиничного комплекса САР показало, что в докризисный период инвесторы были заинтересованы в строительстве гостиниц класса 4–5 звезд, а рыночное поведение гостиничных предприятий Сирии до 2011 г. было основано на оказании люксовых услуг внутренним потребителям гостиничных услуг по высоким ценам. При этом большинство отелей имело достаточно узкий ассортимент дополнительных услуг. Однако после начала военных операций в 2011 г., приведших к полномасштабному экономическому кризису, гостиничный комплекс САР сосредоточился на действиях, обеспечивающих его выживание, что привело к приостановке инвестиций. Но после окончания активной военной фазы и начала посткризисного периода поведение инвесторов изменилось. Усилия инвесторов в первую очередь сосредоточились на восстановлении разрушенных объектов гостиничной инфраструктуры и развитии уцелевших объектов.

Также посткризисный период функционирования гостиничного комплекса Сирии характеризуется увеличением количества двухзвездочных бюджетных отелей, в том числе на основе привлечения иностранных инвесторов.

На рисунке 3 изображены модели функционирования гостиничных предприятия Сирии в довоенный и послевоенный период.



Рисунок 3 – Модели функционирования гостиничных предприятий Сирии
Источник: составлено автором.

Таким образом, приведенные на рисунке 3 модели функционирования позволяют показать необходимость мер в период кризиса и базовый набор

действий для каждого отдельного гостиничного предприятия с учетом его особенностей.

На рисунке 4 представлены этапы развития кризисной ситуации в САР, отразившейся на состоянии экономики страны, в том числе на условиях функционирования гостиничных предприятий.

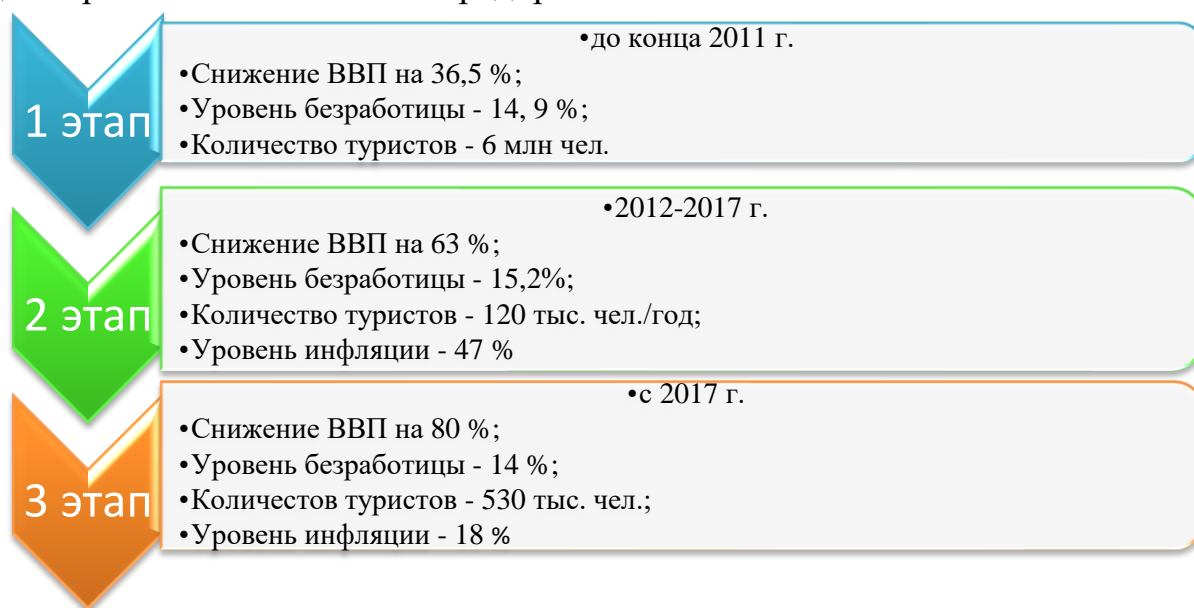


Рисунок 4 – Этапы развития кризисной ситуации, отразившейся на состоянии экономики Сирийской Арабской Республики (2011–2018 гг.)

Источник: составлено автором.

3. Определена роль всесторонней оценки влияния факторов на формирование гостиничного комплекса Сирийской Арабской Республики в кризисных условиях и предложена модель реализации государственной антикризисной стратегии, направленной на развитие гостиничной отрасли Сирии. Влияние различных факторов на функционирование гостиничного комплекса Сирии нельзя оценить однозначно, так как любое негативное влияние может нести позитивное начало, если научиться правильно его использовать. Так, например, сирийские регионы, разрушенные военными действиями, могут стать точками роста для всей экономики, в том числе для развития всей гостиничной индустрии. Всесторонний учет факторов влияния позволит оценить наиболее перспективные объекты гостиничного комплекса Сирии, которые могут стать базовыми для формирования программы восстановления и развития всего гостиничного комплекса САР.

Выбор объектов гостиничной индустрии с целью последующего финансирования работ по их восстановлению необходимо провести с учетом туристской привлекательности и посещаемости районов, в которых они находятся. В первую очередь в их состав войдут гостиничные предприятия, расположенные в известных туристских зонах и городах с повышенной деловой активностью, в том числе в районах, где находятся ценные туристские объекты ЮНЕСКО: Дамаск, Пальмира, Алеппо и др. Всесторонний учет влияния факторов на функционирование гостиничного комплекса Сирии, позволяющий выделить точки роста как наиболее перспективные объекты

гостиничного комплекса страны, может стать основой для формирования объективной стратегии антикризисного управления для дальнейшего развития гостиничного комплекса САР. Формирование подобной стратегии даст возможность устранить последствия кризиса и восстановить гостиничный комплекс Сирии, который в свою очередь способен внести значительный вклад в ВВП страны. Вместе с тем восстановление гостиничного хозяйства Сирии позволит поднять уровень жизни населения, в том числе за счет создания новых рабочих мест, а также значительно улучшить имидж Сирийской Арабской Республики (Рисунок 5).



Рисунок 5 – Схема разработки и внедрения стратегии антикризисного управления гостиничным комплексом САР

Источник: составлено автором.

Из представленного рисунка видно, что разработка антикризисной стратегии – это сложный, трудоемкий и многокомпонентный процесс. На

уровне государства он включает разных участников: от разработчиков на правительственном уровне до исполнительных и контролирующих звеньев (в том числе на региональных, местных уровнях). Рассматривая общенациональные государственные подходы к антикризисному управлению, следует подчеркнуть важность антикризисного управления на региональном уровне, так как оно призвано отразить специфику региона и сделать государственное руководство отраслями и субъектами хозяйственной деятельности более сконцентрированным и эффективным. Отраслевые антикризисные стратегии стран, находящихся в зоне военных и геополитических конфликтов, в первую очередь должны быть направлены на устранение негативных последствий как в отдельных секторах экономики, так и в отдельных районах страны. При этом проекты, инициируемые антикризисной стратегией, как правило, крупномасштабны и носят долгосрочный характер, вследствие чего привлекаются не только внутренние, но и внешние ресурсы. В этом случае антикризисная стратегия по отношению к производству и социуму носит точечный характер, так как важно не только устранить наиболее острые проблемы, но и сформировать точки роста для дальнейшего развития перспективных отраслей экономики страны.

4. Обоснованы методические рекомендации по формированию государственных антикризисных программ развития гостиничного комплекса Сирийской Арабской Республики на основе дифференцированного подхода к инвестированию гостиничных предприятий, находящихся в разных регионах Сирии. На основе государственной стратегии антикризисного управления предполагается разработать региональные стратегии антикризисного управления с учетом выделения четырех типов регионов в зависимости от состояния регионального гостиничного комплекса:

I тип – регионы, где гостиничный потенциал практически полностью утерян, разрушения составляют до 90 % (Холмс, Алеппо);

II тип – потеря гостиничного потенциала существенна, разрушения составляют до 70 % (Дамаск);

III тип – частичная потеря гостиничного потенциала, сохранено до 50 % объектов и инфраструктуры (Хама);

IV тип – малозначительные потери гостиничного потенциала, сохранено до 90 % (Латакия, Тартус).

Представленная дифференциация регионов по степени сохранности потенциала гостиничных предприятий дает возможность рассматривать государственную антикризисную стратегию на трех уровнях: на общегосударственном, региональном и местном. Такой подход позволяет расставить приоритеты и скорректировать финансирование восстановительных работ. После проведения оценки степени утраты потенциала и выделения четырех типов регионов в зависимости от состояния регионального гостиничного комплекса необходимо сформулировать цели антикризисной стратегии.

В таблице 2 представим цели и задачи, мероприятия стратегии антикризисного управления гостиничными предприятиями в Сирийской Арабской Республике.

Таблица 2 – Стратегия антикризисного управления гостиничными предприятиями в Сирийской Арабской Республике

Тип стратегии	Тип региона (название)	Цели и задачи	Мероприятия
I тип	I тип (Хомс, Алеппо)	Цель: полное восстановление гостиничного потенциала и обеспечение безопасности. Задачи: 1. Полностью восстановить гостиничный потенциал к 2030 г. 2. Создать благоприятный образ региона в глазах широкой общественности. 3. Обеспечить безопасность для туристов и местного населения. 4. Восстановить ценные туристские объекты и достопримечательности. 5. Сформировать систему подготовки кадров для сферы туризма и гостеприимства	– Восстановление и реконструкция гостиничных предприятий; – строительство новых гостиничных предприятий; – восстановление туристской и транспортной инфраструктуры; – реставрация ценных туристских объектов и достопримечательностей; – обеспечение мер безопасности туристов и местного населения; – повышение туристской привлекательности регионов и формирование благоприятного образа страны; – разработка и реализация программы по подготовке и повышению квалификации кадров для сферы туризма и гостиничного бизнеса
II тип	II тип (Дамаск)	Цель: восстановление частично утерянного гостиничного потенциала и обеспечение безопасности. Задачи: 1. Восстановить гостиничный потенциал к 2025 г. 2. Восстановить благоприятный образ региона в глазах широкой общественности. 3. Обеспечить безопасность для туристов и местного населения. 4. Восстановить ценные туристские объекты и достопримечательности. 5. Сформировать систему подготовки кадров для сферы туризма и гостеприимства	– Восстановление и реконструкция гостиничных предприятий; – строительство новых гостиничных предприятий; – восстановление туристской и транспортной инфраструктуры; – реставрация ценных туристских объектов и достопримечательностей; – обеспечение мер безопасности туристов и местного населения; – повышение туристской привлекательности регионов и формирование благоприятного образа; – разработка и реализация программы по подготовке и повышению квалификации кадров для сферы туризма и гостиничного бизнеса

Продолжение таблицы 2

Тип стратегии	Тип региона (название)	Цели и задачи	Мероприятия
III тип	III тип (Хама)	<p>Цель: устранение негативных последствий кризиса, повышение уровня безопасности.</p> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Восстановить инфраструктуру туризма в регионе к 2023 г. 2. Повысить уровень среднегодовой загрузки гостиничных предприятий до 60%. 3. Повысить доходность предприятий гостиничного бизнеса на 20 % по сравнению с показателями 2019 г. 	<ul style="list-style-type: none"> – Реконструкция и модернизация малобюджетных отелей на основе современных информационных технологий, повышение категории комфортности; – проведение активной маркетинговой кампании по созданию благоприятного образа и привлечению иностранных туристов; – развитие коммуникационных каналов связи с потенциальными клиентами на основе современных цифровых технологий; – создание диверсифицированного гостиничного предложения на основе сегментации отелей: семейный отдых, бизнес-отель, отели для туристов из Европы и Азии, в том числе отель для гостей из арабских стран и т.д.
IV тип	IV тип (Латакия, Тартус)	<p>Цель: устранение негативных последствий кризиса.</p> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Реконструкция и модернизация гостиничных предприятий. 2. Повысить среднегодовую загрузку гостиниц и иных средств размещения к 2023 г. на 70 % по сравнению с 2019 г. 3. Повысить доходность гостиничного бизнеса на 75 % по сравнению с показателями 2019 г. 	<ul style="list-style-type: none"> – Реконструкция гостиничных предприятий на основе использования современных технологий, применяемых при строительстве отелей для прибрежных зон; – привлечение инвесторов для совместного строительства крупных гостиничных предприятий, включающих полную инфраструктуру для отдыха (СПА-комплексы, зоны для занятий спортом, детские зоны, зоны ресторанов, кафе и диско, зоны массовых развлечений); – проведение активной маркетинговой кампании по созданию благоприятного образа и привлечению иностранных туристов (с помощью интернет-рассылок и публикаций сюжетов в популярных приложениях и зарубежных социальных сетях)

Источник: составлено автором.

Следует отметить, что стратегии регионов Сирийской Арабской Республики первого и второго типа, приведенные в таблице 2, практически идентичны, в то время как стратегии третьего и четвертого типа имеют существенные отличия. Это объясняется тем, что регионы Хомс, Алеппо и Дамаск подверглись значительному разрушению в ходе военных действий: пострадали достопримечательности, культурные и религиозные объекты, дороги, вокзалы, транспортная и прочая инфраструктура. Уровень жизни населения в этих регионах значительно снизился, именно из них наблюдался самый высокий отток беженцев. Поэтому целью антикризисной стратегии для первого и второго типа регионов будет являться полное восстановление утраченного потенциала гостиничного бизнеса. Главной задачей в данном случае является реализация комплекса мероприятий, позволяющих через 10 лет (к 2030 г.) этим регионам стать безопасными и привлекательными как для въездного, так и для внутреннего туризма.

В свою очередь основным направлением деятельности по восстановлению гостиничного потенциала должно стать строительство преимущественно бюджетных гостиниц (средняя ценовая категория – 2 звезды), потребность в которых обусловлена следующими факторами:

- серьезное снижение интереса туристов к этим регионам, вследствие чего срок окупаемости высококатегорийных отелей будет очень длительным;
- падение уровня жизни населения этих регионов, вследствие чего для внутреннего потока туристов будут доступны только бюджетные гостиницы;
- низкий интерес инвесторов к дорогим проектам в малопривлекательных зонах отдыха.

Исходя из вышеперечисленного следует, что все внимание инвесторов будет сосредоточено на проектах с низкими затратами и с низкими и средними сроками окупаемости.

Регионы, для которых автором диссертации предлагаются стратегии третьего и четвертого типа, являются более привлекательными для развития гостиничного бизнеса. Это обусловлено тем, что они значительно меньше пострадали от военных конфликтов, либо вообще не пострадали. В ряде городов и населенных пунктов Сирийской Арабской Республики сохранена туристская инфраструктура, также и качество жизни местного населения в этих регионах выше, что позволяет людям продолжать привычный образ жизни, включая отдых внутри страны. Кризис гостиничных предприятий в этих регионах связан в основном с низкими доходами. Поэтому важнейшей целью стратегии антикризисного управления для третьего и четвертого типа регионов будет устранение негативных последствий кризиса, а основными задачами – восстановление отрасли туризма к 2023 г., включая увеличение потока гостей и повышение доходности работы гостиничных предприятий.

Основой всех мероприятий, предложенных в диссертации, является ориентация на потребителя. Поэтому практически все действия в рамках антикризисной программы так или иначе должны быть связаны с изучением и учетом предпочтений гостей. Для реализации инвестиционных антикризисных проектов гостиничных предприятий Сирийской Арабской Республики

предложены кольцевая и перекрестная схемы инвестирования. Кольцевая схема инвестирования отображена на рисунке 6.

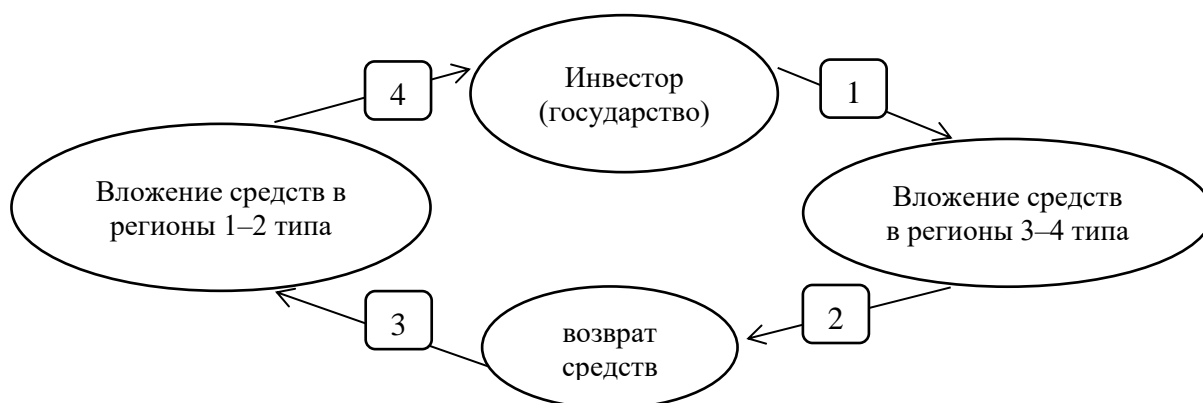


Рисунок 6 – Кольцевая схема инвестирования антикризисных проектов гостиничных предприятий

Источник: составлено автором.

Из данной схемы видно, что основным инвестором в кольцевой схеме инвестирования антикризисных проектов является государство. Частные лица не заинтересованы в инвестировании подобных проектов, т.к. им важны сроки окупаемости и рентабельность. В свою очередь инвестиционные проекты для 1 и 2 типа регионов имеют длительные периоды окупаемости. Внешние инвесторы также не очень заинтересованы в инвестировании таких проектов – их может привлечь только политическая значимость таких проектов.

Сущность кольцевой схемы сводится к следующему : 1 этап – государство направляет средства на инвестирование проектов в регионах, относящихся к 3 и 4 типу, 2 этап – происходит возврат средств, 3 этап – в результате средства, полученные от инвестиций, направляются на развитие регионов, относящихся к 1 и 2 типу, 4 этап – по истечению срока окупаемости средства снова возвращаются к государству.

Также можно предложить использование перекрестной схемы инвестирования проектов в индустрии гостеприимства в САР, она отображена на рисунке 7.

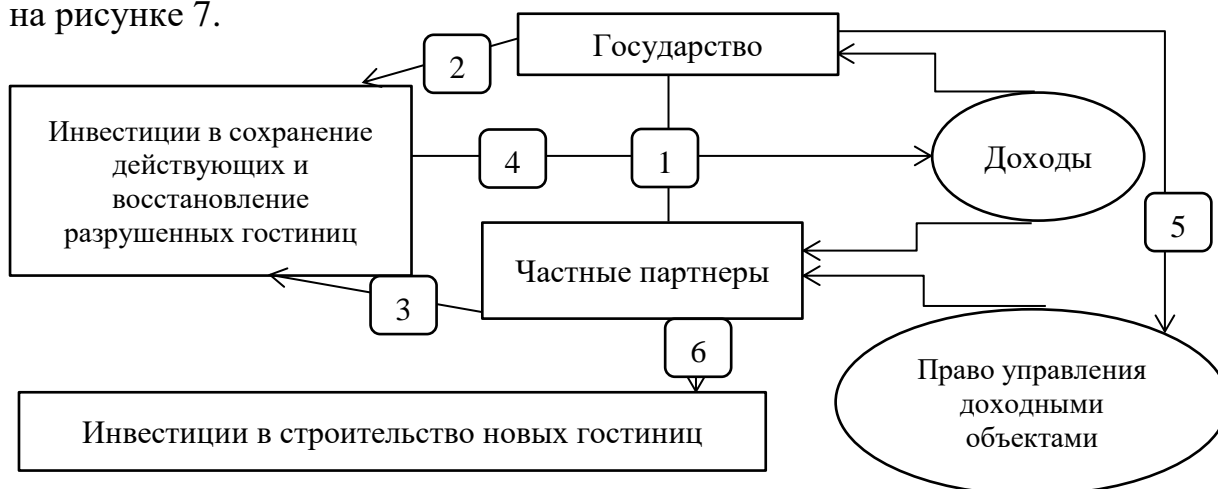


Рисунок 7 – Перекрестная схема инвестирования антикризисных проектов гостиничных предприятий

Источник: составлено автором.

Данная схема инвестирования антикризисных проектов может быть применена для реализации проектов сразу в нескольких типах регионов САР. Ее сущность состоит в том, что на первом этапе государство и частные партнеры объединяются с целью инвестирования для восстановления разрушенных и пострадавших объектов в регионах 1, 2, 3 типа. В этом случае основным инвестором является государство, а участие частного бизнеса ориентировано на инвестирование в строительство новых гостиничных объектов с получением права управления доходами. На втором и третьем этапе происходит направление инвестиционных средств со стороны государства и частных партнеров в восстановление действующих и разрушенных гостиниц. На четвертом этапе происходит получение отдачи от инвестиций, а на пятом этапе государство передает частному партнеру право на полное управление вновь создаваемыми гостиничными предприятиями на основе государственно-частного партнерства.

На основе рассмотренных выше схем инвестирования предложены мероприятия для реализации антикризисного управления в регионах III и IV типа, включающие: поиск ключевых факторов успеха для новых гостиниц; формирование инвестиционного климата на особых условиях, выгодных для внутренних и внешних инвесторов, включая снижение кредитных ставок для застройщиков, налоговых льгот и др.; проведение на международном уровне масштабной рекламной кампании туристских возможностей Сирии; стимулирование застройщиков гостиничных предприятий к использованию инновационных технологий.

5. Разработана методика оценки результативности антикризисных мероприятий при реализации государственной стратегии антикризисного управления гостиничными предприятиями с учетом неравнозначного потенциала гостиничных предприятий в регионах Сирии.

Автором диссертационного исследования был сделан вывод о том, что успешная реализация стратегии и отдельных программ антикризисного управления гостиничными предприятиями САР во многом зависит от целого ряда политических и экономических факторов, важнейшими из которых являются создание благоприятного инвестиционного климата и формирование позитивного образа Сирийской Арабской Республики в сознании широкой общественности. Следует отметить, что запуск широкомасштабных инвестиционных процессов на территориях стран, где длительное время проходили военные конфликты, неразрывно связан с кардинальным изменением сложившегося негативного образа, который значительно снижает инвестиционную привлекательность таких территорий. В этой связи рассмотрим инвестиционную и имиджевую составляющую как важнейшие инструменты реализации антикризисной стратегии управления гостиничными предприятиями САР. Как уже отмечалось, основой программ антикризисного управления гостиничными предприятиями Сирийской Арабской Республики является инвестиционная составляющая. Рассмотрим основные направления инвестиционной деятельности на рисунке 8.

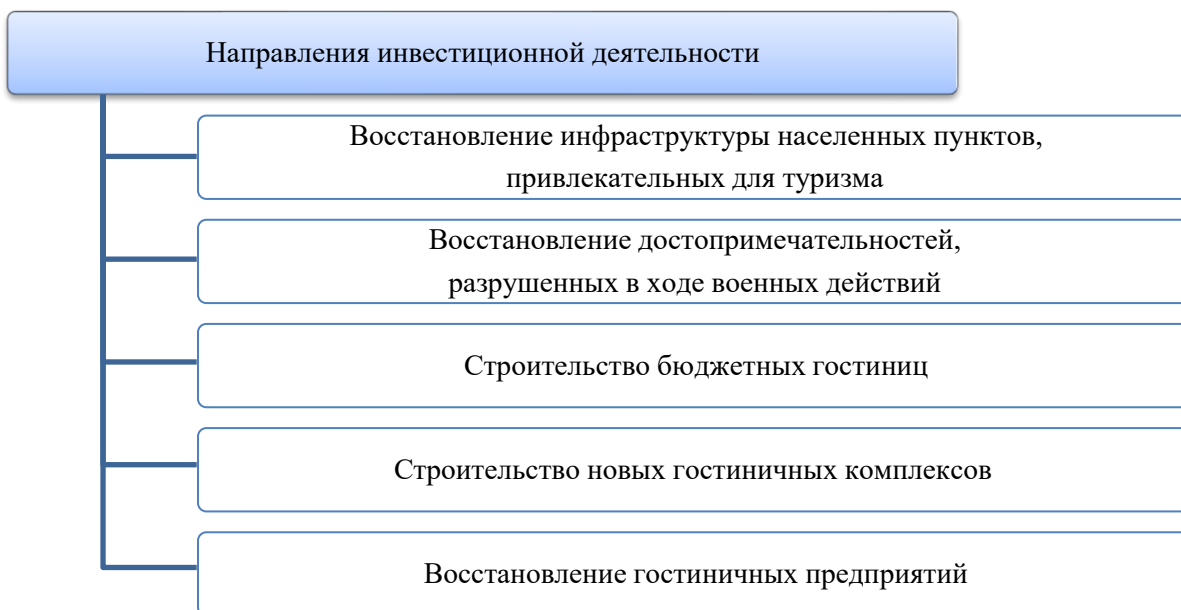


Рисунок 8 – Основные направления инвестиционной деятельности при реализации антикризисной стратегии управления гостиничными предприятиями Сирийской Арабской Республики

Источник: составлено автором.

В результате реализации антикризисной стратегии в сфере гостиничного бизнеса Сирийской Арабской Республики можно ожидать:

1. Снижения затрат за счет применения новейших технологий при строительстве гостиниц с применением новых высокотехнологичных материалов и экономичных технологий строительства, позволяющих снизить материальные и финансовые затраты.

2. Повышения доходности гостиничной деятельности за счет единовременного инвестирования в строительство крупных современных гостиничных комплексов с масштабной инфраструктурой.

С целью оценки результативности инвестиционных проектов в рамках реализации антикризисной программы представим прогноз требуемого объема инвестиций в отрасль. Данный прогноз инвестиций для восстановления гостиничного комплекса Сирийской Арабской Республики предлагается, исходя из средних экспертных оценок состояния гостиничной и туристской инфраструктуры страны, включая оценку потерь всей сферы гостеприимства, включая предприятия общественного питания, средства размещения, транспортную инфраструктуру и пр. Кроме того, при определении размера инвестиций, необходимых для вложения в антикризисную стратегию восстановления сферы туризма и гостеприимства, необходимо учитывать приток прямых иностранных инвестиций в экономику Сирийской Арабской Республики за период 2000–2009 гг., который, по данным Всемирного банка, неуклонно рос.

Так, в 2001 г. объем привлеченных средств составлял 110 млн долл., а к 2009 г. он вырос до 2,5 млрд долл. Среднегодовой рост инвестируемого капитала в этот период составляет более 250 млн долл., что указывает на

достаточно высокий уровень инвестиционной привлекательности Сирийской Арабской Республики в довоенный период. В послевоенный период туристская привлекательность может быть восстановлена на основе формирования нового привлекательного образа страны. По оценкам специалистов ООН, из-за военных действий в 2018 г. экономика страны потеряла почти 400 млрд долл. Принимая во внимание факт, что доля туризма и гостиничного бизнеса составляла около 13,5 % в экономике страны, общий ущерб составляет 54 млрд долл.

В свою очередь комплексная экспертная оценка потребности в инвестициях для восстановления сферы гостеприимства Сирийской Арабской Республики на период до 2030 г. показывает, что в отрасль необходимо направить не менее 20 млрд долл. инвестиций.

Прогноз инвестиционных поступлений, необходимых для восстановления сферы гостеприимства Сирийской Арабской Республики на период 2020–2030 гг. представлен на рисунке 9.

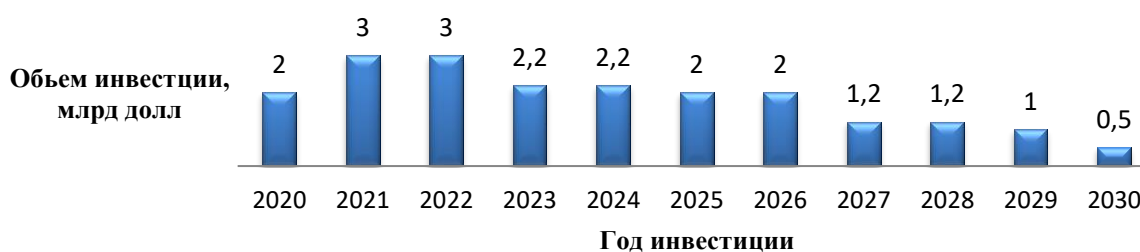


Рисунок 9 – Прогноз инвестиционных поступлений, необходимых для восстановления сферы гостеприимства Сирийской Арабской Республики на период 2020–2030 гг., млрд долл.

Источник: составлено автором.

Как уже отмечалось, результативность реализации антикризисной стратегии САР в значительной степени зависит от процесса формирования позитивного образа Сирии в сознании широкой общественности, так как позитивный образ способствует созданию привлекательного инвестиционного климата. Представленный (на рис. 9) прогноз привлечения инвестиций в восстановление сферы гостеприимства Сирийской Арабской Республики может быть в определенной степени обоснован возможными перспективами роста интереса к туристским регионам Сирии как со стороны инвесторов, так и со стороны туристов, расходы которых также способны внести значительный вклад в восстановление и развитие туристского потенциала страны.

Количественная и качественная составляющие имиджа определяются с помощью анализа содержания информации в разных СМИ в определенные временные периоды с использованием метода контент-анализа и специальных сервисов.

Представим обобщенные данные проведенного анализа, позволяющие диагностировать образ Сирийской Арабской Республики, в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты анализа с целью диагностики образа Сирии в ведущих СМИ¹⁾

Показатели	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Мировые СМИ										
Частота упоминаний	2976	181623	524866	1563865	2362513	1633942	1605700	1493585	1586323	1496586
Тональность	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Российские СМИ										
Частота упоминаний	2634	1884	1429	4495	6530	5221	3911	2105	2232	1492
Тональность	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–/+
Сирийские СМИ										
Частота упоминаний	268	411	947	2097	2567	2360	1655	1438	1353	1129
Тональность	–	–	–	–	–	–	–/+	–/+	+	+

Источник: составлено автором.

На основе данных таблицы 3 можно построить прогнозируемое значение упоминаний о Сирии в будущем британскими СМИ, СМИ Китая, России и Сирии, в том числе в негативном аспекте. На рисунках 10–13 отображены графики построения прогнозных значений, где период 2012–2014 года был исключен с целью устранения эффекта искажения актуальных данных.

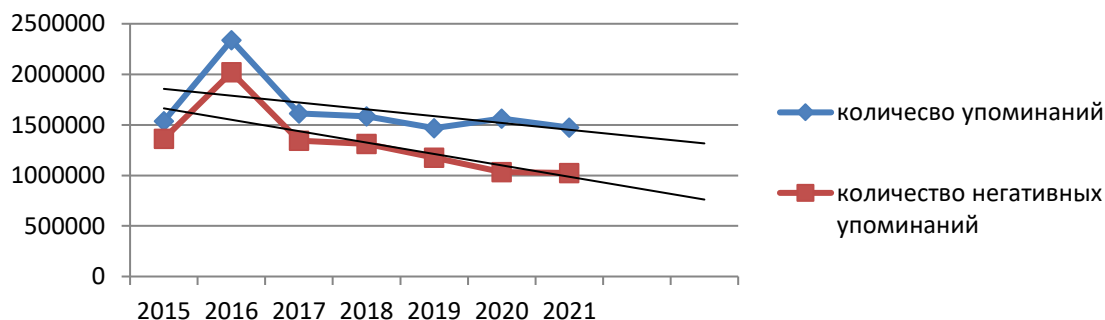


Рисунок 10 – Построение прогнозных значений упоминания о Сирии в СМИ Великобритании

Источник: составлено автором.

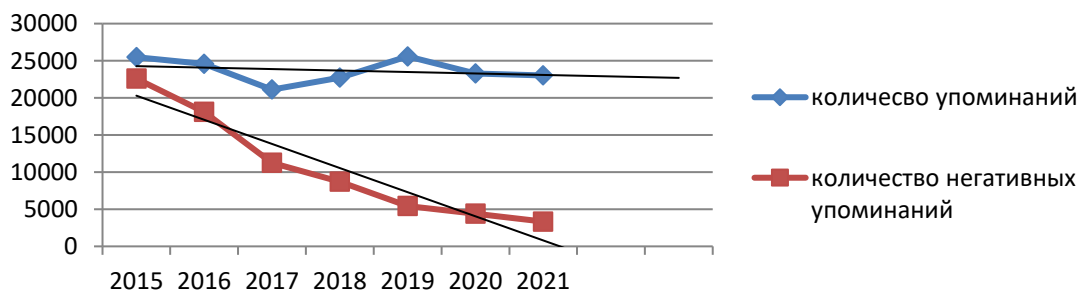


Рисунок 11 – Построение прогнозных значений упоминания о Сирии в СМИ Китая

Источник: составлено автором.

¹⁾ «+» – положительная; «-» – отрицательная.

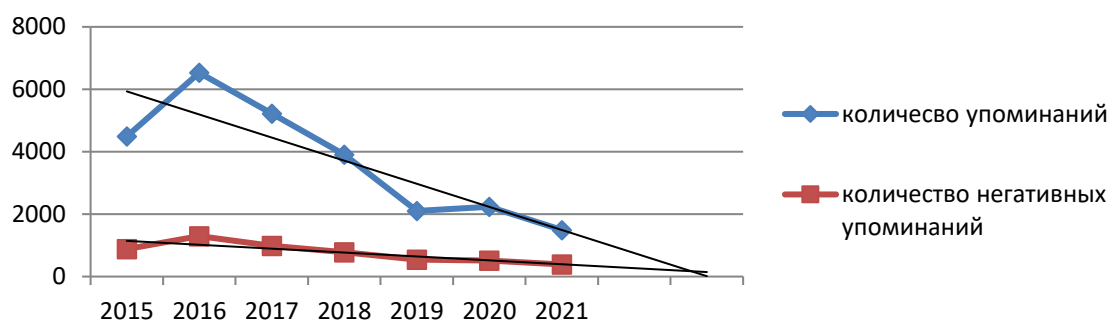


Рисунок 12 – Построение прогнозных значений упоминания о Сирии в СМИ России

Источник: составлено автором.

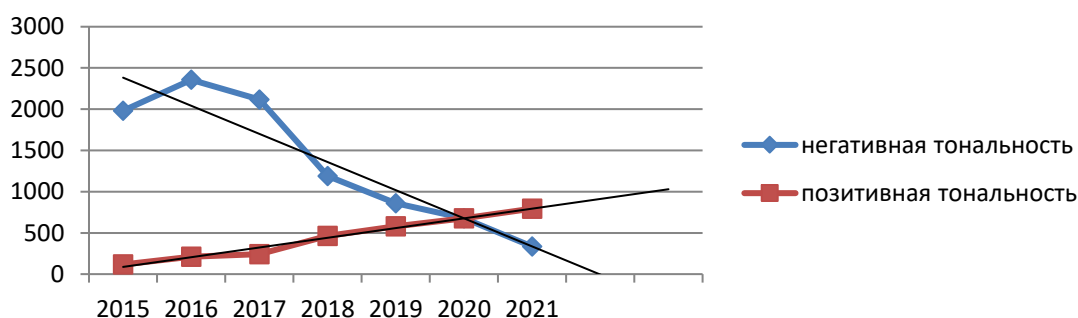


Рисунок 13 – Построение прогнозных значений упоминания о негативных и позитивных событиях в СМИ Сирии

Источник: составлено автором.

В целом на основании проведенных исследований можно сделать вывод о том, что частота упоминаний о Сирии к 2020 г. в ведущих мировых СМИ (Великобритании и Китая) имеет тенденцию к росту, хотя тональность упоминаний пока носит негативный характер, но в течение 2–3 лет она может качественно измениться. В свою очередь частота упоминаний Сирии в российских и сирийских СМИ в 2020 г. должна увеличиться, однако тональность упоминаний пока будет оставаться негативной, хотя в ближайшие два года, и она может измениться в позитивную сторону.

III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В итоге исследования можно сделать следующие выводы:

1. На основе определения сущности антикризисного управления гостиничными предприятиями в условиях дестабилизации экономики САР предложено понятие антикризисного управления гостиничным предприятием.

2. Выявлены и обоснованы факторы, оказывающие влияние на процессы функционирования гостиничного комплекса САР, определены возможности и угрозы, позволяющие разработать стратегию антикризисного управления гостиничными предприятиями Сирии и в том числе представлены способы адаптации к кризисам гостиничных предприятий, находящихся в различных регионах Сирии.

3. На основе определения роли факторов влияния на развитие гостиничного комплекса Сирии в кризисных условиях представлена модель реализации государственной антикризисной стратегии.

4. Разработаны методические рекомендации по созданию антикризисных программ развития гостиничного комплекса Сирийской Арабской Республики с учетом дифференцированного подхода к инвестированию гостиничных предприятий.

5. Предложена методика оценки результативности реализации государственной стратегии антикризисного управления с учетом специфики гостиничных предприятий Сирийской Арабской республики.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что поставленные в диссертации задачи выполнены, а результаты, полученные в ходе диссертационного исследования, могут быть использованы для дальнейшего развития теории и практики принятия управленческих решений, направленных на повышение результативности процессов антикризисного управления гостиничными предприятиями Сирии, с целью создания условий для стабильного экономического развития.

IV. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи, опубликованные в журналах из перечня ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК:

1. Ассаф, Б. Гостиничный бизнес: стратегия выживания в условиях войны (на примере отелей Дамаска) / Б. Ассаф, Е. А. Колесниченко // Социально-экономические явления и процессы. – 2017. – № 2. – Т. 12. – С. 7–11. – 0,58 п.л. (авт. – 0,29 п.л.).

2. Ассаф, Б. Роль индустрии гостеприимства в национальном хозяйстве Сирийской Арабской Республики / Б. Ассаф, Е. А. Колесниченко // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2017. – № 2. – С. 166–169. – 0,5 п.л. (авт. – 0,25 п.л.).

3. Ассаф, Б. Маркетинговые инструменты в системе государственной поддержки индустрии гостеприимства в Сирийской Арабской Республике / Б. Ассаф, Е. А. Колесниченко // Известия Юго-Западного государственного университета Серия Экономика. Социология. Менеджмент. – 2017. – № 3 (24). – Т. 7 – С. 55–61. – 0,81 п.л. (авт. – 0,4 п.л.).

4. Ассаф, Б. Тенденции развития туризма и гостиничного бизнеса в Республике Сирия / Б. Ассаф, Е. А. Колесниченко, А. Ю. Шевяков // Известия Юго-Западного государственного университета. – 2017. – № 5 (74). – Т. 21. – С. 140–147. – 0,93 п.л. (авт. – 0,31 п.л.).

5. Ассаф, Б. Основы функционирования гостиничного предприятия в кризисной ситуации [Электронный ресурс] / Б. Ассаф // Сервис в России и за рубежом: сетевой научный журнал. – 2018. – № 3 (81). – Т. 12. – С. 112–124. – Режим доступа: <https://ru.calameo.com/read/004971785febeaa7ae1a3> (дата обращения: 20.06.2020). – 0,97 п.л.

6. Ассаф, Б. Анализ и оценка успешных практик в области формирования и реализации программ антикризисного управления в гостиничном предприятии [Электронный ресурс] / Б. Ассаф // Сервис plus: сетевой научный журнал. – 2018. – № 4. – Т. 12. – С. 28–37. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/622972> (дата обращения: 20.06.2020). – 0,78 п.л.

7. Ассаф, Б. Особенности формирования стратегии управления гостиничными предприятиями в условиях политической нестабильности и экономического кризиса / Б. Ассаф // Финансовая экономика. – 2019. – № 3. – С. 338–343. – 0,7 п.л.

8. Ассаф, Б. Современные подходы к антикризисному управлению гостиничными предприятиями, применяемые в мировой практике / Б. Ассаф // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2019. – № 2 (104). – С. 163–175. – 1,51 п.л.

9. Ассаф, Б. Эффективность разработки и внедрения антикризисной стратегии САР на основе изучения формирования образа страны (Сирии) в ведущих СМИ / Б. Ассаф, Е. А. Джанджугазова // Финансовая экономика. – 2020. – № 1 (ч. 1). – С. 7–14. – 0,65 п.л. (авт. – 0,33 п.л.).

Статьи, опубликованные в журналах реферируемой базы Web of Science:

10. Assaf, B. Model of Hotel Crisis Management: Russian and Foreign Experience [Электронный ресурс] / B. Assaf, E. A. Dzhandzhugazova, M. Romanova, E. Blinova, N. S. Semkina // Modern Journal of Language Teaching Methods: сетевой научный журнал. – 2018. – № 11. – С. 38–52. – Режим доступа: <http://mjltm.org/article-1-331-en.pdf> (дата обращения: 20.06.2020). – 0,99 п.л. (авт. – 0,2 п.л.).

Статьи, опубликованные в других научных изданиях и журналах:

11. Ассаф, Б. Анализ основных факторов функционирования гостиничного предприятия в современных условиях в Сирийской Арабской Республики / Б. Ассаф // Научное обозрение: теория и практика. – 2018. – № 12. – С. 122–128. – 0,61 п.л.

12. Ассаф, Б. Индустрия гостеприимства: стратегия выживания в условиях войны (Сирия) / Б. Ассаф, Е. А. Колесниченко // Державинские чтения : сб. материалов XXII Всерос. науч. конф. 25–26 апреля 2017 г. – Тамбов : Изд. дом ТГУ им. Г. Р. Державина, 2017. Ч. II. – С. 300–307. – 0,4 п.л. (авт. – 0,2 п.л.).

13. Ассаф, Б. Innovation Technologies in the Hotels Business / Б. Ассаф, Е. А. Колесниченко // Глобальные проблемы модернизации национальной экономики : сб. материалов VI Междунар. науч.-практ. конф. – Тамбов : Изд. дом ТГУ им. Г. Р. Державина, 2017. – С. 527–530. – 0,17 п.л. (авт. – 0,09 п.л.).

14. Ассаф, Б. Туризм: стратегия выживания во время войны / Б. Ассаф // Современный менеджмент и корпоративная социальная ответственность : сб. докладов X Междунар. науч.-практ. конф. Института отраслевого менеджмента РАНХиГС. – М. : Дашков и К°, 2017. – С. 183–188. – 0,38 п.л.

15. Ассаф, Б. Оценка современного состояния и перспектив восстановления сектора гостиничных услуг в Сирии / Б. Ассаф, А. Махлюф // Современные инструменты и техники организации личной работы

руководителя : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. – Тамбов : Изд. дом ТГУ им. Г. Р. Державина, 2017. – С. 106–117. – 1,5 п.л. (авт. – 0,75 п.л.).

16. Ассаф, Б. Управление кризисными явлениями в сфере гостеприимства / Б. Ассаф, Е. А. Колесниченко // Государственно-частное и муниципально-частное партнерство в регионах России: опыт и практики : сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. – Тамбов : Изд. дом ТГУ им. Г. Р. Державина, 2017. – С. 11–18. – 1,00 п.л. (авт. – 0,5 п.л.).

17. Ассаф, Б. Actual Problems of the Organization of Personnel Adaptation in Hotel Business / Б. Ассаф, Е. А. Колесниченко // Актуальные проблемы развития финансового сектора : сб. материалов V Междунар. науч.-практ. конф. 22 нояб. 2017 г. – Тамбов : Изд. дом ТГУ им. Г. Р. Державина, 2017. – Ч. 1. – С. 709–716. – 0,47 п.л. (авт. – 0,23 п.л.).

18. Ассаф, Б. Инструменты государственной поддержки индустрии гостеприимства / Б. Ассаф, Е. А. Колесниченко, И. Н. Якунина // Актуальные направления развития туризма и гостеприимства в регионе : сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. – Тамбов : Изд. дом ТГУ им. Г. Р. Державина, 2017. – С. 155–162. – 0,47 п.л. (авт. – 0,16 п.л.).

19. Ассаф, Б. Current Problems and Pro-Spects' Development of Hotel Business / Б. Ассаф, Е. А. Колесниченко // Проблемы социально-экономического развития России на современном этапе : сб. материалов IX ежегодной Междунар. науч.-практ. конф. – Тамбов : Изд. дом ТГУ им. Г. Р. Державина, 2017. – С. 87–91. – 0,23 п.л. (авт. – 0,12 п.л.).

20. Ассаф, Б. Study of Factors Affecting the Hotel Business / Б. Ассаф, Е. А. Колесниченко, А. Ю. Шевяков // Функциональные составляющие современной концепции менеджмента: вопросы теории и практики : сб. материалов IV регионал. науч.-практ. конф., 15 февраля 2018 г. – Тамбов : Изд. дом ТГУ им. Г. Р. Державина, 2018. – С. 107–114. – 0,47 п.л. (авт. – 0,23 п.л.).

21. Ассаф, Б. Model of Crisis Management in the Hotel Business / Б. Ассаф, Е. А. Колесниченко // Лидер и команда: путь к успеху : сб. материалов X Междунар. науч.-практ. студ. конф. Института отраслевого менеджмента РАНХиГС. – М. : Дашков и К°, 2018. – С. 23–32. – 0,63 п.л. (авт. – 0,31 п.л.).

22. Ассаф, Б. Особенности формирования механизма реализации антикризисного управления в послевоенных условиях / Б. Ассаф // Инновационные процессы и технологии в современном мире : сб. материалов VI Междунар. науч.-практ. конф. – Уфа : Ника, 2018. – С. 37–42. – 0,32 п.л.

23. Ассаф, Б. Tourism in Syria after 2018: Prospects and Challenges / Б. Ассаф // Scientific Research of the SCO Countries: Synergy and Integration : Materials of the International Conference, January 25. – Beijing : PRC, 2019. – С. 59–63. – 0,29 п.л.

24. Ассаф, Б. Антикризисное управление как фактор стабилизации экономической ситуации / Б. Ассаф // Кооперация и предпринимательство: состояние, проблемы и перспективы : сб. материалов II Междунар. конф. молодых ученых, аспирантов, студентов и учащихся. – Казань : Печать-сервис XXI век, 2018. – С. 21–28. – 0,47 п.л.

25. Ассаф, Б. Anti-Crisis Management as a Factor of Stabilization of the Economic Situation / Б. Ассаф, Е. А. Колесниченко, А. Ю. Шевяков // Социально-экономическое развитие сферы сервиса, туризма и торгового дела в регионе : сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. Участием, 24 мая 2018 г. – Тамбов, 2018. – С. 5–13. – 0,52 печ. л. (авт. – 0,17 п.л.).
26. Ассаф, Б. Совершенствование системы обучения персонала в организации (на примере ООО «КЗНМ») / Б. Ассаф, Ю. А. Савенкова // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом : сб. материалов IX Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием, 24 мая 2018 г. – Тамбов, 2018. – С. 169–174. – 0,35 п.л. (авт. – 0,17 п.л.).
27. Ассаф, Б. Антикризисное управление, как фактор стабилизации экономической ситуации / Б. Ассаф // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы : сб. материалов XI Междунар. науч.-практ. конф., 5-6 декабря 2018 г. – М., 2018. – С. 191–199. – 0,56 п.л.
28. Ассаф, Б. The Government Role in Anti-Crisis Management as a Factor of Stabilization of the Economic Situation / Б. Ассаф // XXXII Международные Плехановские чтения : сб. статей аспирантов и молодых ученых на английском языке, 12 марта 2019 г. – М. : РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2019. – С. 14–18. – 0,29 п.л.
29. Ассаф, Б. Влияние мирового экономического кризиса на туристическую отрасль в странах Южного И Восточного Средиземноморья / Б. Ассаф, Е. А. Джанджугазова // XXXII Международные Плехановские чтения : сб. статей аспирантов и молодых ученых, 16 апреля 2019 г. – М. : РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2019. – С. 296–301. – 0,35 п.л.
30. Ассаф, Б. Будущее туризма в Сирии после войны: перспективы и проблемы / Б. Ассаф // Актуальные проблемы развития туризма : сб. материалов III Междунар. науч.-практ. конф, 11–12 марта 2019 г. – М., 2019. – С. 38–42. – 0,33 п.л.
31. Ассаф, Б. Значимость современных технологий в поддержке сектора гостеприимства в Сирии на этапе послевоенного восстановления / Б. Ассаф, Е. А. Джанджугазова // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы : сб. материалов XIII Междунар. науч.-практ. конф. № 4 (60), 17 апреля 2019 г. – М. : ГАОУ ВО МГТИФКСиТ, 2019. – С. 45–50. – 0,49 п.л. (авт. – 0,25 п.л.).
32. Ассаф, Б. Importance of Modern Technologies in Support of Hospitality Sector in Syria During Post-War Reconstruction / Б. Ассаф // Цифровая трансформация : IOT, AI, VR, BIG DATA : сб. материалов XII междунар. науч.-практ. конф. – М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. – С. 71–76. – 0,38 п.л.
33. Ассаф, Б. Стратегия антикризисного управления гостиничным предприятием: ограничения и возможности / Б. Ассаф // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства: сб. науч. трудов. – Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2020. – С. 148–151. – 0,47 п.л.