Оглавление

[Введение 2](#_Toc280044574)

[1. История и пути формирования гостиничных цепей мира 3](#_Toc280044575)

[2. Опыт международных гостиничных цепей 3](#_Toc280044581)

[3. Преимущества гостиничных цепей 3](#_Toc280044583)

[4. Проблемы гостиничных цепей на российском рынке 3](#_Toc280044584)

[5. Перспективы развития гостиничных цепей в России 3](#_Toc280044585)

[5.1. Глобальные и локальные гостиничные цепи в России 3](#_Toc280044586)

[5.2. Тенденции и перспективы развития гостиничных цепей 3](#_Toc280044587)

[Заключение 3](#_Toc280044588)

[Список использованной литературы 3](#_Toc280044589)

# Введение

Индустрия гостеприимства – одна из динамично развивающихся отраслей мировой экономики. Во многом это происходит благодаря социальному, экономическому и политическому прогрессу. За последние несколько лет туризм стал доступен широким слоям населения. Одновременно с ростом общего числа туристов заметное развитие получили инфраструктура туризма и ее основной компонент – гостиничный сектор. Примером наиболее результативного владения в туризме является создание гостиничных цепей. Именно данная система управлением предприятием способствует созданию целого ряда преимуществ, которые позволяют в большей степени туристическим предприятиям повышать качество реализуемого туристского продукта, диверсифицировать предлагаемые услуги в рамках сегмента рынка, увеличивать индивидуализацию обслуживания потребителей. Объединение гостиниц в цепи с установлением единых стандартов обслуживания в значительной мере снижают издержки управления и повышают рентабельность гостиничных предприятий.

По данным Всемирной Туристической Организации в мире действуют 16 млн. гостиниц, причем 20% из них относится к гостиничных сетям. Сегодня в мире насчитывается свыше 100 международных гостиничных корпораций, от мелких с несколькими десятками объектов до «тяжеловесов», включающих в себя тысячи отелей.

Цель данной работы – изучить проблемы и перспективы гостиничных цепей в России.

Задачи данной работы:

1. дать определение понятию «гостиничная цепь»;
2. проследить историю и пути формирования гостиничных цепей;
3. изучить опыт международных гостиничных цепей;
4. указать на преимущества создания гостиничных цепей в России;
5. рассмотреть проблемы и перспективы развития национальных гостиничных сетей в России.

# История и пути формирования гостиничных цепей мира

# Процесс глобализации в настоящее время приобретает все более широкий размах и, пожалуй, уже нет такой сферы деятельности, которой бы он не коснулся. В свою очередь феномен консолидации пронизывает туристическую сферу с необычной скоростью. Мы наблюдаем такие процессы, как слияние, приобретение или поглощение, образование стратегических альянсов или корпораций.

# Безусловно, глобализация не обошла стороной и гостиничную индустрию. Идея формирования глобальных объединений начала активно пропагандироваться в США с середины 80-х годов. Исследования, проведенные университетами и фирмами по управленческому консультированию США, характеризовали глобальное объединение как верное средство завоевания главных иностранных рынков и повышения конкурентоспособности транснациональных компаний Америки.

# Процессы по образованию корпораций прослеживаются в работе как всемирно известных гостиничных цепей, так и в деятельности «новичков» отельного бизнеса.

# Корпорация – добровольное объединение физических и юридических лиц, создаваемое организаторами для осуществления специализированной деятельности, достижения общих целей и решения специфических задач. Корпорация приобретает особую форму организации, которая базируется на легитимном характере функционирования, добровольном, но не широком, а выборочном вхождении в нее членов, на самоуправлении, на иерархической структуре, а также на самостоятельном определении организаторами устава, стратегии и целей деятельности.

# Гостиничная корпорация – крупнейшая организационная структура, объединяющая предприятия и фирмы туристического бизнеса. Создание гостиничных корпораций выступает результатом концентрации и интернационализации капитала, а также монополизации рынков гостиничных услуг.

В истории рождения гостиничных корпораций есть своего рода интрига. Их прототипы появились в Европе еще в конце 19 - начале 20 века, однако на массовый уровень эта идея вышла гораздо позже, спустя почти полстолетия, причем площадка действия перенеслась в Америку, которая и получила статус родины сетевых отелей. Сегодня в мире насчитывается свыше 100 международных гостиничных корпораций – от мелких, с несколькими десятками объектов, до «тяжеловесов», включающих в себя тысячи отелей. Что способствовало формированию новой ступени в развитии гостиничного бизнеса, возникающей как любое качественное изменение на базе существующего количественного роста. Рост объемов гостиничного строительства привел к концентрации отелей, находящихся в собственности отдельных лиц и компаний.

Выделяют следующие возможности включения новых отелей в гостиничную корпорацию: строительство собственных гостиниц корпорацией, покупка гостиницы, лизинг, заключение договора франчайзинга, заключение контракта на управление, строительство совместных предприятий, вступление в консорциум, ассоциацию.

Аренда (лизинг) стала популярной в 1950 – 1960-е годы. В гостиничной индустрии этот метод используется и в настоящее время, хотя реже чем прежде. Лизинговое соглашение позволяет и арендатору, и корпорации выйти на рынок или расширить на нем присутствие. При таком подходе отель арендуется за оговоренный процент обычно от 20 до 50% с валовых поступлений от продаж. Например, международная экспансия американских отелей началась с аренды компанией Hilton одного из отелей в Сан-Хуане. Желая подтолкнуть развитие национального туризма, правительство Пуэрто-Рико сдало отель в аренду на льготных условиях: две трети от прибыли плюс оплата маркетинговых расходов.

Контракт на управление заключается между владельцем предприятия и компанией, главным направлением деятельности которой является профессиональное управление гостиницами на данном сегменте рынка. Компания, вступающая в управление по контракту, не получает никаких прав на само имущество предприятия. За работу компания получает обычно управленческое вознаграждение в виде определенного процента от валового или чистого операционного дохода, обычно – от 2 до 4,5%. За последние годы усилившаяся конкуренция между управленческими фирмами привела к снижению величины контрактного вознаграждения. Управляющие компании часто заключают взаимовыгодные сделки с владельцами собственности, не желающими управлять ею. Самая заметная черта современных контрактов на управление – увеличение числа оговариваемых в них положений.

Франчайзинг в индустрии гостеприимства – это концепция, позволяющая компании расширять свою деятельность более динамично. Ее суть состоит в том, что франчайзер предоставляет «защищенное в законном порядке право заниматься определенной предпринимательской деятельностью, а также помощь в организации этой деятельности, обучении, реализации и управлении за вознаграждение от франчайзи». Франчайзер создает полную концепцию предприятия или методов работы, а франчайзи покупает право использовать имеющиеся наработки. Как для франчайзера, так и для франчайзи, система франчайзинга таит в себе как выгоды, так и изъяны.

Для того чтобы противостоять конкуренции со стороны интегрированных и франчайзинговых цепей, независимые гостиницы объединяются в гостиничные консорциумы. Специалисты выделяют четыре основных вида консорциумов, а именно маркетинговые консорциумы, консорциумы системы бронирования, полные консорциумы (обеспечивают не только общее маркетинговое исследование и обслуживание, но и помогают в управлении человеческими ресурсами, произведении закупок), направленные консорциумы (представляют собой объединение отелей с авиакомпаниями и их системами бронирования, например Джал Уорлд.

Также получила широкое распространение практика создания совместных предприятий (гостиницы: «Рэдиссон Славянская», «Балчуг Кемпински», «Марко Поло Пресня», «Метрополь», «Новотель Шереметьево», «Шератон Палас» и др.). В этом случае цепь становится инвестором проекта, привнося в него свой капитал, ноу-хау, и участвуя в дальнейшем в прибылях отеля. Схема образования совместных предприятий в индустрии туризма сводится примерно к следующему: имеется два или более инвестора-собственника будущего отеля, которые несут финансовые риски коммерческой деятельности строящегося объекта в рамках своей доли в уставном капитале гостиничной организации. Собственники будущей гостиницы принимают решение о привлечении той или иной торговой марки для продвижения услуг отеля на внутреннем и международном рынках. Условия, на которых гостиница приобретает известную торговую марку, оговариваются отдельно. Это может быть франчайзинговый договор либо иное соглашение с компанией, владеющей торговой маркой. Иногда участником совместного предприятия является гостиничная компания-владелец торговой марки. Такая ситуация была характерна при появлении первых высококлассных отелей в Москве («Марко Поло Пресня», «Савой», «Аэростар» и др.), когда инвесторы отвечали не только за строительство отелей, но и за их дальнейшую жизнедеятельность.

Во многих случаях инвестор, дающий заемный капитал на строительство отеля, не отвечает за дальнейшее развитие деятельности отеля, его интересует лишь вопрос возвратности средств, вложенных в строительство. Инвестор не принимает участие в эксплуатации объекта, однако он рассматривает наличие известной торговой марки как фактор, повышающий престижность отеля на туристском рынке.

# Опыт международных гостиничных цепей

# Большинство гостиничных предприятий мира входит в ту или иную гостиничную цепь. Под цепью подразумевается группа гостиниц (две и более), осуществляющая коллективный бизнес и находящаяся под непосредственным контролем руководства цепи. Цепь может иметь собственные здания и землю или арендовать их. Основными причинами успеха цепей являются постоянство в качестве продукта и обслуживания, их идентичность на разных предприятиях, а также доступность цен.

Образование гостиничных цепей играет свою определенную роль, оно позволяет продвигать на мировой рынок гостиничных услуг высокие стандарты обслуживания, а также способствует поддержке гостиничного обслуживания туристов. Путешественник, встретив отель знакомой ему корпорации в чужой стране, чувствует себя почти как дома в привычной и комфортной обстановке. Практика показывает, что гостиничная цепь еще за год до открытия гостиницы начинает проводить бронирование мест. С этого же времени название гостиницы и все ее реквизиты включаются в национальный перечень гостиниц, и в разные специальные справочники.

Гостиницы-члены цепи – платят взносы в единый фонд, который расходуется на совместную рекламу и маркетинговую деятельность, продвижение продукта. При этом полностью сохраняется их финансово-экономическая и управленческая самостоятельность.

По концентрации гостиничных цепей первенство по-прежнему удерживает США. Порядка 70% американских отелей имеют статус сетевых, в то время как в Европе «цепная реакция» охватила 30-40 % гостиниц. В России цифры гораздо скромнее – по словам экспертов, громкие имена международных брендов пока носит не более 1% объектов.

Кроме американских гостиничных цепей в мире известны такие как «ACCOR» (Франция), , «Transthouse Forte» (Великобритания), «Club Meditrans» (Франция), «Групп Соль» (Испания) и другие.

С 1950-х гг. в организационной структуре управления гостиницами в мировой гостиничной индустрии утвердились различные модели организации гостиничного дела.

Первая модель - модель Ритца, связана с именем швейцарского предпринимателя Цезаря Ритца. Многие престижные отели мира носят его имя. Например, отель “Ритц” в Париже.

Основная ставка в этих гостиницах делалась на европейские традиции изысканности и аристократизма. В настоящее время эта модель переживает кризис.

Вторая модель связана с именем американского предпринимателя Кеманси Уильсона (гостиничная цепь “Холлидей инн”). Модель отличается большей гибкостью в удовлетворении потребностей клиента в сочетании с поддержанием достаточно высоких стандартов обслуживания.

Основные требования в гостиничных цепях, организованных по этой модели, сводятся к следующему:

* единство стиля в архитектуре и интерьере;
* единство обозначений и внешней информации;
* просторный и функциональный холл;
* быстрота регистрации клиентов;
* номера, предусмотренные для постоянных клиентов;
* завтрак - “шведский стол”;
* наличие конференц-зала;
* гибкая система тарифов;
* единое управление, маркетинг и служба коммуникации.

Под контролем гостиничных цепей, построенных по второй модели, находится более 50% гостиничных номеров в мире.

Третья модель - “независимые” гостиничные цепи, например, “Best Western”. В этом случае под единой торговой маркой объединяют гостиницы по каким-либо однородным признакам, выдерживающие определенные стандарты и предоставляющие определенные наборы услуг независимо от страны расположения.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группы | Кол-во номеров | Кол-во гостиниц |
| «Hospitality Franchise System» | 354 997 | 3413 |
| «Holiday Inn» | 328 979 | 1692 |
| «Best Western Int.» | 273 804 | 3351 |
| «Accor Group» | 238 990 | 2098 |
| «Choice Hotels» | 232 734 | 2017 |
| «International Inc.» | 230 430 | 2502 |
| «Marriott Corp.» | 166 919 | 750 |
| «Sheraton» | 132 361 | 426 |
| «Hilton Worldwide» | 94 653  | 242 |
| «Rocco Forte Collection» | 76 330 | 871 |
| «Hyatt Hotels» | 77 579 | 164 |
| «Carlson» | 76 069 | 336 |
| «Promus» | 75 558 | 459 |
| «Club Mediteran» | 63 067 | 261 |
| «Radisson» | 52 979 | 160 |
| «Sole Group» | 40 163 | 156 |
| «Intercontinental» | 39 000 | 104 |
| «Western Hotels&Resorts» | 38 029 | 75 |
| «New World Ramada» | 36 520 | 133  |
| «Canadian Pacific Hotels» | 27 970 | 86 |
| «Societe du Louvre» | 27 427 | 398 |

# Преимущества гостиничных цепей

Преимущества построения цепочек очевидны. Эта стратегия показала себя положительно и при нестабильном рынке (загрузка отелей известных цепочек даже в посткризисный период оставалась на 10-15% выше, чем в других отелях.) Единая система бронирования позволяет вести клиентов по всему маршруту и максимально возможно повышать загрузку. Единая база данных дает возможность формировать удобные маршруты, осуществлять информационную поддержку персонала, обеспечивать высокое качество обслуживания.

Общая финансовая система позволяет проводить масштабные рекламные программы не только на зарубежных, но и на внутренних рынках. Наиболее заметны рекламные кампании корпораций «Marriott» и «Sheraton». По пути презентационных мероприятий пошли «Radisson» и «Marriott» (группа «Renaissance»), «Forte» пропагандирует себя через спонсорство.

Для гостиниц еще одним преимуществом включения в международную цепочку становится возможность доступа к новым технологиям и технике. Это позволяет вести ремонтные работы без закрытия гостиницы и беспокойства ее гостей. Так было, например, в отелях «Рэдиссон-Славянская», «Шератон-Палас» и «Мариотт-Тверская». Причем средства на реконструкцию выделяются, как правило, из специально предназначенных для этого фондов компании.

Включение в международную гостиничную сеть обязывает гостиницу постоянно поддерживать имидж марки, содержать в порядке номерной фонд, своевременно проводить реконструкции.

Единый стратегический маркетинг, предусмотренный для определенного бренда, позволяет существенно экономить средства на проведении самостоятельных глобальных исследований. Фактически нужен лишь оперативный маркетинг, позволяющий скорректировать общую стратегию в соответствии с национальными и региональными условиями. Можно даже воспользоваться услугами известных консалтинговых компаний – так, например, поступила гостиница «Новотель», входящая во французскую систему «Ассог».

Немаловажна и информационная поддержка. Включение в известную гостиничную систему дает отелю возможность быть представленным во всех ее справочниках, каталогах, системах бронирования и на Интернет-сайтах.

Кроме того, входящий в цепочку отель приобретает огромные возможности расширения сервиса, опираясь на уже разработанные схемы и контакты, клиентские программы и их поддержку.

Решаются и такие важные вопросы как обучение персонала, повышение его квалификации, возможности обмена профессиональным опытом. Ценовая политика отелей, входящих в международные гостиничные системы, очень разнообразна и отличается высокой гибкостью. Размещение гостей по опубликованным тарифам допускается только в крайних случаях. Почти всегда клиенту предлагаются специальные цены: корпоративные, семейные, «государственные» тарифы, «экономный» и «горячий» интернет-тариф, предложение «бизнес-класс», специальные цены для пожилых.

# Проблемы гостиничных цепей на российском рынке

Проблемы гостиничных цепей в России, конечно, связаны с общим уровнем развития гостиничного рынка. Так, например, низкая производительность труда персонала сетевых российских гостиниц объясняется низким уровнем доходов населения и неисполнением налоговой дисциплины, а также тем, что значительная часть гостиниц находится в государственной собственности. В России 47 % номерного фонда гостиниц принадлежит муниципальным, региональным или федеральным органам власти. Еще 36 % номерного фонда частично являются собственностью местных или федеральных властей, а частично — предприятий (главным образом предприятий тяжелой промышленности). Если в США широко распространены управленческие контракты, привязывающие вознаграждение менеджеров к рентабельности гостиниц, в России договоры (по сути, с государством) не обеспечивают для управляющих сетевых гостиниц достаточных стимулов к тому, чтобы избавиться от избыточного штата и совершенствовать организацию труда. Кроме того, некоторыми гостиницами такого рода управляют непосредственно государственные служащие, причем от них обычно требуют держать в резерве номера для официальных лиц, и, конечно, эти номера не приносят прибыли.

Очень серьезной проблемой развития гостиничного цепей в России является нехватка квалифицированных кадров (по историческим причинам), что, в частности, объясняет неэффективную организацию труда. Гостиничные цепи США справляются с сезонными потребностями в рабочей силе, обращаясь к имеющемуся резерву подготовленных работников. В таких странах, как Россия, подобные резервы отсутствуют, а для качественного обучения неопытного работника требуется много времени. Потери от использования неподготовленных работников очевидны. Так, квалифицированная горничная может убрать на 60 % больше номеров в день, чем неопытный стажер.

В России присутствуют почти все крупные международные сети («Марриотт», «Форте», «Шератон» и «Кемпински»), однако их деятельность сосредоточена в сегменте четырех- и пятизвездочных отелей в Москве и Санкт-Петербурге.

Отечественные гостиницы проигрывают в качестве обслуживания своим конкурентам, пришедшим из-за рубежа — как с Востока, так и с Запада. В настоящее время в России насчитывается около 4000 гостиниц, из которых более 70 % по качеству обслуживания не подходят ни под одну из действующих категорий. Далеко не во всех городах Российской Федерации есть гостиницы, которые могут разместить людей, привыкших к условиям комфорта.

Четырех- и пятизвездочные гостиницы в основном относятся к международным гостиничным цепям и обычно управляются международными компаниями, а их собственниками являются совместные предприятия с участием частных инвесторов и местных органов власти. Здесь высокое качество обслуживания диктует высокие цены, доступные для крупных бизнесменов, деловых туристов, известных артистов, спортсменов. Но почти нет гостиниц туристского класса с хорошим уровнем сервиса для человека среднего достатка, который приезжает посмотреть нашу страну.

Фактически в России гостиниц, действительно соответствующих категории «три звезды», мало. Формально такие гостиницы есть, но реально большинство из них не соответствует данной категории ни по уровню подготовки персонала, ни по качеству обслуживания, а данную категорию они получили по старым системам.

На сегодняшний день для развития российского гостиничного хозяйства актуальна проблема взаимодействия гостиниц и туроператоров. Нередко эти партнеры предъявляют друг другу претензии. Жалобы относятся в основном к нарушению договорной дисциплины.

Гостиницы терпят убытки из-за того, что туроператоры, практикующие предварительное бронирование мест для своих групп, не всегда выкупают забронированные номера. Поздняя аннуляция заказов (т.е. отказ от ранее произведенных бронирований в предельно короткие сроки, что не позволяет повторно выставить номера на продажу) является одним из факторов риска в гостиничной индустрии в целом. В качестве противодействия таким неблагоприятным факторам гостиницы включают в договоры различные положения о предварительной оплате и залогах, т.е. стандартный набор мер, используемых всеми отелями независимо от страны базирования для снижения потерь от срывов предварительных финансовых планов.

Туроператоры в свою очередь тоже имеют претензии к партнерам — средствам размещения. Нередки случаи, когда гостиницы занимают выжидательную позицию и не подтверждают заявки на бронирование в сроки, оговоренные в контрактах. Особенно часто так поступают отели накануне крупных событий, праздников, вызывающих высокий спрос на услуги размещения. Поскольку отелей, принимающих иностранные тургруппы, не так много, туроператоры не идут на расторжение контрактов с гостиницами-нарушителями. Некоторые гостиницы сознательно отсекают групповой туризм, выставляя для тургрупп цены выше, чем для корпоративных клиентов, или предлагая размещение без скидок. Туроператорам бывает достаточно сложно защитить свои позиции, особенно в условиях превышения спроса над предложением.

Сетевой подход к организации гостиничного хозяйства в России находится на начальном этапе своего формирования, поэтому сложившиеся к настоящему времени формы объединений, такие как «Best Eastern Hotels», Государственное акционерное общество «Москва», не в полной мере отвечают современным требованиям. Здесь сказывается отсутствие отечественного опыта, а также риски, обусловленные несовершенством законодательства, сложностью бюрократических процедур лицензирования, сертификации и т.п.

Если в России не произойдет экономических изменений, больших перемен ожидать не следует. В лучшем случае некоторые западные сети расширят свое присутствие на российском рынке в основном для удовлетворения необеспеченного спроса в сегменте трехзвездочных гостиниц.

# Перспективы развития гостиничных цепей в России

# 5.1. Глобальные и локальные гостиничные цепи в России

Российскийгостиничный рынок находится в стадии становления. Собственных гостиничных сетей очень мало, наблюдается рост инвестиций со стороны международных гостиничных сетей. И в основном они заинтересованы в строительстве гостиниц класса люкс в крупных городах России. По прогнозам ВТО, к 2020 году Россия войдет в десятку самых посещаемых стран мира с предполагаемыми 47 млн. туристов в год.

Россия – часть нового и потенциально интересного для инвесторов сегмента рынка услуг гостеприимства. Для успешного конкурирования с другими странами за инвестиции в сферу услуг в целом и в гостиничный бизнес в частности, Россия должна изучить опыт других стран и особенно тенденции и стратегии развития гостиничной отрасли в наиболее посещаемых туристами частях мира: Европе, Северной Америке и Азиатско-Тихоокеанском регионе.

Строительный бум, охвативший в последние годы не только Москву, но и другие города России, по мере заполнения наиболее выгодного для инвесторов рынка коммерческой недвижимости (жильё и торгово-офисные площади), постепенно докатился и до гостиничного сегмента. Но для реализации гостиничных проектов требуются большие капиталовложения и долгое ожидание возврата средств. Если в развитых странах инвесторы заинтересованы в обороте и согласны ждать, то в России больший интерес вызывает прибыль предприятия, да и ждать 8-10 лет в условиях экономической нестабильности в стране никто не хочет. Частичный выход из положения инвесторы нашли в сетевом объединении гостиниц. К тому же, согласно мировой практике, инвестиции в индустрию гостеприимства по своей отдаче сравнимы с вложениями в нефтедобычу.

В середине 90-х гг. на наш рынок осторожно пробрались несколько мировых брендов Marriott, Holiday Inn, Sheraton, Kempinski... Но иностранцы столкнулись с проблемами в России: редкая гостиница отвечала их жёстким стандартам, отработанным десятилетиями. До экспансии дело не дошло. Этим воспользовался российский бизнес, который в отсутствие регламентов увидел шанс создать собственные стандарты, увязав их с отечественными реалиями. Вначале 2000 гг. сразу несколько компаний объявили  себя управляющими и принялись создавать собственные гостиничные цепи, соревнуясь за звание национальной. В рамках Москвы к ним попыталось присоединиться и государство, чьи идеи, как часто случается, завязли в бюрократических проволочках. А вот бизнесмены за несколько лет достигли некоторых результатов.

Первопроходцем на гостиничном рынке является Heliopark Hotels&Resorts. Сейчас у компании 10 объектов принимают гостей, 3 находятся в стадии реконструкции или строительства. К HELIOPARK Group чаще всего обращаются владельцы гостиниц с просьбой о принятии отеля в управление, хотя, по словам вице-президента компании Дмитрия Степаненко, в большинстве  случаев присоединение нового отеля к сети - это целенаправленная работа компании. Основным принципом отбора новых объектов является потенциальная возможность нового отеля  соответствовать уровню не менее 3- 4\* и внутренним стандартам компании. При этом некоторые отели становятся её собственностью. К слову, все объекты этой цепи содержат в названиях слово «Heliopark» - единственный пример включения наименования бренда для отражения принадлежности к сети среди всех российских компаний.

Orange Ring Hotels Management – самая молодая цепь на рынке. Она полностью перешла на западные схемы ведения бизнеса. За короткое время ей удалось уже внедрить 5 комплексов в регионах России, и 8 ещё находятся на разных стадиях завершённости. ORHM управляет не только рекреационными отелями и комплексами класса люкс, но и городскими гостиницами бизнес-класса. Популярны у инвесторов также бутик-отели, но глава ORHM Сергей Колесников относится к ним скептически: «Они неинтересны с точки зрения бизнеса: труднозаполняемы, цены неоправданно завышены... Платить по нескольку сот евро за ночь где-нибудь в Краснодарском крае считаю не самым разумным поступком...» В то же время, ни от каких проектов он не отказывается.

В количественном отношении лидирует AMAKS Grand Hotels, ударно скупившая 14 отелей разной вместимости и классности в регионах. Большинство из них - старые гостиницы советской постройки, типа «Турист» и «Спутник». AMAKS проводит их поэтапную реконструкцию, постепенно достигая определённой унификации общего продукта. «Несмотря на то, что все наши гостиницы разные, - отмечают в руководстве компании, - мы начали работу по созданию и внедрению комплекса внутренних технологических стандартов». При этом отмечается, что в отечественных условиях ведения бизнеса каждое гостиничное предприятие предпочитает выживать само по себе, так что идеи объединения пока не пользуются большой популярностью.

«Русские отели» прежде всего озабочены созданием brend-book, формированием традиций и устава Изначально созданная в 2004 году компания планировала  инвестировать в строительство 3-4\* гостиниц, создав вскоре крупнейшую российскую сеть бизнес-отелей. «Но бизнес внёс свои коррективы, и мы сегодня несколько отошли от этой концепции, - говорит директор PR-службы компании Елена Гурьянова. - Мы решили делать проекты симбиоза офисной и гостиничной недвижимости, т.к. деньги возвращаются быстрее, а гостиницы способствуют строительству долгосрочного бизнеса».

Сейчас у компании разработано 6 проектов. Уже открыты спорт-отель «Гладенькая» 4\* в Хакасии, ставший ведущим деловым и туристическим центром региона; и бутик-отель «Родина» 5\* (под управлением Stein Group) в Сочи. Ещё недавно это был обычный санаторий. Сегодня номера забиты «под завязку», несмотря на стоимость - 750 евро/сутки. Ожидается открытие офисно-гостиничного комплекса в Новосибирске, бизнес-центров в Киеве, Тбилиси, Ереване и бизнес-отеля 5\* в Душанбе.

Есть ещё ряд финансово-промышленных групп, которые в той или иной мере рассматривают выход в сферу гостиничного бизнеса.

Все российские управляющие компании роднит многое: во-первых, они стремятся покрыть полный комплекс мероприятий (от строительства до управления), во-вторых, большинство их объектов собственных или арендуемых не связаны единой цепью, имеют разные названия (исключение объекты Heliopark), категорию, тип и т.д. Как они сами признаются, изначально многие объекты находятся примерно в одинаковой степени запущенности, и конечный результат зависит от проведённой реконструкции и удачных маркетинговых решений. Даже «звёзды» свои они пока присуждают себе сами, ориентируясь на только им ведомые стандарты. Впрочем, некоторые считают государственную классификацию важным показателем, прежде всего, для комфорта клиента и даже придерживаются её требований на уровне проектирования. А кто-то считает вопрос неактуальным и полагает, что важно соответствовать не государственным стандартам, а совершенствовать собственные. Помимо прочего, в России законодательно не закреплены отношения гостиничных хозяйств в интегрированных цепях, как во всем мире, что добавляет риска и неразберихи. У многих не устоялся бренд, отсутствуют собственные производственные стандарты, нет кадрового резерва. Кстати, проблему советской ментальности персонала создатели сетей решают радикально: берут на работу молодёжь, не обременённую воспоминанием о ненавязчивости сервиса, или выпускников иняза. Профильные вузы доверием турбизнеса, как ни странно, не пользуются.

Количество объединенных в сеть объектов ещё нигде в России не превысило 20. (Для сравнения: у одного Holiday Inn более полутора тысяч гостиниц по всему миру, у группы Accor в два раза больше!) Ну, о чём можно говорить, когда по всей России всех вместе взятых гостиниц менее 4 тысяч, а её доля в мировой индустрии гостеприимства составляет всего 1%. И, тем не менее, наработка опыта, эксперименты, реализация проектов неумолимо ведёт новоявленных сетевиков к решению стоящих перед ними проблем. Все участники гостиничного рынка рассматривают любые проекты и пробуют себя во всём. Пожалуй, нельзя винить российские гостиничные цепи в отсутствии единого продукта в рамках своих сетевых образований. Конечно, западный потребитель имеет стойкие ассоциации о качестве обслуживания в известной сети. Но их бренды имеют долгую историю становления, иногда насчитывающую десятилетия.

# 5.2. Тенденции и перспективы развития гостиничных цепей

Какой прогноз дают сами сетевики? Во-первых, «перегрев» гостиничной недвижимости высшего сегмента в крупных городах России и, как следствие, неизбежное переключение внимания инвесторов к нижнему сегменту (отели 2-3\*, мини-отели и т.д.) Во-вторых, приход на рынок банков и других финансово-промышленных групп, что усилит конкуренцию. В-третьих, накопление опыта и разработка стандартов качества позволит-таки рано или поздно говорить о возникновении настоящей национальной гостиничной цепи. И неважно, которая из компаний станет первой скорее, пальму первенства поделят несколько лидеров рынка, и, возможно, к ним прибавится государственная управляющая компания, если власти смогут оперативно встроиться в процесс.

В России пока не сложился класс собственников, владеющих большим количеством гостиничных объектов, а услуга профессионального управления не сформировалась по той причине, что владельцы гостиниц не доверяют наемным менеджерам.

Эта ситуация быстро меняется, поскольку современный этап развития российского гостиничного рынка отличается от того состояния, в котором он был 15 лет назад. В ближайшее время сетевой продукт будет развиваться на российском рынке в двух направлениях.

Первое направление связано с российскими управляющими компаниями. Первые российские сети формировались на базе “общности владения”, принцип объединения на этой стадии — чем владеешь, тем и управляешь. При таком варианте формирования гостиничной сети полномочия управляющей структуры достаточно широки. Однако существует ряд препятствий, сдерживающих интенсивное развитие этого направления: во-первых, для того чтобы стать собственником нескольких гостиниц, нужно иметь начальный капитал, объем которого исчисляется десятками миллионов долларов. Во-вторых, для того чтобы создать гостиничную сеть, необходимо иметь объекты, готовые к эксплуатации. Например, компания «Амакс Гранд Хотелс» приобрела 14 отелей в разных городах России, сформировав, таким образом, гостиничную сеть. Альтернативой приобретению готовых объектов является их строительство, однако этот вариант требует гораздо больше времени, что, безусловно, сказывается на окупаемости и прибыльности гостиниц. В-третьих, предполагается, что владелец сети будет ею управлять, а на современном этапе развития гостиничного бизнеса в России необходимого опыта управления у собственников нет.

Реализовать проект формирования гостиничной сети под силу только крупной корпорации, имеющей возможность мобилизовать значительные ресурсы на длительный срок. Строительство 10 небольших отелей общей вместимостью 1500 номеров среднего класса обойдется в $130-150 млн. Для комплектации штата потребуется не менее 1200 человек. К этому количеству нужно добавить более 100 сотрудников управляющей компании, а также персонал строительных компаний.

До 2004-2005 гг. ни крупные корпорации, ни финансовые структуры не проявляли большого интереса к гостиничному бизнесу. Было заявлено о нескольких проектах, которые так и не были реализованы. Например, компания “Базовый элемент”, планировавшая построить 10-15 отелей в различных регионах России, пока еще далека от осуществления своих планов.

Таким образом, строительство с целью дальнейшего управления оказывается трудным, дорогим и долгим способом формирования национальной гостиничной сети. Видимо, такие цепи появятся на рынке в последнюю очередь.

В то же время существует более простой и достаточно эффективный способ объединения объектов гостиничной недвижимости, в основе которого лежит принцип доверительного управления. История формирования таких сетей достаточно проста: опыт наиболее успешных проектов стал привлекать к себе внимание тех участников рынка, которые не смогли по тем или иным причинам столь же эффективно распорядиться собственными объектами. В последние годы зарубежный опыт доверительного управления гостиничными объектами рассматривается наиболее продвинутыми российскими компаниями как способ повышения эффективности бизнеса, позволяющий расширить сферу присутствия на внутреннем рынке.

Управляющая компания, объединяющая объекты различных собственников, становится структурным ядром единой гостиничной цепи. Одним из последних примеров, иллюстрирующих этот путь сетевого объединения, является компания «Оранж Ринг Хотел Менеджмент» (ORHM), позиционирующая себя как управляющая гостиничная компания. В ее портфеле девять отелей бизнес- и люкс-класса.

Отличия российских гостиничных сетей от международных образцов заключаются в отсутствии единого продукта в рамках имеющихся сетевых образований. На зарубежных рынках потребители гостиничных услуг имеют стойкие ассоциации о качестве обслуживания в определенной сети и могут формировать мнение о качестве сервиса на основании ее торговой марки. В России опыт пребывания в одной из сетевых гостиниц не обязательно дает представление о других объектах, включенных в это образование. На данной стадии развития рынка управляющие компании берутся за разноплановые объекты. Например, “Гелиопарк Хотел Менеджмент” управляет не только рекреационными отелями и комплексами, но и городскими гостиницами, а ORHM объединяет как городские гостиницы бизнес-класса, так и курортные комплексы класса люкс. Кроме того, российские управляющие компании не имеют единых стандартов, позволяющих эффективно тиражировать гостиничную услугу.

Количество объединенных в сеть объектов еще нигде в России не превысило 20. Отечественные операторы проходят ускоренный курс обучения, отсутствие опыта неизбежно приводит к срывам сроков, затягиванию переговорного процесса, неполному ассортименту услуг и прочим сложностям, омрачающим отношения управляющей компании и собственника.

На начальном этапе формирования гостиничной сети важно уделять внимание мотивации сотрудников и прикладывать усилия для удержания квалифицированных кадров, сохранения целостности компании и предотвращения ухода топ-менеджеров. Компания “Амакс Гранд Хотелс” спустя неполный год после своего основания потеряла руководителей департаментов, создавших в феврале 2006 г. собственную управляющую компанию “Аккорд Менеджмент Групп”. Один из топ-менеджеров компании «Оранж Ринг Хотел Менеджмент» в свое время возглавлял подмосковный «Гелиопарк», а глава и основатель Hospitality Management Group Татьяна Гостенина в недавнем прошлом работала в гостинице «Катерина».

Российские операторы занимают собственную нишу, не конкурируя напрямую с международными брендами. Они предлагают услуги на тех сегментах рынка, которые не охвачены зарубежными представителями. Это небольшие малоприбыльные по западным меркам объекты: курортные отели, функционирующие на рынках с высокой сезонностью, гостиницы в отдаленных регионах России. Такое позиционирование позволяет отечественным сетям набраться необходимого опыта и запаса финансовой прочности для дальнейшей экспансии. Можно предположить, что в будущем они смогут более успешно конкурировать с международными брендами, менее гибкими и хуже приспособленными к российской действительности.

Базу для расширения отечественных гостиничных сетей, возглавляемых российским менеджментом, создадут именно их западные конкуренты, на базе которых будет воспитано новое поколение отечественных управленцев.

Для современного этапа развития рынка гостиничной недвижимости характерно привлечение иностранного капитала. Механизм привлечения таков: формируется объединение, состоящее из руководителя проекта (генподрядчика), управляющей компании (оператора) и финансовой структуры. Примером такого объединения стал совместный проект SRV International, Rezidor SAS, Delta Capital Management (при участии скандинавских фондов Swedfund и Finnfund) по строительству сети гостиниц под брендами Radisson SAS, Park Inn, Country Inn. Первый отель Park Inn уже открылся в Екатеринбурге.

Еще одна тенденция — это объединение российского административного ресурса, западного менеджмента и капитала, которое позволяет осуществлять крупномасштабные проекты в достаточно короткие сроки. Например, компания Conseillon Belegging B. V. создала структуру, в которую кроме оператора “Аккор” (марка Ibis) входит корпорация “ТемпСтройСистема”, а финансирование осуществляется Европейским банком реконструкции и развития. Компания занимается строительством гостиничных объектов в Калининграде и Нижнем Новгороде.

Эти примеры не исчерпывают список тех компаний, которые потенциально готовы раскинуть гостиничные сети по России. Первые крупные региональные проекты зададут определенный темп, под который в дальнейшем будут подстраиваться остальные участники рынка.

# Заключение

Развитие гостиничных корпораций, формирование гостиничных сетей одна из важнейших тенденций в индустрии гостеприимства. Сеть как показывает зарубежная практика – наиболее эффективный способ ведения хозяйства в гостиничном бизнесе.

Используя различные формы объединений (строительство собственных гостиниц корпорацией, покупка гостиницы, лизинг, заключение франчайзингого договора, заключение контракта на управление, строительство совместных предприятий, вступление в консорциум, ассоциацию) и, получая существенные преимущества, корпорации в значительной мере снижают издержки и получают существенные преимущества. Данные системы управления предприятиями способствуют созданию целого ряда преимуществ, которые позволяют туристским предприятиям повышать качество реализуемого туристского продукта, диверсифицировать предлагаемые услуги в рамках сегмента рынка, увеличивать индивидуализацию обслуживания потребителей

В нашей стране движение по созданию национальных гостиничных цепочек только на стадии становления. Однако у российской индустрии гостеприимства большое будущее. Во всех странах Европейского союза, США, Великобритании – существуют национальные гостиничные цепи, они всегда работают параллельно с международными цепями. Будущее в индустрии гостеприимства - за развитием внутринациональных гостиничных цепей, которые за счёт здоровой конкурентной борьбы повысят качество предоставляемых услуг и позволят снизить цены на эти услуги. Убедиться в том, насколько успешными окажутся планы по формированию отечественных гостиничных сетей, вероятно можно будет уже через несколько лет.

# Список использованной литературы

1. Волков Ю.В. Технология гостиничного обслуживания. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2003. - 384с.;
2. Домашин Г.И. Есть ли в России свои национальные гостиничные сети // Парад отелей. 2008. №1. С. 10-11;
3. Катькало В.С., Мукба В.Н. Международные гостиничные сети. – СПб.: Санкт-Петербургский университет, 2004. – 42с.;
4. Лесник А.С., Узиевич Р.О. Американские гостиничные бренды в Москве Отель. 2008. №8. С. 8-9;
5. Медлик С.В. Гостиничный бизнес. – М.: Юнити Дана, 2005. - 239с.;
6. Сенин В.С., Денисенко А.В. [Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения - М.: Инфра – М, 2000.](http://books.epokupka.ru/tov/gostinichniy-biznes-klassifikatsiya-gostinits-i-drugih-sredstv-razmesheniya) – 144с.;
7. Смирнова М.Д. Формирование гостиничной сети: концепция, методы, практика // Гостиничное дело. 2005. №11. С. 2.;
8. Трофимова Е. О состоянии гостиничного рынка России // Гостиничное дело. 2009. №1. С. 18-20.;
9. <http://www.city-of-hotels.ru>
10. <http://www.prohotel.ru/>
11. <http://www.moshotel.ru/index.php?act=article&id=602>