

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Институт спорта, туризма и сервиса  
Кафедра «Туризм и социально-культурный сервис»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

д.п.н., профессор

\_\_\_\_\_/Т.Н.Третьякова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**Организационно-экономические механизмы формирования  
гостиничных цепей**

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–43.03.02.2020.120.ПЗ ВКР

Руководитель ВКР, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_/И.М.Довгалюк  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор ВКР, студент группы СТЗ-357

\_\_\_\_\_/О.Г.Данилова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролер, ст. преподаватель

\_\_\_\_\_/М.Н.Малыженко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Челябинск 2020

## АННОТАЦИЯ

Данилова О.Г. Организационно-экономические механизмы формирования гостиничных цепей на примере сети отелей Radisson. – Челябинск: ЮУрГУ, СТ-357, 2020. – 122 с., 12 ил., 10 табл., библиогр. список – 83 наим., 1 презентация – CD-R

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью изучения организационно-экономического механизма формирования гостиничных цепей, определения структуры концепции формирования гостиничных цепей.

В выпускной квалификационной работе выявлены особенности формирования гостиничных цепей в России.

Разработана схема работы франчайзинга на примере цепи отелей Radisson, показана структура концепции формирования гостиничной цепи.

Анализ цепей российских и зарубежных отелей позволил выявить тенденции развития гостиничных цепей на рынке гостиничных услуг России.

В качестве учебного пособия создана презентация целостной картины формирования гостиничной цепи по принципу франчайзинга на примере цепи отелей Radisson.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ГОСТИНИЧНЫХ ЦЕПЕЙ	
1.1 Теоретические положения, принципы и механизмы формирования национальных гостиничных цепей.....	9
1.2 Способы формирования гостиничных цепей.....	30
1.3 Развитие гостиничных цепей в Российской Федерации по франчайзингу на примере Radisson hotel.....	51
Выводы по главе один.....	70
2 СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА (ГОСТИНИЧНЫХ ЦЕПЕЙ) В ЧЕЛЯБИНСКЕ	
2.1 Особенности формирования гостиничных цепей в Российской Федерации .....	72
2.2 Анализ, оценка и отличительные черты современного состояния гостиничной индустрии в Челябинске.....	85
2.3 Характеристика отеля Radisson blue Челябинске.....	101
Выводы по главе два .....	111
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	113
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	115
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Электронная версия ВКР	
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Электронная презентация по ВКР	

## ВВЕДЕНИЕ

В «Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года», утвержденной распоряжением Правительства РФ от 9 сентября 2019 года № 2129-р, говорится, что Россия располагает огромным потенциалом для развития внутреннего и въездного туризма. Развитие и максимальная реализация такого туризма являются основной задачей, которая стоит перед всей индустрией туризма РФ. Одним из важнейших направлений развития данных секторов туристского рынка РФ является стимулирование развития туристской инфраструктуры, которое должно осуществляться как на федеральном, так и на региональном уровнях. Для реализации регионального направления была принята федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2019–2025 годы), утвержденной постановлением правительства РФ от 5 мая 2018 г. № 872-р.

Гостиничное хозяйство является основой инфраструктуры туризма любой страны, в том числе и Российской Федерации, что подтверждается целевыми показателями реализации Стратегии развития туризма в Российской Федерации, большинство из которых определяют развитие гостиничного хозяйства страны.

Актуальность работы заключается в активном развитии и освоении гостиничного рынка России как иностранными, так и российскими гостиничными цепями. В настоящее время гостиничные цепи охватывают большой сегмент рынка гостиничных услуг и огромные финансовые потоки. В то же время, анализ особенностей функционирования цепей отелей в регионах РФ в настоящее время остается довольно слабо изученной темой научных исследований, несмотря на весомое значение данных объединений для экономики нашего государства.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение организационно-экономического механизма формирования гостиничных цепей, определение структуры концепции формирования гостиничных цепей.

Объектом выпускной квалификационной работы является гостиничная цепь Radisson.

Предметом выпускной квалификационной работы является совокупность экономических и организационных отношений, связанных с механизмом формирования гостиничных цепей.

Реализация поставленной цели потребовала решения следующих задач:

- изучить основные теоретические понятия деятельности гостиничных цепей;
- изучить организационно-экономический механизм формирования гостиничных цепей;
- выявить особенности формирования гостиничных цепей в РФ;
- проанализировать способ формирования гостиничной цепи Radisson;
- определить структуру концепции формирования гостиничной цепи.

Для решения поставленных задач в данном исследовании используются методы анализа, синтеза, сравнения и обобщения.

Теоретической основой исследования послужили отечественные и зарубежные публикации по рассматриваемой и смежной проблемам. Методика исследования основана на анализе теоретических и методических положений по выбранной теме, а также обобщения опыта формирования гостиничных цепей в России и за рубежом. В процессе прикладных исследований использованы методы экономико-статического анализа. Изучением рынка гостиничных цепей занимались такие ученые как А.Ю. Александрова , Г.М. Амосова , Ф.В. Кузьмин, Е.Ю. Никольская и другие. Однако в большинстве работ рынок гостиничных цепей не рассмотрен системно, отсутствует сравнительный анализ функционирования зарубежных и отечественных сетей отелей на российском рынке.

Информационную базу исследования составили статистические и экономические данные Всемирной Туристской Организации (ВТО), правительственных, таможенных и пограничных органов, официальная информация правительств г. Москвы и г. Санкт-Петербурга, департамента туризма Минэкономразвития РФ, данные маркетинговых исследований потребителей услуг гостиничного и туристского сектора, официальные интернет-сайты российских и иностранных компаний, а так же Законы РФ, решения

Правительства РФ по вопросам развития экономики в целом и индустрии туризма в частности, труды отечественных и зарубежных экономистов по проблемам индустрии туризма и гостиничного хозяйства.

Этапы исследования. Исследование осуществлялось в 3 этапа:

– первый этап (сентябрь – декабрь 2019 года) посвящен изучению основных теоретических понятий деятельности гостиничных цепей и организационно-экономических механизмов формирования гостиничных цепей;

– второй этап (февраль – ноябрь 2019 года) связан с выявлением особенностей формирования гостиничных цепей в России;

– третий этап (декабрь 2019 – январь 2020) связан с определением структуры концепции формирования гостиничной цепи Radisson.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в том, что была определена структура концепции формирования гостиничных цепей.

Практическая значимость. Результаты исследования могут быть использованы будущими или действующими отельерами при открытии сетевого отеля.

Апробация материалов исследования осуществлялась путем публикации статей в материалах научных конференций.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка из 83 источников, 12 рисунков, десяти таблиц.

# 1 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ГОСТИНИЧНЫХ ЦЕПЕЙ

## 1.1 Принципы и механизмы формирования национальных гостиничных цепей

В последнее десятилетие в нашей стране бурно развивается индустрия туризма, которая оказывает непосредственное влияние на формирование современной инфраструктуры и, прежде всего, сектора размещения соответствующего международным стандартам.

Гостиничные предприятия сталкиваются с проблемами повышения эффективности управления, доходности бизнеса и конкурентоспособности данного вида услуг на национальном и международном рынках. Становление и развитие рыночных отношений, обостряющаяся конкуренция в сфере гостиничного бизнеса вызвала множество явлений и процессов, связанных с обслуживанием потребителей. При этом до сих пор малоизученными остаются вопросы качества и конкурентоспособности предоставляемых услуг, результативности деятельности предприятий гостиничного хозяйства, успех решения которых зависит от эффективности управления предприятиями данного вида бизнеса. В этой связи создание высокодоходного и конкурентоспособного гостиничного бизнеса становится главной задачей не только политики государства, но и проблемой экономической науки и практики хозяйственной деятельности в этой области.

Особым сегментом гостиничного бизнеса является международный гостиничный бизнес, который характеризуется высокой степенью интернационализации капитала и международным характером своих операций. Гостиничная корпорация рассматривает в качестве сферы своей деятельности весь мир.

В настоящее время в туристском бизнесе наблюдается тенденция глобализации, отражающая сотрудничество государств и социальных организаций в политической, экономической, культурной и других областях. Сегодня туристские услуги предлагают около 150 стран мира, каждая из которых

имеет свой характерный образ и может положительно влиять на все возрастающий разнообразный спрос и мотивацию поездок туристов. Формирование разнообразных сегментов и ниш международного рынка способствует эффективному развитию туризма и превращению его в лидирующую отрасль мировой экономики.

Глобализация приводит к тому, что в мире практически стираются международные границы, укрепляются связи между компаниями в разных странах и на разных континентах, что открывает неслыханные ранее возможности для отельеров. Перенасыщенность гостиничных рынков конкретных территорий вынуждает компании расширять сферу деятельности, охватывать новые рынки. Именно на современном этапе особо остро встал вопрос того, что для сохранения своих позиций на рынке, единственным выходом для индивидуальных и небольших локальных предприятий становится либо вступление в уже существующее сетевое гостиничное объединение, либо самостоятельное агрессивное расширение не только локальное, но и глобальное.

Процессы интеграции (от лат. *integer* – целое ) оказывают значительное влияние на развитие туристского рынка России. Они сопровождаются резким обострением конкурентной борьбы, ростом числа слияний и поглощений туристских компаний. В сферу туризма внедряются промышленные компании, банки, ассоциации и объединения. На рынке происходит создание деловых альянсов, внедрение новейших технологий и телекоммуникаций, активизируется участие других секторов экономики, растет присутствие представителей туристского бизнеса других стран.

Индивидуальные национальные гостиничные предприятия вынуждены выдерживать натиск большого числа конкурентов, прибывших из-за рубежа и выигрывающих за счет экономии ресурсов в силу своей масштабности и структурированной системы управления. Также они сталкиваются с трудностью вызвать доверие потребителя, поскольку путешественники при выборе средства размещения отталкиваются от понятий стандартизации комфорта, безопасности и наиболее выгодного с финансовой точки зрения предложения. Это в значительной



степени выдвигает на передний план международные гостиничные сети, знакомые потребителю, а так же имеющие возможность снизить цены на проживание за счет массовости своего рынка, перед национальными компаниями, предлагающими неизвестный продукт, не гарантирующий соотношения цены и качества.

Сетевая форма организации имеет ряд преимуществ перед индивидуальными игроками – одиночными средствами размещения:

- более успешное преодоление усиливающейся ценовой и неценовой конкуренции за счет снижения затрат на ведение бизнеса и наличия более четких стандартов предоставления гостиничных услуг;

- использование масштаба сети при перераспределении затрат;

- большие финансовые ресурсы для введения инноваций в бизнес;

- достаточные ресурсы для присутствия в глобальных системах бронирования;

- использование узнаваемости бренда и сопряженные с этим маркетинговые преимущества;

- возможность внедрения комплексных программ обучения и продвижения персонала, имеющиеся на это финансовые ресурсы;

- более эффективное решение на уровне многонациональных сетевых гостиничных предприятий вопросов демографического старения населения в развитых странах и дефицита местной рабочей силы для гостиничного бизнеса и необходимости ее импорта;

- большая возможность, в сравнении с одиночными средствами размещения, удовлетворить потребность в увеличении спроса на гостиничные услуги, отвечающие международным стандартам и известные потребителю. [1]

Важно дать определение сетевого гостиничного предприятия, которое вытекает из общего определения предпринимательской сети.

Предпринимательская сеть – это группа компаний, объединяющихся с целью использования своих особенностей, ресурсов, специфических преимуществ перед

другими для совместного осуществления предпринимательской деятельности. Предпринимательские сети основаны на горизонтальных взаимоотношениях и через специализацию и дополнение друг друга они решают общие проблемы и получают возможность достигать более высоких результатов. Имущественные связи играют весьма существенную роль при объединении, однако, как показывает практика, предпринимательские структуры могут группироваться и без опоры на эти связи. Это так называемая форма поддержки предпринимательства в форме индустриальных сетей (производственных сетей, производственных сетевых организаций).

Таким образом, сетевое гостиничное предприятие – это группа гостиничных предприятий, объединяющихся с целью использования своих особенностей, ресурсов, специфических преимуществ перед другими для совместного осуществления предпринимательской деятельности. При этом существует не один способ формирования гостиничной сети.

По зависимости от поставленных целей и решаемых задач предприятия объединяются на основе кооперации (от лат. cooperation – сотрудничество), так и концентрации (от новолат. concentratio – сосредоточение), перенимая черты одного и другого типа.

На основе кооперации национальная гостиничная цепь выступает, сетевая организация, имеющая основной для нее бизнес и являющийся базовым для всех ее участников. Этот вид организации бизнеса позволяет его участникам сконцентрироваться на развитии своих базовых видов деятельности, уменьшить бюрократизм организации и повысить ее восприимчивость к изменению внешней среды. Цепь по сути является динамичным образованием и может менять свою конфигурацию путем включения или исключения по необходимости своих членов. Предпосылками для формирования сетевой организации выступают: широкая география проекта, концентрированный целевой рынок, инновационный характер конкуренции, комплексность нововведений, разнородность продукции на рынке, продолжающееся углубление специализации на рынке крупных городов, высокая капиталоемкость предприятий.

Объединение на основе принципа концентрации представляет собой наиболее распространенную форму в современной экономике – концерн, как определенное финансово-экономическое целое, все составляющие которого нацелены на реализацию совместной стратегии. Способ достижения цели: путем подбора соответствующего состава участников концерна, согласования их интересов, совместным управлением (в первую очередь стратегическим), финансовым контролем, контролем за соблюдением принятых и единых для всех стандартов качества.

Глобализация и концентрация гостиничного бизнеса проявляются в создании крупных корпораций и гостиничных цепей. Такой подход позволяет гостиничным предприятиям перегруппироваться и привлечь дополнительные ресурсы для развития своего бизнеса. Гостиничные предприятия концентрируются через создание союзов или ассоциаций, не нарушающих их юридическую и хозяйственную самостоятельность, но позволяющих проводить совместные маркетинговые программы, вести исследовательскую деятельность, формировать единую систему подготовки и переподготовки кадров. Развитие рыночных отношений объективно сопровождается постепенным созданием конкурентной среды во всех отраслях экономики. Это обстоятельство, в свою очередь, обуславливает необходимость внесения адекватных изменений в систему и методы управления фирмами независимо от их размеров и профиля деятельности.

В настоящее время глобальные объединения оперируют на мировом рынке, стремятся к планированию и контролю своей деятельности в мировом масштабе, разрабатывают эффективные стратегии развития своих компаний, внедряют новейшие технологии и системы управления, принимают решения об инвестициях средств, совершенствуют работу персонала, используют рекреационные, инвестиционные ресурсы в тех местах и направлениях, которые обещают перспективу долгосрочного роста и возможности извлечения прибыли из туристской деятельности.

Основными задачами в сфере гостиничного бизнеса становятся создание конкурентных преимуществ и повышение конкурентоспособности, создание

стабильной клиентуры через умение найти своего клиента, поиск и создание новых путей развития, постоянное обновление собственной политики с учетом динамично развивающегося рынка гостиничных услуг. Мировая практика убедительно доказывает, что инвестиции в индустрию гостеприимства по своей отдаче сравнимы с вложениями в нефтедобычу. Экономический анализ гостиничного сектора свидетельствует об эффективности инвестиций именно в гостиничные цепи, а не в отдельные гостиничные хозяйства. В мировой практике существуют два основных вида гостиничных цепей: интегрированные цепи, которые созданы из однородных единиц, и гостиничный консорциум, который объединяет независимые отели. Отечественный рынок начал адаптироваться к мировым методам управленческой деятельности в области гостиничного хозяйства.

Международные гостиничные цепи – это объединение гостиничных предприятий, размещенных в разных странах, имеющих централизованное управление и образующих хозяйственный комплекс, который соблюдает единую систему стандартов материально технической базы и услуг.

Концепция международной гостиничной цепи возникла в Северной Америке в конце 50-х годов на базе использования преимущества имиджа торговых марок для продвижения гостиничного продукта на внутреннем и зарубежных рынках. В отличие от Европы, где давней традицией было совмещать владение отелем и управление им, в Северной Америке, благодаря внедрению идей франчайзинга, владение отелем и его управление рассматривались отдельно. Сегодня в Северной Америке (США + Канада) более 70% всех отелей объединены в сети (цепи). Европа более консервативна – здесь на долю гостиничных цепей приходится всего около 16% гостиниц.

Интеграционные процессы наиболее широкое распространение получили у мировых гостиничных цепях. Происходят постоянные процессы слияний и приобретений. В настоящее время 26 % гостиничных номеров распределяются под торговыми марками 50 ведущих глобальных компаний. Одной из таких компаний является Ассор, которая присутствует в 88 странах мира. Гостиничный

бизнес приносит ей 68 % доходов, вспомогательная туристская деятельность (турфирмы, рестораны, транспорт) 26 %, корпоративное обслуживание 6 % [76].

Следует отметить, что интеграционные процессы в сфере гостиничного хозяйства вызваны объективной необходимостью. Во-первых, это обеспечение стабильной загрузки гостиницы. В связи с этим в основе каждой гостиничной цепи лежит собственная система бронирования, ориентированная на первоочередную загрузку входящих в цепь гостиниц. Во-вторых, формирование качественной гостиничной услуги зависит от целого ряда факторов: оформление интерьера, качество оборудования, квалификация персонала и обеспечение безопасности проживающих и их имущества. Поэтому все ведущие гостиничные объединения имеют собственные нормативы и стандарты оснащения всех помещений гостиницы, а также технологию и стандарты обслуживания. Для того чтобы обеспечить соответствие гостиниц принятым нормативам и стандартам оснащения, гостиницы идут на создание не только мощных централизованных снабженческих организаций, но и специализированных предприятий по производству и ремонту оборудования и мебели. В-третьих, стремление к повышению загрузки гостиницы, поиск новой клиентуры и удержание старой заставляет гостиницы проводить глубокий анализ рынка, клиентуры, гостиниц-конкурентов, поставщиков и т.д., вести активную рекламную и сбытовую политику, что требует использования больших финансовых, информационных и человеческих ресурсов. В-четвертых, совершенствование профессионализма персонала гостиниц, что существенно влияет на качество обслуживания гостя в отеле. Подавляющее большинство крупных гостиниц считают подготовку кадров в государственных или коммерческих учебных заведениях недостаточной и создают свою собственную систему подготовки и повышения квалификации кадров, затрачивая на эти цели значительные средства.

В условиях радикальных преобразований, происходящих за последний период в Российской Федерации, и рыночных методов хозяйствования требуется комплексное развитие всех отраслей народного хозяйства.

При этом в основе развития социальной сферы и перехода к принципам устойчивого социально-экономического развития российской экономики лежит формирование гостиничного комплекса, а также индустрии отдыха и развлечений. Но планомерное и полноценное развитие гостиничного бизнеса невозможно без инвестиционной деятельности в этой сфере. Из чего следует, что для развития гостиничного бизнеса необходимо, чтобы основным направлением экономической политики российского правительства в масштабе страны и ее регионов, главным средством выхода из кризиса и создания предпосылок роста экономики в настоящее время стали инвестиции в реальный сектор экономики и одной из ее составляющих – сферу услуг.

Формирование и управление гостиничной цепи можно разделить на несколько областей по критериям фокуса внимания и уровня принятия решений. Три из этих областей являются подчиненными по отношению к области управления стратегией, которая реализует программу формирования и экономического развития корпорации. Соответственно каждая из этих областей обеспечивает определенный механизм экономического развития всей структуры (см. таблицу 1)

Таблица 1 – Области управления, механизмы формирования и экономического развития гостиничных цепей

Уровень принятия решений	Фокусы внимания	Основные области корпоративного управления	Основные механизмы экономического развития
Низкий	Внутренняя среда	Управление услугами	Механизмы производства и реализации услуг
Низкий	Внешняя среда	Управление программами маркетинга	Маркетинговый механизм
Высокий	Внутренняя среда	Управление портфелем инвестиций	Инвестиционный механизм
Высокий	Внешняя среда	Управление стратегией	Формирование и экономическое развитие

Основную роль в обеспечении экономического развития гостиничного предприятия играют инвестиционный и маркетинговый механизмы. Глубинной базой развития является материальное производство, поэтому когда говорят об инвестировании, то имеют в виду реальные инвестиции. Инвестиционный механизм развития – это совокупность методов, процедур и процессов принятия и реализации инвестиционных решений, обеспечивающих экономическое развитие гостиничной цепи.

Инвестициями в гостиничный комплекс считаются долгосрочные вложения капитала в различные гостиничные области сферы услуг: строительство, реконструкция, инновация и т.д. Цель таких вложений – развитие гостиничного комплекса, предпринимательства с целью получения прибыли. При этом инвестирование можно рассматривать и как процесс формирования неотъемлемых свойств гостиничного объекта. Важно отметить, что создание этих свойств – достаточно трудоемкий, но, тем не менее, разовый процесс. Однажды вложившись и создав необходимые свойства, инвестор в качестве инвестиционного дохода получает возможность надежно и эффективно приумножать свои вложения на протяжении всего времени существования гостиничного объекта. Формируя необходимые свойства, инвестор совершенно определенным способом структурирует деятельность гостиничного объекта в целом. При этом исполнитель помимо организации прибыльной выработки и продажи гостиничных услуг, должен обеспечивать управленческий контроль за нормальным функционированием запущенных процессов, а сам инвестор, выявляя отклонения в деятельности гостиничного объекта, следит за тем, чтобы интересы исполнителя не вступали в противоречие с его собственными. Таким образом, управление гостиничными инвестициями не может и не должно сводиться к управлению.

В гостиничном секторе основной объем инвестиций приходится непосредственно на создание высококачественного гостиничного комплекса. Интенсивное строительство и развитие новых отелей различных стран мира, вызванное увеличением активности туристов, позволяет обобщить имеющийся

опыт инвестиционной деятельности и определить уровень распределения основных затрат, связанных со строительством объектов размещения. В связи с политическими и экономическими изменениями, произошедшими в России, значительно выросли деловые и культурные связи между нашей страной и остальным миром, что способствовало увеличению контактов между фирмами и повышению количества иностранных туристов, прибывающих в Россию. Возникла необходимость обеспечения туристов соответствующим уровнем сервиса. Для многих иностранных компаний, вышедших на отечественный рынок, проникновение в Россию является составной частью процесса глобализации, который является сегодня главной тенденцией, оказывающей влияние на развитие мирового бизнеса. Теоретически интересно и практически целесообразно изучение процесса управления инвестициями в гостиничном бизнесе, ведущим представителем сферы отдыха, востребованным как в России, так и за рубежом. С начала рыночных преобразований инвестиционная активность в гостиничную сферу в значительной степени подавлялась государственной налоговой и финансово-кредитной политикой. Процентная ставка инвестиционного кредита практически исключала возможность его использования в комплексе гостиничных услуг.

Система банков Российской Федерации получила гипертрофированное развитие. С выпуском и обращением ценных государственных бумаг инвестиционная деятельность банков страны практически ограничилась рамками финансовых (портфельных) инвестиций, что пагубно отразилось на гостиничном бизнесе в целом.

В условиях глубокого производственного спада и необходимости поддержки реального сектора экономики государство, не обладая свободными финансовыми ресурсами, устранилось от участия в инвестиционных процессах. Реальные инвестиции в сферу услуг сократились за период осуществления экономических реформ в несколько раз. Сходная картина наблюдалась на региональном уровне, что привело к значительному снижению инвестиционной активности в регионах, углублению экономического спада.



В этих условиях особую актуальность приобретают вопросы совершенствования управления инвестиционной деятельностью в гостиничном бизнесе на основе альтернативных вариантов развития инвестиционных процессов в этой сфере, правильного выбора способов решения конкретных проблем, привлечения и правильного размещения инвестиций, применения современных финансовых технологий в условиях взаимодействия органов государственного управления и комплексов сферы услуг.

Мировой и российской наукой, экономической практикой накоплен определенный опыт проведения преобразований, связанных с повышением эффективности инвестиций в гостиничном бизнесе, общественной результативности его деятельности. Сложность, многоплановость и актуальность проблем развития сферы услуг обусловили большое внимание к ним со стороны ученых и практиков. В ряде работ зарубежных и отечественных исследователей получили освещение различные аспекты истории развития и особенностей становления гостиничного дела в России. Проработаны отдельные вопросы организации и управления, обоснования эффективности и окупаемости инвестиций, механизмов предоставления, оценки и возвратности инвестиционных проектов, управления кредитными и другими рисками в инвестиционной деятельности, взаимодействия гостиничного бизнеса с органами государственной власти.

Управление инвестициями в гостиничном бизнесе очень важно сегодня для принятия эффективных решений, для построения и качественного улучшения экономического состояния, как гостиничного комплекса, так и всей сферы отдыха и делового туризма.

Необходимость деятельности гостиничных цепей на рынке туристских услуг обоснована следующими моментами:

1) повышение эффективности деятельности гостиничных предприятий. Использование гостиницами высоких стандартов и технологий функционирования на корпоративном уровне, передаваемых им гостиничными операторами, ведет к повышению эффективности управления и развития

гостиниц. Сокращаются расходы за счет эффекта масштаба, снижения закупочных цен на оборудование для номеров, чистящие и моющие средства (организация оптовых поставок и возможность оказания давления гостиничными цепями на поставщиков), уменьшении рекламного бюджета в расчете на гостиницу, в том числе благодаря использованию гостиницами готового бренда и тому, что торговая марка является дополнительной рекламой. Увеличивается охват гостиницами цепи рынка туристических услуг за счет использования бренда и использования централизованной системы бронирования. Возможность перераспределения финансовой нагрузки и внешнего экономического давления между гостиничными предприятиями повышают их устойчивость и стабильность. Увеличивается потенциал человеческих ресурсов в управлении гостиничными предприятиями, что достигается путем организации цепью централизованной подготовки гостиничных специалистов, а также приобретением услуг высокооплачиваемых специалистов для всех гостиничных предприятий цепи. Кроме того, эффективность деятельности гостиничных предприятий увеличивают использование централизованной системы бухгалтерского учета и масштабные маркетинговые исследования [3];

2) увеличение потребительского спроса на гостиничные услуги. Возрастание потребительского спроса на услуги гостиничной цепи благодаря тому, что потребители могут прогнозировать качество услуг вне зависимости от региона размещения участника данной цепи [4]. Также существующий в России недостаточно высокий уровень развития инфраструктуры и сервисного обслуживания обуславливают превышение спроса на высококачественные гостиничные услуги над их предложением;

3) стимулирование развития экономики в целом. Развитие международных гостиничных цепей ведет к интеграции отечественной экономики в мировую и привлечению инвестиций. Создается импульс к развитию местных территорий (обеспечивается занятость населения, оказывается положительное влияние на отрасли, смежные с гостиничной). Высокий процент потребителей гостиничных услуг составляют иностранцы, приток которых обеспечивает валютные

поступления в государственный бюджет [5]. Инвестициями в гостиничный комплекс считаются долгосрочные вложения капитала в различные гостиничные области сферы услуг: строительство, реконструкция, инновация и т.д. Цель таких вложений – развитие гостиничного комплекса, предпринимательства с целью получения прибыли.

4) влияние текущих глобальных экономических тенденций. Поиск эффективных методов создания конкурентных преимуществ отечественными гостиничными предприятиями вызван современными условиями конкуренции с международными гостиничными сетями. Другой значимой для мирового экономического развития тенденцией является рост требований потребителей к гостиничным услугам в области обеспечения их безопасности и качества, стандарты которых успешно реализуются гостиничными цепями [2].

Исследователи отмечают такие преимущества гостиничных цепей, как увеличение ценности и комплексности гостиничных услуг, повышение производительности труда (входящие в цепь отели имеют на 60 % больше средний доход и на 8 % больше наполняемость, чем самостоятельные предприятия) [76], наибольшее приближение к соответствию используемых стратегий и технологий потребительскому спросу и текущему экономическому положению [7].

Решение проблем формирования и управления предприятиями и маркетинга, как текущего, так и стратегического, должно основываться на понимании основных закономерностей функционирования и развития рынков. Также необходимо выявить потребности целевых аудиторий и групп. Создать продукт отвечающий потребностям как отдельных целевых сегментов, так и всей отрасли в целом. То есть, начинать решать проблему необходимо, от аудитории, и исходной точкой исследования является изучение существующего и потенциального клиента. Поняв логику его поведения и изучив его потребности будет возможно удовлетворить потребности клиента.

Для достижения коммерческого успеха гостиничной цепи, как вновь создаваемому предприятию индустрии гостеприимства, необходимо изначально дать ответ на три вопроса:

- 1) выбор целевого рынка;
- 2) позиционирование продукта;
- 3) определение средств выхода на рынок;

Анализируя мировой рынок гостиничной индустрии, необходимо отметить, что в период с 2014 по 2016 года доходность этого сектора увеличилась (см. рисунок 1).

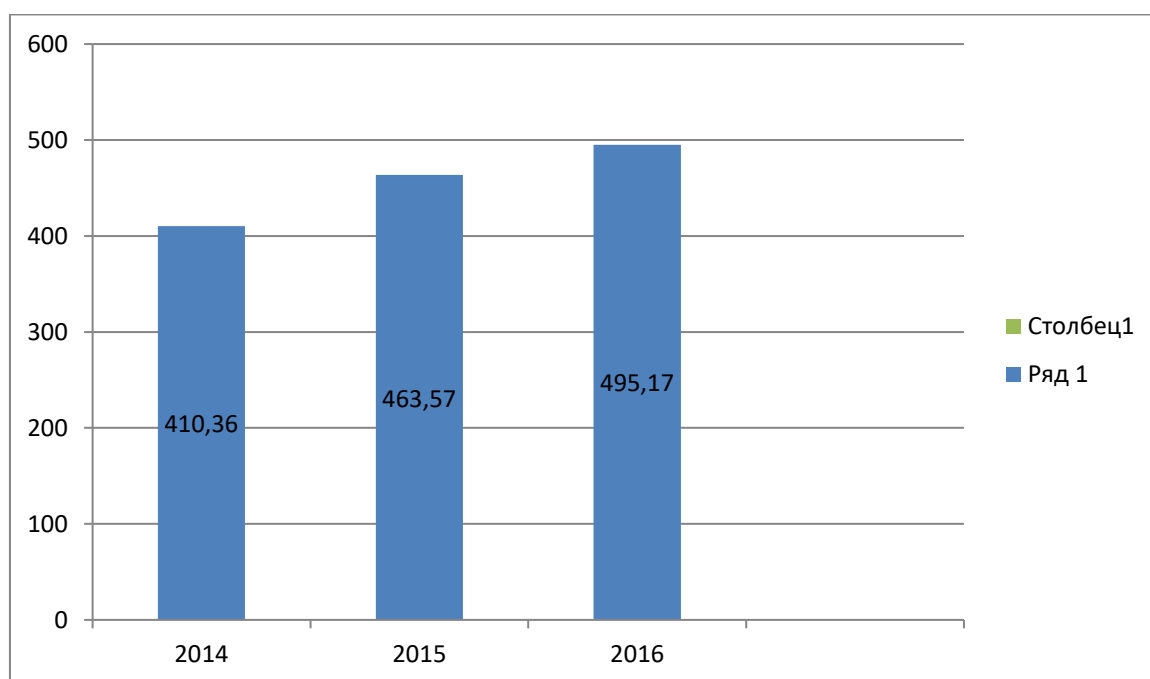


Рисунок 1 – Доходы мировой гостиничной индустрии в 2014–2016 год, млрд долларов США

Из представленного рисунка видно, что мировые доходы в индустрии гостеприимства выросли с 410,36 млрд долларов в 2014 году до 495,17 млрд долларов 2016 году. По данным ЮНВТО вклад мировой индустрии гостеприимства, входящей в глобальную структуру туризма и путешествий, в 2016 году составил 7,61 трлн долларов. Несмотря на такие внушительные цифры, необходимо понимать, что мировая индустрия гостеприимства претерпевает

немало изменений, обусловленные необходимостью соответствовать меняющимся потребностям туристов по всему миру и удовлетворению все более разнообразных их требований. Практически все мировые гостиничные цепи, независимо от их рейтинга, в связи с жесткой конкуренцией ищут возможности для роста своего потенциала.

Рассмотрим рейтинг крупнейших отелей мира, согласно официальной статистике по состоянию на июнь 2018 года, который представлен на рисунке 2.



Рисунок 2 – Десять крупнейших отелей мира по состоянию на июль 2018 года

Топ-10 отелей мира по количеству номеров возглавил отель «First World Hotel» с номерным фондом 7351 номеров, расположенный в Малайзии. Шесть отелей рейтинга – представители Соединенных Штатов Америки (The Venetian Las Vegas, MGM Grand Las Vegas, CityCenter, Wynn Las Vegas, Luxor Las Vegas, Mandalay Bay, Four Seasons) (Statista, 2018). Необходимо отметить, что в данном рейтинге представлен российский отель «Измайлово», общий номерной фонд которого составил 5000 номеров (рис.).

В рейтинг попали отель «Sands Cotai Central» (Макао) с количеством номеров – 6000 и «Ambassador City Jomtien» (Таиланд) с номерным фондом 4219 номеров.

Что касается гостиничных цепей, то крупнейшей гостиничной цепью по состоянию на июнь 2018 года стала сеть Wyndham Hotel Group, у которой по всему миру насчитывается 8976 объектов недвижимости.

На втором месте гостиничный оператор «Coice Hotels International», в управлении которого находится 6857 объектов. Необходимо отметить, что Choice Hotels International» не строит непосредственно отели, а реализует лицензии на развитие гостиничной деятельности. Третью позицию в рейтинге занимает «Marriot International» с общим количеством объектов – 6542, за ним следует «Hilton Worldwide» (5405 объектов) и замыкает пятерку крупнейших гостиничных операторов «Inter Continental Hotels Group» (5367 объектов). На рисунке 3 представлены 15 крупнейших гостиничных операторов, совокупное количество объектов которых составляет 45 291 единиц.

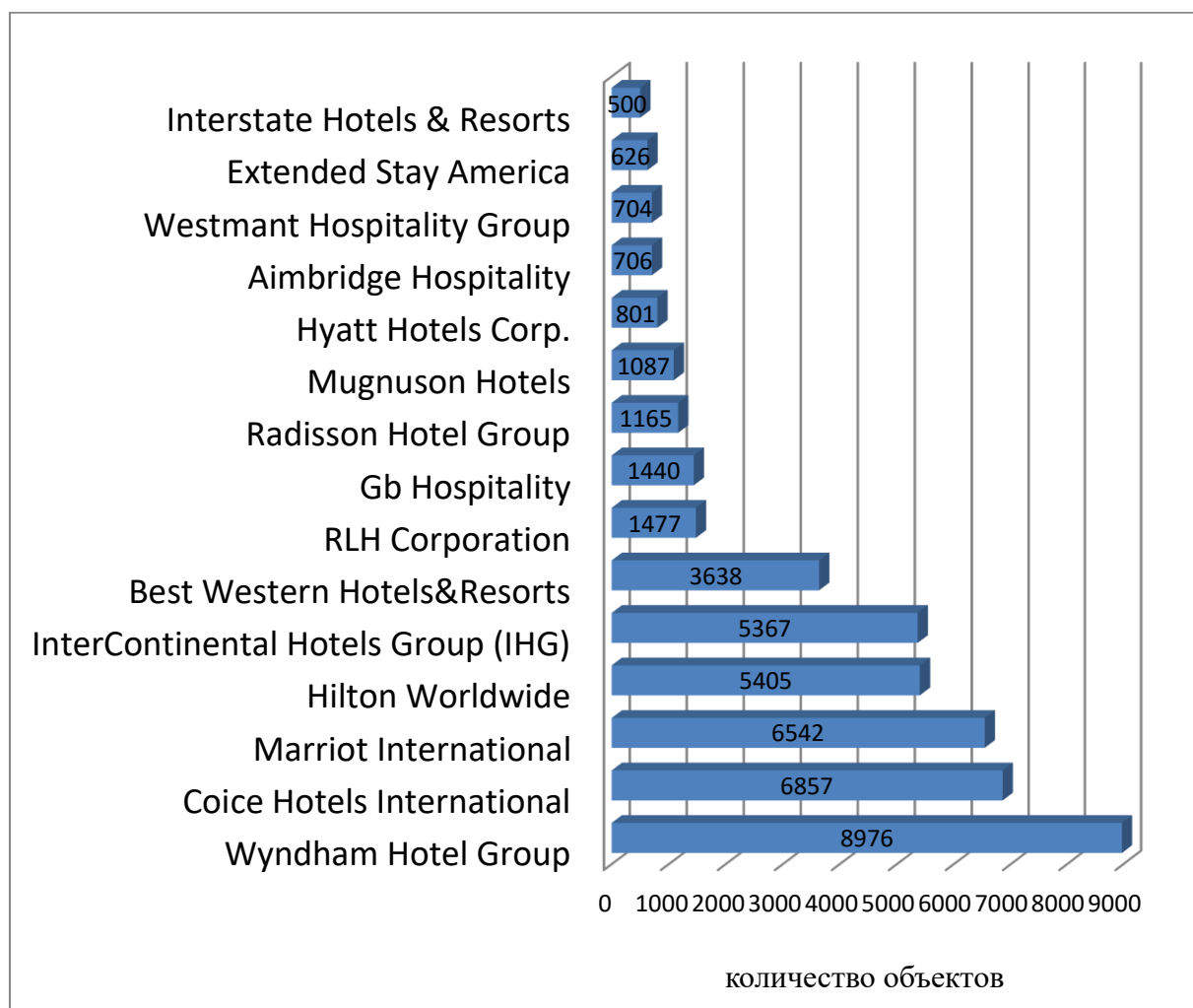


Рисунок 3 – Крупнейшие гостиничные цепи по состоянию на июнь 2018 года

На отечественном рынке на сегодняшний день представлены 22 международных гостиничных оператора, которые управляют 179 гостиницами (38705 номеров) в 38 городах. Самая большая доля рынка (80%) распределена между пятью компаниями: «Accor Hotels», «Hilton Worldwide», «Marriott International», «Carlson Rezidor Hotel Group», «InterContinental Hotels Group»).

На рисунке 4 и 5 представлено распределение доли гостиничных операторов в России по данным на октябрь 2017 года, а также в перспективе до 2022 года – с учетом будущих проектов [24].

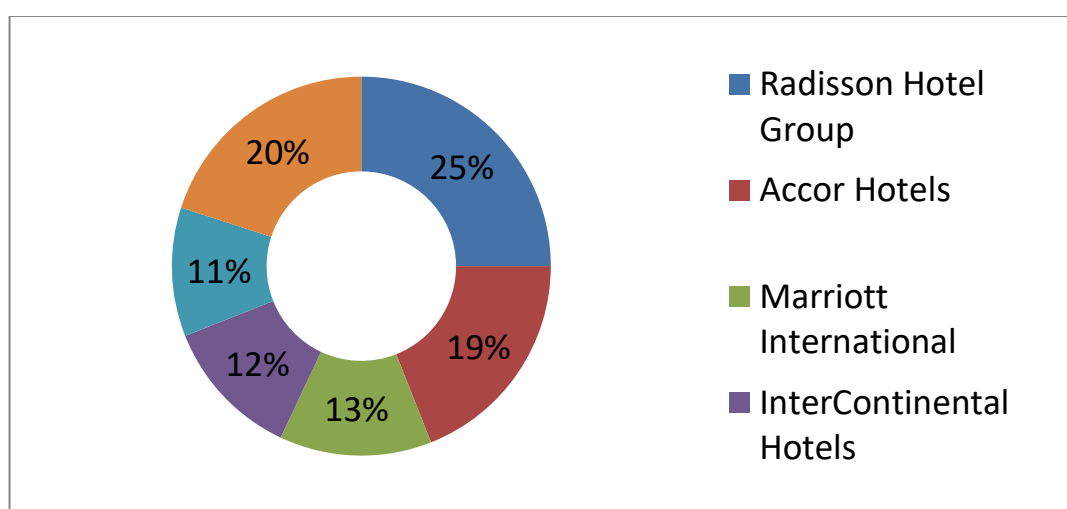


Рисунок 4 – Доля гостиничных операторов по номерному фонду (данные за октябрь 2017 г.)

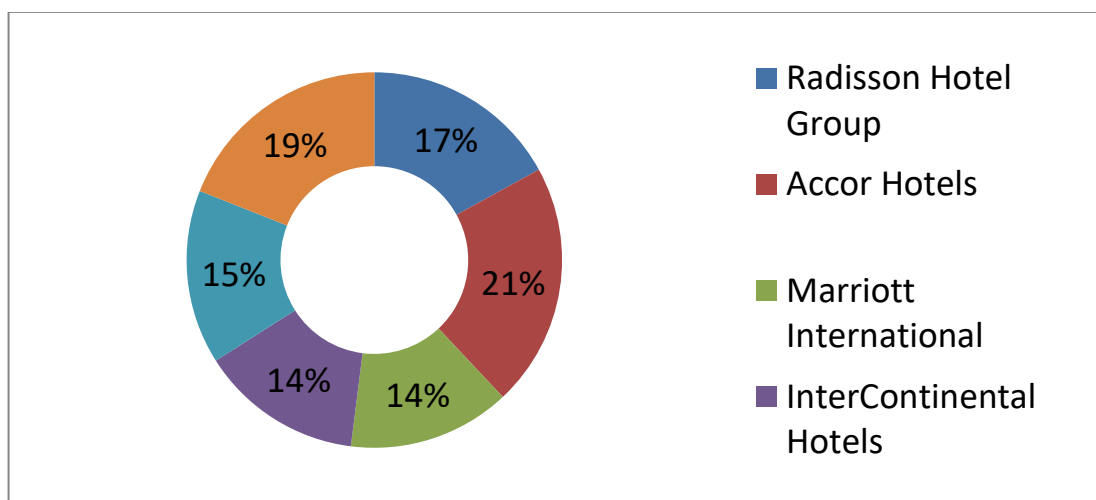


Рисунок 5 – Доля гостиничных операторов в перспективе до 2022 года по будущему номерному фонду

В целом, гостиничная индустрия в РФ достаточно динамичный сектор экономики и прогнозируется ее дальнейший рост, обусловленный наличием определенных условий [65].

Новой тенденцией, как в мировой, так и в отечественной гостиничной индустрии стало появление отдельного потребительского сегмента путешественников – миллениалов (поколения Y), которые активно влияют на гостиничную отрасль и в 2017 году сформировался новый сегмент, который получил название «Digital Natives» («Цифровые потребители») [67].

Многие гостиничные предприятия в настоящее время ориентируются на привлечение именно этого сегмента потребителей. Исследования показывают, что миллениалы тратят деньги гораздо охотнее именно на опыт, а не материальные объекты и недвижимость. 71 % миллениалов считают, что именно нематериальный опыт и получение впечатлений – главное в жизни, поэтому им нравится тратить деньги на путешествия, отдых, приключения, экскурсии. В организационном отношении миллениалы ценят скорость, гибкость и эффективность обслуживания, бронирование средств размещения осуществляют через Интернет, в среднем проверяют около 10 источников перед бронированием. У них сформировался под влиянием окружающей цифровой среды свой подход к выбору гостиницы, а также процессные особенности приобретения услуг отеля. По подсчетам исследователей, миллениалы к 2025 году будут составлять около 50% всех путешествующих. Основная их особенность – стремление познать новое и выйти из «зоны комфорта». Большинство таких гостей – самодостаточные, технически подкованные путешественники, успешно применяющие мобильные приложения для формирования своего путешествия, выбора гостиницы и определения необходимого набора дополнительных услуг. Эта тенденция уже прослеживается при исследовании предпочтений путешественников, останавливающихся в отелях. Так, при опросе, проводимом исследовательским центром «Statista», в котором приняли участие 1038 респондентов в возрасте 18–65 лет, которые совершили в течение 12 месяцев хотя бы одну поездку с частными или деловыми целями, 80% отметили обязательным для отеля наличие



Wi-Fi / Интернет-доступ, доступность номеров – 52 % и возможность обслуживания в номере – 45 %. Меньше всего набрали такие виды гостиничных услуг, как медицинская помощь (16%) и услуга чистки обуви (5%) (см. рисунок 6)



Рисунок 6 – Предпочтения туристов относительно услуг в отеле

Изучение потребителей поколения миллениалов показывает, что им не нравится «одинаковость» сетевых отелей, принадлежащих к одному бренду гостиничной цепи. Путешествуя или в деловых поездках, миллениалы хотят получить новые впечатления, им не нравятся номера в гостинице, если они имеют один и тот же дизайн, находясь в разных городах и странах [79]. Поэтому гостиничным сетям, чтобы привлечь потребителей поколения миллениалов, приходится искать решение проблемы устранения однообразия, сохраняя высокое качество обслуживания в каждом отеле сети на основе её стандартов.

В настоящее время известные гостиничные цепи для привлечения потребителей данной категории реализуют два основных направления. Либо создают новый тип гостиниц, изначально оснащая их всем необходимым для потребителей поколения миллениалов в соответствии с их потребностями. Либо внедряют новые цифровые технологии, изменяют дизайн основных пространств отеля, расширяют спектр дополнительных услуг, модернизируя таким образом всю сферу гостиничного обслуживания. Лидерами в рамках первого направления являются гостиничные сети Marriott International и Melia, которые создают новые

суббренды и строят гостиницы с учетом требований и ожиданий молодых поколений преимущественно в концепте отелей «стиля жизни». Это обусловлено, главным образом, изменением потребностей и желаний путешественников новых поколений. Представители поколений миллениалов заинтересованы в социальном взаимодействии, хотят больше отражения их стиля жизни в пространстве отеля (особенно в лобби), а также больше хорошей пищи и напитков [80, 81, 82].

Второе направление в деятельности гостиничной индустрии, ориентированное на привлечение потребителей поколения миллениалов, связано с внедрением высокотехнологичных инноваций в обслуживании гостей. Гостиничный комплекс, реагирующий на одно-единственное прикосновение к его компьютерной системе, планшеты, установленные в каждой комнате, выступающие в роли виртуального консьержа, смартфоны или программы, которые позволят зарегистрироваться без непосредственного общения с людьми и попасть в свой номер, открыв дверь при помощи мобильного телефона, цифровые киоски – все это основные тренды гостиничного бизнеса, которые будут пользоваться популярностью, особенно среди поколения миллениалов. Среди представителей поколения миллениалов 36% предпочитают check-in-автомат [65]. Киоски-автоматы также используют для получения материалов или информации о гостинице и местных достопримечательностях. Информацию с них можно легко загрузить на смартфон или планшет в виде файла PDF.

Широкое использование получают мобильные приложения, которые автоматически загружаются на смартфоны гостей и позволяют общаться с обслуживающим персоналом и руководством гостиницы. Для миллениалов привычная среда – это цифровая, а полная независимость и самостоятельность в принятии решения и выбора отеля, невзирая на бренды и имена, выводит на рынок средств размещения новых конкурентов, способных оказать сильное соперничество традиционным формам бронирования отелей. Происходит рост доли альтернативных сегментов, спрос на размещение становится все более индивидуализированным. Одним из таких игроков может стать сервис Airbnb, который с 2015 года показывает существенный прирост (см. рисунок 7).

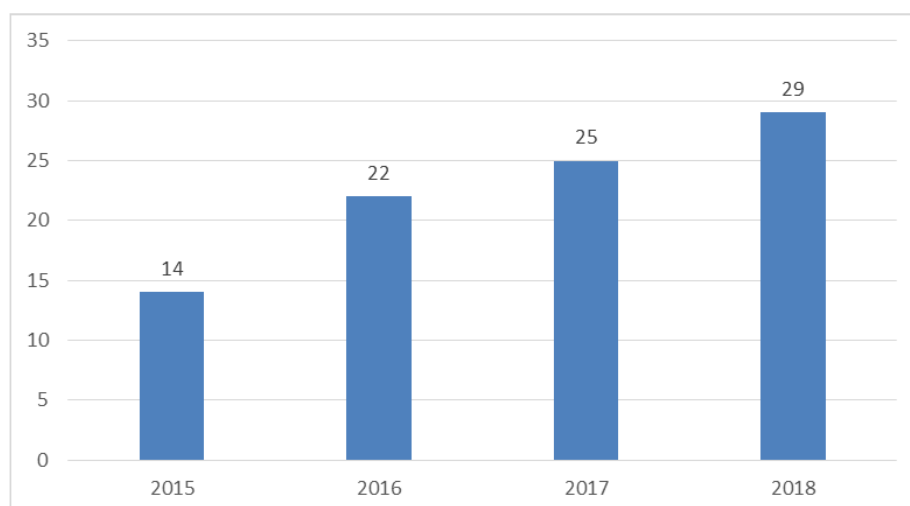


Рисунок 7 – динамика бронирования размещения через сервис Airbnb жителями США и Европа в 2015–2018 годах (первое полугодие)

Airbnb – самый популярный онлайн-сервис по краткосрочной аренде жилья в мире. Сервис Airbnb серьезно меняет ситуацию на рынке, наблюдается рост количества путешественников, использующих альтернативные средства размещения. И это характерно не только для больших компаний путешественников, которым экономически выгоднее арендовать целый дом или большую квартиру, чем бронировать несколько номеров в гостинице. Многочисленные опросы туристов показывают, что проживание в частном жилье позволяет лучше погрузиться в атмосферу страны проживания. Среди глобальных тенденций развития мировой индустрии гостеприимства также необходимо отметить смещение в сторону совершенствования поисковых туристических и гостиничных систем, направленных на упрощение работы с информацией как для путешественника, так и для гостиницы, мобильная функциональность прямых взаимоотношений между отелем и путешественником (например, чат-боты, увеличивающие конверсию сайта отеля), а также совершенствование методов онлайн-маркетинга, которые становятся все более стратегическими и целенаправленными, позволяющими отелям создавать более конкурентоспособные предложения для своих целевых сегментов.

## 1.2 Способы формирования гостиничных цепей

В данном параграфе будут рассмотрены стратегии, которые позволяют расширить сферу деятельности компании в том числе и до международного уровня, но при этом сохраняют за ней только возможность получения экономической выгоды без тотального контроля

Франчайзинг. Эта форма предпринимательской деятельности стала настолько популярна в нашей стране, что даже очень далекие от коммерции люди знают, что франшиза предполагает передачу права на использование бренда, технологий, успешных схем и ноу-хау в аренду за определенное вознаграждение (паушальный взнос и роялти). Отечественный рынок франчайзинга стремительно развивается, появляются новые формы и методы.

Говоря о франчайзинге, речь пойдет о специфической модели, которая предполагает передачу эксклюзивного права на продажу франшизы в определенном регионе (часто целую страну). Есть первичный правообладатель (генеральный франчайзер) и вторичный правообладатель (мастер-франшиза). Первый передает права мастер-франшизе с правом на продажу субфраншиз на указанной территории (например, в России). Самым знаменитым примером является легендарный McDonald's.

Юридическая база франчайзинга пока не столь совершенна, как хотелось бы, потому найти в отечественном законодательстве прямое указание на термины «франчайзинг», «субфранчайзинг» невозможно. Вместо них мы используем термины «коммерческая концессия» и «субконцессия». Вам понадобится соответственно статья 1029 ГК РФ «Коммерческая субконцессия».

Франчайзи мастер-франшизы по договору получает право не только самому работать под купленным товарным знаком и технологиям, но и передавать часть этих прав другим коммерсантам (субфранчайзи).

Передача подобных прав иногда не просто позволяет, но требует от франчайзи заключать субконцессионные договора. В такой многоуровневой системе существует своя иерархия:

- 1) генеральный франчайзер;
- 2) «Посредник», регулирующий продвижение франшизы в регионе;
- 3) субфранчайзер;

Когда речь идет об субфраншизе следует подразумевать:

– договор коммерческой субконцессии должен быть зарегистрирован государственными органами страны генерального франчайзера. Чаще всего, речь идет об международном договоре;

– обычная франшиза подразумевает открытое и прямое взаимодействие, а вот субфраншиза предполагает посредничество. Иногда это удобно, ведь если возникли проблемы с субфранчайзером, всегда можно обратиться к генеральному. Спор быстрее решат в досудебном порядке, чем в условиях прямой франшизы;

– в этой строгой иерархии отношения на каждом уровне напрямую связаны с вышестоящими отношениями. Так ваш собственный договор с мастер-франшизой будут сильно зависеть от договора между субфранчайзером и его генеральным франчайзером. Это помогает лучше прогнозировать.

– за действия франчайзи отвечает субфранчайзер перед генеральным франчайзером. В обычной франшизе всё упирается в отношения между двумя партнерами;

– субфранчайзинг направлен на развитие франшизы в указанном регионе, а значит и более заинтересован в его специфике и особенностях.

Необходимо запомнить главное отличие: в субфранчайзинге цепочка взаимоотношений увеличена на одно звено – посредника.

Субфранчайзинг появился, как один из способов активного расширения франчайзинговой сети в определенных регионах (странах). Он изначально нужен генеральному франчайзеру и является специфической заменой удаленного менеджмента. Грубо говоря, франшиза нанимает мастер-франшизу для развития бренда на месте. Отсюда самый распространенный вид субфранчайзинга – мастер-франчайзинг.

В ней субфранчайзер передает интеллектуальные права, продает франшизу местным франчайзи. Тут мы сами выбираем, кто мы в этой цепи. У

субфранчайзера больше прав и ответственности. Если мы только начинаем, только задумались о покупке бизнеса под ключ, нам явно рановато задумываться о мастер-франшизе. Но ничего не мешает нам стать ее франчайзи.

Мастер-франшизу чаще всего используют в рамках международного франчайзинга. Она продается сразу на всю страну или даже на несколько стран.

Если решиться стать франчайзи у субфранчайзера, подписывая документы, необходимо проверить:

- чтобы личный договор субконцессии не превышал срок нашего субфранчайзера.

- ключевые моменты в нашем соглашении и соглашении нашего партнера с генеральным франчайзером должны максимально совпадать. Они не могут противоречить друг другу.

- правильное оформление не только нашего договора, но и договора субфранчайзера. Если недействительным признают тот, нашего ждет такая же судьба. Но если посредник решил уйти, у генерального франчайзера останутся обязательства перед вами.

- речь идет о международном договоре, а значит необходимо учитывать его специфику наравне с отечественной.

Субфранчайзинг подразделяется на виды по:

- территории (речь может идти как о регионе (Дальний Восток, так и стране – Россия, Белоруссия и так далее);

- передающимся возможностям (когда речь идет только о продаже франшизы или полном представительстве интересов генерального субфранчайзера);

- по уровням контроля (когда доверяют проводить проверки, получать роялти и так далее);

- по прибыли (возможно получать какой-то процент от продажи франшизы или часть роялти).

Любой вид бизнеса предполагает риски, минусы и преимущества. Субфранчайзинг дает двойные гарантии, международные стандарты, но удлиняет

цепочку взаимоотношений. Эксперты указывают на богатый потенциал данного вида франчайзинга, ведь он позволяет региональным предпринимателям стать частью крупного транснационального бизнеса корпорации.

Помимо разовой покупки бренда, франчайзи так же выплачивает периодические денежные суммы из своего дохода франчайзеру. У такой системы организации производства, несомненно, есть ряд положительных и отрицательных качеств. Преимущества и недостатки франчайзинга представлены в таблицах 2 и 3.

Таблица 2 – Преимущества франчайзинга для организаций

Наименование стороны	Преимущества
Франчайзер	Расширение цепи предприятий; экономия собственных капиталов и трудовых ресурсов; уменьшение риска по коммерческим делам;
Франчайзи	Приобретение уже готовой ниши на рынке, готового бизнеса; быстрое и эффективное начало бизнеса; поддержка в период до открытия бизнеса; постоянная поддержка; возможность использовать репутацию и товарный знак франчайзера; получение от франчайзера готовых технологий, систем управления, ведения дела; помощь в снабжении, поскольку франчайзер часто предоставляет материалы, сырье, комплектующие изделия по выгодным ценам

Таблица 3 – Недостатки франчайзинга для организаций

Недостатки для франчайзера	Недостатки для франчайзи
<p>Невозможность завершения отношений с франчайзи, который не следует правилам системы. Франчайзинговый договор не предусматривает возможности расторгнуть контракт с франчайзи, что осложняет вывод из системы франчайзи, который не выполняет законов франчайзингового бизнеса</p>	<p>Франчайзи должен соблюдать правила франчайзинговой системы. Эти правила сформулированы во франчайзинговом договоре, и их должны выполнять все франчайзи без исключения. Франчайзи могут вносить свои предложения, но не могут менять систему</p>
<p>Сложность контроля за франчайзи, так как он не является работником франчайзера, поэтому даже при наличии договора могут возникать трудности при контроле сделок, осуществляемых франчайзи в своем бизнесе</p>	<p>В дополнение к франчайзинговому договору франчайзи должен следовать специальным правилам, касающимся ежедневных операций в бизнесе и использования товарного знака франшизы. Такие ограничения могут касаться рабочих часов, границ территории, ассортимента продукта и услуг, предлагаемых потребителю. Франчайзи должен дать согласие на принятие этих ограничений до начала действия франчайзингового договора</p>
<p>Влияние плохо работающих франчайзинговых организаций. Если какой-нибудь франчайзи плохо ведет бизнес, то это негативно отражается на работе всей франчайзинговой системы</p>	<p>Франчайзи не могут конкурировать друг с другом. Хотя франчайзи представляет собой независимого владельца своего бизнеса, он является важным связующим звеном в сети владельцев франшизы.</p>



### Окончание таблицы 3

<p>Соккрытие части прибыли от франчайзера. Франчайзи обязан предоставить отчет об общей сумме продаж франчайзодателю, чтобы определить суммы оплаты за сервис. Франчайзи может попытаться скрыть сумму продаж и предоставить неполный отчет</p>	<p>Франчайзи не могут конкурировать друг с другом. Хотя франчайзи представляет собой независимого владельца своего бизнеса, он является важным связующим звеном в сети владельцев франшизы. Несмотря на то что франчайзи предоставляют на рынок одинаковые продукты или услуги, они не являются конкурентами</p>
<p>Разглашение коммерческих секретов франчайзера. Франчайзи получает доступ к коммерческим секретам, проходя обучение по программе франчайзера. И хотя франчайзинговый договор запрещает франчайзи разглашать подобную информацию, но подобные случаи бывают</p>	<p>Важность стабильного финансового положения франчайзера. Потенциальные франчайзи должны изучить доступную информацию о финансовом положении франчайзера. Может случиться, что франчайзодатель объявит о банкротстве, тогда возникнет ситуация продажи франшизы или ее аннуляции</p>
<p>После расторжения договора с франчайзодателем франчайзи может стать конкурентом. Франчайзи может считать, что франчайзинговые отношения накладывают на него слишком большие ограничения, и в результате потерять интерес к сотрудничеству. Расторгнув контракт с франчайзером, он, возможно захочет открыть свой собственный бизнес</p>	

Для того чтобы избежать трудностей, франчайзеры должны очень тщательно отбирать компании, которым они хотят продать франшизы.

После того как франчайзи становится частью системы, франчайзер должен наблюдать за ходом его бизнеса. Франчайзер должен уметь предвидеть проблемы франчайзи и находить быстрые пути их решения.

В свою очередь потенциальный франчайзи также до начала приведения в действие франчайзингового договора должен очень тщательно ознакомиться с документами и материалами, предоставляемыми франчайзером. Потенциальному франчайзи следует встретиться с другими франчайзи этой сети и выяснить, как франчайзер выполняет свои обещания по предоставлению услуг.

В России при создании гостиниц, принадлежащих мировым гостиничным цепям, наиболее распространен франчайзинговый договор, предусматривающий продажу лицензии на использование торговой марки и прав на участие в системах сбыта и маркетинга сети: отель «Националь» (сеть «Le Royal Meridien»); московские гостиницы «Марриотт Ройял», «Марриотт Гранд», «Тверская» (сеть «Marriott»); отель «Холидэй Инн Виноградово» (сеть «Holiday»). При данной форме сотрудничества мировая гостиничная сеть не занимается вопросами менеджмента в отдельно взятой гостинице. Так, например, три московских отеля сети «Marriott» управляются компанией «Interstate», а гостиница «Националь» является муниципальным предприятием.

Широкое развитие франчайзинг получил также и у туристских фирм: американская сеть туроператоров «Carlson Wagonlit» (объединяет около 3,5 тыс. компаний), «Thomas Cook», «TUI», «Nekkerman».

В настоящее время франчайзинг в той или иной форме существует более чем в 80 странах. Крупнейшими экспортерами, осуществляющими торговлю по соглашениям о франчайзинге, считаются США, Канада, Япония, Австралия, Франция, Германия и Великобритания.

Еще одна стратегия выхода – контракт на управление. В соответствии со ст.1012 ГК РФ по договору доверительного управления имуществом одна сторона (учредитель управления) передает другой стороне (доверительному

управляющему) на определенный срок имущество в доверительное управление, а другая сторона обязуется осуществлять управление этим имуществом в интересах учредителя управления или указанного им лица. Передача имущества в доверительное управление не влечет перехода права собственности на него к доверительному управляющему [20]. Гражданский кодекс РФ (ГК РФ) от 26.01.1996 №14-ФЗ – Часть 2, статья.

Сегодня все большее число владельцев современных средств размещения привлекают управляющие компании. Управляющая компания в гостиничном бизнесе – специализированная организация, оказывающая профессиональные услуги по управлению гостиницами. Различают независимую управляющую компанию и компанию, управляющую гостиничной сетью.

Компания, управляющая гостиничной сетью, в основном имеет дело только с гостиничной недвижимостью, объединенной торговой маркой. В таком случае владелец гостиницы выплачивает управляющей компании гонорары за услуги управления, а также за предоставление ряда иных услуг, в том числе, за использование торговой марки.

Объединение гостиниц происходит путем заключения контракта на управление между владельцем организации и компанией. Главным направлением деятельности компании является профессиональное управление гостиницами на данном сегменте рынка. Компания, вступающая в управление по контракту, не получает никаких прав на имущество организации. По контракту компания обычно имеет ограниченную финансовую ответственность и во всех случаях получает доход, который зависит от величины прибыли гостиницы.

Возможны варианты, когда сама управляющая компания подписывает договор франчайзинга с гостиничной сетью. Практика использования услуг управляющих компаний стала популярной по следующим причинам:

- финансово-кредитные институты неохотно предоставляют займы гостиницам, не управляемым профессионалами;

– управляющая компания позволяет владельцам, не имеющим соответствующего опыта и знаний, достичь высоких финансовых результатов от эксплуатации принадлежащей им гостиничной недвижимости;

– возможность контроля со стороны владельца за деятельностью управляющей компании;

– невысокий риск для оператора, так как финансовое бремя ложится на владельца;

– оплата профессиональных услуг управления обходится владельцу дешевле, чем приобретение услуг по договору франчайзинга.

В содержании контрактов на управление включены, как правило, семь основных моментов:

1) наделение управляющей компании правом управления предприятием. При этом собственник лишается прав вмешиваться в процесс управления;

2) возложение на собственника всех расходов по различным операциям, а также всех финансовых и оперативных рисков, вытекающих из его права собственности;

3) защита или освобождение управляющей компании от ответственности за любые действия, за исключением тех, которые совершены с умыслом или в результате грубой неосторожности;

4) срок управления собственностью организаций индустрии туризма. Обычно контракт на управление заключается на 5,10 или 20 лет;

5) управленческое вознаграждение, размер которого определяется исходя из размера валового дохода или чистой прибыли. Обычно это 2–4% от валового дохода или чистой прибыли. Некоторые контракты предусматривают в первый год 2%, во второй – 2,5%, в третий и последующие годы – 3,5%. Усилившаяся конкуренция между фирмами, специализирующимися на управлении, привела к уменьшению размера контрактного вознаграждения;

6) условия возобновления контракта. Большинство существующих условий предоставляют преимущественное право принятия решения управленческой компании. Если собственник располагает серьезными средствами воздействия на

управляющую компанию, он может получить преимущественное право принятия решения о возобновлении контракта;

7) условия прекращения контракта.

Существуют как минимум четыре варианта прекращения контракта, дающие преимущества либо собственнику, либо управляющей компании:

– если одна из сторон не выполняет условия контракта в течение законодательно установленного времени с момента уведомления о выявленных нарушениях, сделанных другой стороной;

– если одна из сторон признается банкротом либо передает имущество кредиторам за долги;

– если одна из сторон становится причиной приостановления или отзыва лицензии на право осуществления организацией соответствующих функций;

– контракт может быть прекращен по обоюдному желанию.

Управление по контракту имеет свои слабые и сильные стороны для обеих сторон (см. таблицы 4 и 5).

Таблица 4 – Преимущества и недостатки управления по контракту для владельца организации индустрии туризма

Преимущества	Недостатки
При контрактной системе управляющая компания обычно не владеет долей имущества.	Отсутствие оперативного контроля
Свобода выбора управляющей компании	Максимальный риск и необходимость выплаты управленческого вознаграждения
Возможность осуществления инвестиционной деятельности без учета мнения управляющей компании	Отсутствие права вмешиваться в процесс управления
Максимизация прибыли за вычетом	Трудности с расторжением долгосрочного контракта

Таблица 5 – Преимущества и недостатки управления по контракту для управляющей компании в индустрии туризма

Преимущества	Недостатки
Расширение сферы влияния	Ограничение дохода суммой управленческого вознаграждения
Увеличение доходов с минимальными затратами	Зависимость от финансового положения владельца
Полное отсутствие необходимости выплат владельцу	Прекращение деятельности, потеря работы по окончании (истечении) срока контракта (в случае невозобновления контракта)

В любой сфере, а тем более в сфере гостиничного бизнеса, выходя на зарубежный рынок, компания должна ответственно подходить к выбору деловых партнеров, желательно, чтобы эти партнеры принадлежали к игрокам местного рынка. При сотрудничестве с локальными компаниями, при поиске партнеров на месте экспансии, компания имеет возможность заполнить пустующую нишу и успешно закрепиться в ней, в то время как ее партнеры выигрывают за счет того, что будут иметь возможность использовать новые для данной местности принципы ведения дела, разовьют конкурентные преимущества.

Лизинг является одним из наиболее прогрессивных методов финансирования производства, которое нуждается в обновлении из-за изношенности основных фондов, неблагоприятном состоянии техники и оборудования российских предприятий и производств, недостаточном инвестировании. Предприятиям не хватает доступного заемного капитала, обновления в сфере производства происходят зачастую за счет нераспределенной прибыли предприятий. Как механизм альтернативного финансирования, лизинг может помочь в переоснащении основных фондов предприятий, что является важной стратегической задачей российской экономики [1].

Большую роль в конкурентной борьбе за клиента в гостиничной индустрии играет учет новейших достижений технологий и соответствие гостиницы европейским стандартам. К сожалению, у гостиниц не всегда хватает средств для того, чтобы приобрести современное гостиничное оборудование (холодильники, телевизоры, новую мебель). Также не стоит забывать, что гостинице необходимо и современное оборудование для офиса, компьютерная техника, ресторанное и барное оборудование, а также системы защиты и др. В данном положении вещей стоит рассмотреть возможность лизинга оборудования и техники. Инвестиционная направленность лизинга в значительной степени отличается от аренды. Сущность лизинга заключается в том, что лизингодатель инвестирует свои средства для приобретения необходимого лизингополучателю имущества, чтобы в последующем передать ему данное имущество во временное платное пользование. В данном случае лизингополучателем выступает гостиница, которая в свою очередь обязана постепенно возмещать затраты лизингодателя и выплачивать ему вознаграждение. Также имеется возможность перехода имущества в собственность лизингополучателя по истечении действия договора. Отличается лизинг от аренды тем, что сущность аренды заключается в передаче в пользование имущества арендодателя, которое по каким-либо причинам, на время или навсегда стало ненужным владельцу. В то время как, лизинг подразумевает передачу в пользование имущества специально приобретенного для этого лизингодателем. Финансовый лизинг в современном его понимании возник в США. Его основателем считается Генри Шонфельд, который в 1952 году организовал лизинговую компанию. В странах Европы началось развитие финансового лизинга в конце пятидесятых – начале шестидесятых годов, что обусловлено научнотехнической революцией и развитием рынка финансовых услуг. В 70-е годы лизинг начинает свое развитие в Южной Америке, Азии, Африке. В 80-е годы практически во всем мире произошло принятие концепции финансового лизинга. В том числе в это время новые возможности лизинга открывают для себя страны СНГ. Сейчас в мире наиболее благоприятные условия для лизинга создали такие страны как, Великобритания, Германия, Ирландия,

Норвегия, США [4]. Преимущества лизинга для гостиничного бизнеса заключаются в следующем:

- для лизинга требуется меньше средств, чем для покупки. В том случае, если у бизнеса имеются ограничения по капиталу, лизинговое имущество обеспечит более быстрые темпы роста;
- возможность избежания кредитов для покупки мебели, бытовой техники, автотранспорта, а сэкономленные средства использовать на другие нужды;
- дополнительные услуги лизингодателя, такие как сервисное обслуживание, в значительной степени дешевле, чем услуги прочих предприятий;
- упрощается доступ к использованию разнообразной, импортной и новой технике;
- при условиях оперативного лизинга появляется возможность обновления предметов лизинга каждые 1-3 года использования.

Недостатки лизинга для гостиничного бизнеса заключаются в том, что:

- в случае чистого лизинга все расходы на содержание имущества или их часть могут оказаться переложены на лизингополучателя;
- при обстоятельствах, когда бизнес должен будет существенно изменить род своей деятельности, может оказаться трудно или дорого прекратить аренду до конца срока;
- если бизнес окажется успешным, то лизингодатель может потребовать повышения арендной платы при обновлении договора. В том случае, если стоимость бизнеса связана с использованием конкретного лизингового имущества, лизингодатель будет иметь значимое преимущество перед лизингополучателем при переговорах.

Существует и применяется в практике большое разнообразие форм лизинга. Каждая из них имеет свои особенности. Наиболее распространенные формы:

- операционный (сервисный) лизинг;
- финансовый (капитальный) лизинг;
- возвратный лизинг;



- отдельный (кредитный) лизинг;
- прямой лизинг.

Следует заметить, что все из существующих видов соглашений являются лишь разновидностями двух базовых форм лизинга – операционного и финансового.

По отношению к арендуемому имуществу лизинг бывает:

- чистый (обслуживание ложится на плечи лизингополучателя);
- полный (лизингополучатель принимает все расходы на обслуживание имущества на себя)
- частичный (лизингополучатель обременяется отдельными функциями по обслуживанию имущества).

По типу финансирования лизинг бывает:

- срочный (одноразовая аренда);
- возобновляемый (истекший договор продлевается на следующий период);
- генеральный лизинг (позволяет получить дополнительное оборудование, не заключая новые контракты).

В зависимости от состава участников сделки выделяют виды лизинга такие, как:

- прямой лизинг (собственник самостоятельно сдает имущество в лизинг);
- косвенный лизинг (имущество передается в лизинг через посредника);
- отдельный лизинг (осуществляется с участием нескольких поставщиков, привлекаются кредитные средства, страхуется лизинговое имущество, лизинговые платежи возвращаются с помощью страховых пулов). Такой лизинг является наиболее сложным.

По типу имущества различают:

- лизинг движимости (оборудование, техника, автомобили и др.);
- лизинг недвижимости (здания, суда, самолеты).

По степени окупаемости имущества бывает лизинг с полной окупаемостью и с неполной окупаемостью. А также в соответствии с признаком окупаемости

выделяют финансовый и оперативный лизинг. В зависимости от принадлежности участников сделки лизинг делится на внутренний (участники являются гражданами одной и той же страны), международный (участник сделки является гражданином другой страны). Международный лизинг также делится на импортный (когда лизингодатель является зарубежной стороной), экспортный (когда зарубежная сторона – лизингополучатель). По отношению к налоговым льготам лизинг бывает с использованием льгот по налогообложению имущества и без использования льгот.

По степени риска для лизингодателя выделяют:

- необеспеченный лизинг (лизингополучатель не дает никаких дополнительных гарантий выполнения своих обязательств);
- частично обеспеченный лизинг (подразумевает страховой депозит, который покрывает определенную долю расходов лизингодателя);
- гарантированный лизинг (риск распределяется между несколькими субъектами, являющимися гарантами лизингополучателя или же между страховыми компаниями).

В наше время на рынке лизинговых услуг присутствует около 100 стран мира, половина из них – развивающиеся. В них лизинг идет быстрыми темпами, особенно в отрасли промышленного оборудования, транспорта и др. Анализ мирового опыта свидетельствует, что лизинг в последние годы является значительным фактором стабилизирующим и развивающим экономику многих стран мира. Лизинг широко используется как на внутренних, так и внешних рынках при сбыте продукции. В западных странах арендные операции с производственными активами обычно делятся на три вида: рейтинг или прокат - аренда носящая краткосрочный характер (до 1 года), в некоторых случаях может составлять несколько дней или часов; хайринг – от года до трех лет; лизинг – от трех и более лет (иногда 20–30 лет). Перспективы развития лизинга в РФ в большей степени зависят от формирования потребительской ценности этой услуги. На сегодняшний день лизинг – это перспективная форма для обновления материально-технической базы различных предприятий всех экономических

отраслей. Он имеет множество таких преимуществ как, минимальный объем вложений на стадии инвестирования, возможность реализации проекта «под ключ» начиная с разработки технического задания и заканчивая передачей готового объекта, введенного в эксплуатацию [2]. Сохранение спроса на лизинг в условиях стагнации экономики РФ до 2019 г. будет обусловлено следующими факторами: высокий уровень износа основных фондов предприятий и необходимость их модернизации; низкий уровень финансовой самостоятельности предприятий, так как они закредитованы. Если в 2016 году рынок лизинга в России находился на стадии стагнации. Связано это было с тем, что со стороны крупных клиентов наблюдался низкий инвестиционный спрос, сворачивались ряды проектов инвестирования, так как произошло удорожание заемных средств, выросла долговая нагрузка предприятий. То в 1 полугодии 2017 года объем лизингового бизнеса вырос более чем в 2 раза и достиг 427 млрд рублей. За первое полугодие объем нового бизнеса вырос на 55%, что является рекордным значением за всю историю рынка лизинга в РФ. Это обусловлено выходом российской экономики из острой фазы кризиса, а также это стало возможным благодаря реализации госпрограмм по поддержке льготного лизинга. Ведущую роль на рынке лизинга заняли транспортные сегменты: авиационный, автомобильный, железнодорожный. В них прирост нового бизнеса составил соответственно 91, 38 и 77%. А также поддержку оказал рост в сегментах строительной техники (58%) и водного транспорта (225%) [3]. В заключении следует сказать, что лизинг – это эффективный инструмент, который успешно применяется в гостиничном бизнесе. Индустрия гостеприимства является наиболее привлекательной сферой для развития лизинга. Эксперты считают, что именно в этой отрасли следует ожидать активизации лизинговой деятельности. Лизинг помогает арендатору с недостаточным количеством финансов, укрепить свои позиции, а также обеспечить наиболее эффективное функционирование предприятия.

В России наряду с франчайзингом и контрактом на управление широкое распространение получила практика создания совместных предприятий.

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: имеются два или более инвесторов – собственники 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, а может быть 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 дальнейшее развитие.

В настоящее время ситуация изменилась. 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 участия в эксплуатации объекта, однако он рассматривает наличие известной торговой марки как фактор, повышающий престижность отеля на туристском рынке. Приобретение известной торговой марки в настоящее время наиболее вероятно путем заключения франчайзинговых отношений.

Однако независимые гостиницы по-прежнему составляют немалый сегмент рынка гостиничных организаций как в России, так и во всем мире. Независимые гостиницы используют специфические особенности своего месторасположения, создают уникальность сервиса, интерьера и управления.

В гостиничных цепях сокращение расходов идет за счет роста объема продаж. Ошибки в процессе деятельности одной из гостиниц могут быть покрыты за счет

значительных доходов и поддержки других отелей, входящих в цепь. Независимые отели почти не имеют возможности на ошибку. Поэтому с целью обеспечения своей конкурентоспособности независимые гостиницы создают консорциумы.

Главной целью, которую преследуют независимые отели при объединении в консорциумы, является проведение совместного маркетинга для увеличения доходности своих предприятий, а также снижение издержек при совместных централизованных закупках, проведении совместного отбора кадров и их тренинге.

Выделяют четыре основных вида консорциумов:

- полные консорциумы обеспечивают не только маркетинговые исследования и обслуживание, но и помогают в управлении персоналом, проведении закупок;
- маркетинговые консорциумы обеспечивают маркетинговые исследования;
- консорциумы системы бронирования обеспечивают центральную систему бронирования, базирующуюся обычно на отдельных бесплатных телефонных линиях;
- направленные консорциумы представляют объединения отелей с авиакомпаниями и их системами бронирования.

Многие средства размещения могут стать членами сразу нескольких консорциумов. Однако сами консорциумы не приветствуют это и пытаются ограничить участие своих членов в других консорциумах с помощью специальных условий в соглашениях о членстве. При заключении контракта с новым участником консорциумы стараются привлечь гостиницу с большим опытом работы, с иностранными клиентами, которые привели бы с собой свою клиентуру. С другой стороны, консорциумы помогают гостиницам внедриться на новые рынки, что без участия в консорциумах сложно. Главное преимущество консорциумов состоит в том, что их члены приобретают уже всем известную на международном рынке торговую марку. С этой целью ряд российских гостиниц также входит в международные консорциумы: «Art Hotel» – в «Best Western Hotels»; «Аэростар» – в «Supranational Hotels».

Самый крупный гостиничный консорциум в мире – американская цепь « Best western International», насчитывающая более 3500 гостиниц и 300 тыс. номеров. Стоимость членства в этом международном гостиничном консорциуме составляет 1% оборота после уплаты налогов.

В Европе Франция является самым большим владельцем гостиничных консорциумов. Двадцать консорциумов разного объема составляют четверть всех отелей страны. Самый крупный из них «Ле Ложе де Франс» обеспечивает 60% общего количества предложений номеров в стране и объединяет почти 70% всех отелей членов консорциумов страны. В Великобритании объединенные в консорциумы гостиницы обеспечивают 60% общего предложения гостиничных номеров, то есть четвертую часть рынка.

Консорциумы, в отличие от гостиничных цепей, не могут контролировать качество гостиничного продукта и ценовую политику отелей. Однако, по правилам членства, каждый отель должен подвергаться детальной инспекции. Критерии при инспекции могут различаться в разных консорциумах, но они должны учитывать оценку местности и окружающей среды, физические характеристики объекта, уровень обслуживания в них, кухню и средства развлечения, персонал, а самое главное – соблюдение стандартов обслуживания.

Объединение организаций индустрии туризма может принимать вид ассоциации, объединяющей организации, отвечающие определенным требованиям. Наряду с разветвленной системой продаж и маркетинга организации индустрии туризма получают узнаваемое имя и привлекательный имидж. Ассоциации жестко контролируют соблюдение своих стандартов, не вмешиваясь в управление организации, но оставляя за собой право исключения ее из членов в случае грубых нарушений корпоративных норм.

Помимо объединения в консорциумы и интегрированные цепи гостиницы создают различные семейства. Качество предоставляемых услуг в них контролируется независимыми комиссиями. Наглядным примером таких семейств являются «Реле де Шато», «Преферред Отеле энд Резортс Уордвайд», «Лидинг Отеле оф де Уорд», «Смол Люксари Отеле оф де Уорд». Последние два

семейства объединяют соответственно 300 и 200 отелей по всему миру. Это отели высокой категории, они расположены в разных местах (городе, пригороде или провинции) и обслуживают клиентов с разным достатком.

В семейство «Leading hotel of the world» входят, например, такие престижные отели, как «Ritz» и «Le Meurice» в Париже, «Hotel de Paris» в Монте Карло, «Imperial» в Вене, «Dorchester» в Лондоне, «Hotel du Rhone» в Женеве, а также «Балчуг Кемпински» в Москве.

Семейство «Small luxury hotel of the world» объединяет небольшие отели – до 150 номеров, большинство из них – семейные. Только в одном Лондоне насчитывается семь отелей этого семейства, самый знаменитый из них – отель «Ritz». По всему миру отели семейства «Small luxury hotel of the world» сосредоточены не только в больших городах, но и в провинции, и в курортных зонах. В европейской провинции они расположены в старинных отреставрированных замках и усадьбах. После Великобритании по числу отелей этого семейства идут США и Австралия.

Многие отели входят одновременно в разные семейства, например, «Де Обсерватори» в Сиднее одновременно является членом семейств «Small luxury hotel of the world» и «Leading hotel...», а отель «Ritz» в Париже – членом семейств «Leading hotel of the world» и «Preferred hotel and Resorts Worldwide».

К другим видам предлагаемого жилья относятся так называемые вторичные резиденции, полностью принадлежащие туристам, но не являющиеся их постоянным местом проживания, и вторичные резиденции с общими удобствами – это квартиры в блоках, которые обслуживаются управленческой компанией и имеют прачечную, спортивно оздоровительные и развлекательные комплексы и др. Этот вид предлагается в США, Франции и Испании в основном на горных курортах и побережье.

На средиземноморских курортах Франции и Испании предлагают сезонно арендуемые оборудованные помещения. Это квартиры, студии или целые виллы, предоставляемые в аренду туристам на период от одной недели до трех месяцев. Туроператоры определили ускоренный рост этого сектора с целью развития

нового туристского продукта «транспорт помещение» для массового туризма по цене ниже предложений гостиниц.

Индустриальные страны развивают концепцию социального жилья. Это помещения, включающие деревни отдыха, семейные лагеря отдыха, молодежные турбазы и др., которые предлагаются на неприбыльной основе. Во Франции, например, такие помещения предлагают организации «Поселки семейного отдыха», «Центральная организация лагерей и различных видов отдыха молодежи», «Туризм и работа», клубы, принадлежащие государственным и частным фирмам, таким, как «Электричество Франции», «Французские железные дороги», «Рено» и др.

Следует сказать, что в организационной структуре управления гостиницами в мировой гостиничной индустрии с 50-х гг. XX в. утвердились две основные модели организации гостиничного дела.

Первая модель – модель Ритца – связана с именем швейцарского предпринимателя Цезаря Ритца. Многие престижные отели мира носят его имя. Основная ставка этих гостиниц делалась на европейские традиции изысканности и аристократизма (например, «Палас Отель» в Москве). В настоящее время эта модель переживает кризис: за последние 25 лет с мирового рынка гостиничных услуг сошло более 2 млн. гостиничных номеров в стиле «палас».

Вторая модель организации связана с именем американского предпринимателя Кемонса Уильсона (цепь гостиниц «Холидей ИНН»). В этой модели делается ставка на большую гибкость в удовлетворении потребностей клиента (независимо от того, в какой стране находится гостиница), в сочетании с поддержанием достаточно высоких стандартов обслуживания. Значительное внимание уделяется интерьеру гостиницы, начиная с холла.

Основные требования к гостиничной цепи, организованной по этой модели, сводятся к следующему: единство стиля (архитектура, интерьер); единство обозначений и внешней информации; просторный и функциональный холл; быстрота регистрации клиентов; номера, предусмотренные для постоянных клиентов; завтрак «шведский стол»; наличие конференц холла; гибкая система



тарифов; единое управление, маркетинг и служба коммуникаций. Под контролем гостиничных цепей, построенных по второй модели, находится более 50% гостиничных номеров в мире. Такие цепи являются, по сути, финансово-экономическими империями, управляемыми одним собственником – головным холдингом.

Существует и третья модель организации – так называемые «добровольные» гостиничные цепочки (типа «Best Western», «Romantic Hotels» и др.). В этом случае под единой торговой маркой объединяют гостиницы по каким либо однородным признакам, выдерживающие определенные стандарты и наборы услуг, независимо от страны нахождения.

Гостиницы – члены цепи – платят взносы в единый фонд, который расходуется на объединенные рекламную и маркетинговую деятельность, продвижение продукта и т. д. При этом полностью сохраняется их финансово-экономическая и управленческая самостоятельность. По сути дела, эти цепи представляют что то вроде ассоциации гостиниц, объединенных единым договором.

### 1.3 Развитие гостиничных цепей в России по франчайзингу на примере Radisson

Radisson Hotel Group является одной из крупнейших и наиболее динамичных гостиничных групп в мире с семью отличительными гостиничными брендами, насчитывающими более 1100 отелей по всему миру. Портфель гостиничных брендов включает в себя: Radisson Collection, Radisson Blu, Radisson, Radisson RED, Park Plaza, Park Inn by Radisson и Country Inn & Suites by Radisson.

Radisson Hotel Group имеет более чем 75-летний опыт работы в сфере гостеприимства. Благодаря этому опыту Radisson Hotel Group выросла и стала одной из крупнейших гостиничных компаний в отрасли с мощным набором брендов, которые обеспечивают гостеприимство мирового класса и исключительный сервис.

Гостиничный оператор, работающий под брендом «Radisson Hotel Group». Основной владелец (данные компании на 29 июня 2018 г.): «HNA Tourism Group» (69,65% вместе с заложенными акциями). Капитализация – 596,3 млн евро. Финансовые показатели (первое полугодие 2018 г.): выручка – 459,9 млн евро, чистая прибыль – 15,5 млн евро.

История компании Carlson – классический пример американского предпринимательства. В 1938 г. Кёртис Карлсон придумал специальную программу для привлечения клиентов, занял 55 долларов у владельца квартиры, которую он снимал, и основал Gold Bond Stamp Company в Миннеаполисе, Миннесота. В течение последующих 80 лет семейное предприятие Карлсона росло и развивалось и превратилось в международную корпорацию, оказывающую туристические и гостиничные услуги.

В 1962 г. Карлсон приобрел долю в своей первой гостинице в Миннеаполисе, названной в честь французского путешественника Пьера-Эспри Радиссона. Двумя годами позже он получил полный контроль над этой гостиницей. В 1982 г. реконструкция первого отеля Radisson была признана нерентабельной, и здание было снесено. К тому времени Карлсон открыл 2 успешные гостиницы – Radisson South Bloomington и Radisson Inn Minneapolis, что позволило ему построить новое здание гостиницы Radisson на месте снесенного.

В 1973 г. Gold Bond Stamp Company была переименована в Carlson Companies, Inc. Карлсон приобрел компанию TGI Fridays Inc., которой принадлежало 12 ресторанов в 9 штатах США, войдя, таким образом, в сферу ресторанного бизнеса. В 1976 г. он приобрел компанию Country Kitchen, Inc., управлявшей сетью ресторанов семейного типа. Десятью годами позже одновременно с открытием первой гостиницы в Бернсвилле, Миннесота, Карлсон основал предприятие Country Inns & Suites под брендом Carlson. В настоящее время под этим брендом работают свыше 480 гостиниц по всему миру. Большая часть из них расположена в США, Канаде, Индии и Латинской Америке.

В 1990-х в Сингапуре была основана компания Radisson Hotel Asia (RHA) – подразделение компании Карлсона для работы в Азиатско-Тихоокеанском

регионе. Вскоре были открыты региональные офисы в Дели (Индия) и Шанхае (КНР). Первые гостиницы бренда Radisson в Китае и Индии – Radisson Blu Hotel Beijing и Radisson Blu Plaza Delhi Airport – были открыты в 1995 и 1998 гг. соответственно.

В 1994 г. скандинавская компания SAS International Hotels (позднее Rezidor) подписала с Carlson эксклюзивный договор о франчайзинге касательно работы под брендом Radisson в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке. В качестве первого совместного предприятия двух партнеров была создана компания Radisson SAS, которая впоследствии была трансформирована в бренд Radisson Blu.

Через 2 года Carlson приобрела компанию «Regent Hotels & Resorts», что позволило ей войти в сегмент гостиниц премиум-класса.

Carlson Hotels запустили программу лояльности для гостей, которая теперь известна как Radisson Rewards.

В 2000 г. Carlson приобрела бренды Park Plaza и Park Inn.

SAS International Hotels стала гостиничной группой Rezidor и приобрела франчайзинговые права на Regent Hotels & Resorts, Park Inn and Country Inns & Suites by Carlson.

В 2005 г. Carlson приобрела 25% акций гостиничной группы Rezidor, укрепив приверженность компании глобальному росту.

В 2006 году гостиничная группа Rezidor завершила первичное публичное размещение акций на Стокгольмской фондовой бирже. Carlson приобрела дополнительные акции, увеличив свою долю владения до 35 процентов

Гостиницы Radisson SAS оказались успешными в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке ( EMEA). В 2006 г. этот бренд был ключевым активом Rezidor Hotel Group во время её выхода на Стокгольмскую фондовую биржу. Carlson приобрела дополнительный пакет акций и увеличила свою долю до 41,7%

В 2007 г. Carlson увеличил долю владения в гостиничной группе Rezidor до 41,7%.

В 2009 г. первый отель Missoni открывается в Эдинбурге с большим успехом. Бренд Radisson SAS был обновлен до Radisson Blu.

В 2010 г. Rezidor названный одной из самых этичных компаний мира по версии Ethisphere Institute. Парк Инн становится Парк Инн от Рэдиссон. Radisson Blu стал крупнейшим высококлассным гостиничным брендом в Европе, в пересчете на MKG.

В 2012 г. Carlson Rezidor Hotel Group названа гостиничной группой года на Worldwide Hospitality Awards 2012. Carlson увеличил свое владение в группе Rezidor Hotel до 51 процента, и эти два объединились в стратегическом партнерстве и вышли на рынок в качестве Carlson Rezidor Hotel Group.

Также в 2012 г. легенда гостиничного бизнеса, президент и генеральный директор Rezidor Курт Риттер объявил о своем уходе после 36 лет работы.

В 2013 г. Президентом Rezidor был назначен Вольфганг М. Нойманн из Австрии.

В 2014 г. Carlson Rezidor Hotel Group анонсировала новый бренд в элитном сегменте lifestyle select, Radisson RED. Carlson Rezidor Hotel Group анонсировала новый бренд в люксовом сегменте, коллекцию Quorvus.

В 2016 г. в Брюсселе был открыт первый отель под брендом Radisson RED.

Впоследствии гостиницы по этим брендом были открыты в Миннеаполисе, Брюсселе, Кампинасе и Кейптауне.

Также в 2016 г. Rezidor вышел на рынок гостиниц эконом-класса, приобретя 49 % акций успешной немецкой сети отелей prizeotel.

В декабре 2016 г. китайская компания HNA Tourism Group Co., Ltd. приобрела Carlson Hotels вместе с её долей акций (51,3 Rezidor, объявив впоследствии о намерении выкупить Rezidor полностью.

В начале 2017 г. Rezidor представила отчет с рекордными данными о росте: 45 открытых вновь гостиниц с 8200 номерами.

Radisson Blu остался крупнейшим брендом отелей сегмента upscale (от англ. – высококачественный): по данным рейтингового агентства MKG Hospitality-On под этим брендом работают 186 отелей с более чем 45000 номерами.

Carlson Rezidor Asia Pacific также продемонстрировала рост: к 2017 г. под управлением компании было 100 действующих или находящихся на стадии строительства гостиниц в 14 странах Азиатско-Тихоокеанского региона. Особенно прочные позиции компания заняла в Индии – её гостиницы открыты в столицах индийских штатов и крупнейших городах.

В мае 2017 г. оба участника стратегического партнерства получили новых руководителей: Федерико Дж. Гонсалес из Испании был назначен Президентом и Генеральным директором Rezidor, в то время как Джон М. Кидд занял пост Генерального и Исполнительного директора Carlson Hotels.

В декабре 2017 г. президентом подразделения Asia Pacific стала Катерина Джаннука (Katerina Giannouka). Федерико Дж. Гонсалес также был избран председателем глобального руководящего комитета, созданного для совместного стратегического развития Rezidor (в настоящее время – Radisson Hospitality AB) и Carlson (в настоящее время – Radisson Hospitality Inc.). Radisson Hospitality, Inc. и Radisson Hospitality AB управляются советами директоров, независимы друг от друга и могут самостоятельно управлять своей деятельностью. Глобальный руководящий комитет, куда входит равное число представителей обеих компаний, выступает в качестве консультативного органа.

Целями глобального руководящего комитета являются:

- консультация советов директоров и топ-менеджмента компаний;
- способствование укреплению сотрудничества компаний;
- разработка единой позиции по ключевым вопросам, например, сотрудничество и глобальное развитие.

Члены Глобального руководящего комитета: Федерико Дж. Гонсалес – президент и генеральный директор Radisson Hospitality AB, председатель – Джон М. Кидд, генеральный и исполнительный директор Radisson Hospitality Inc. – Кевин Карл, исполнительный вице-президент и глобальный директор по информационным технологиям Radisson Hotel Group – Иньиго Капелл, исполнительный вице-президент и глобальный директор по ресурсам Radisson

Hotel Group – Кнут Кляйвен, заместитель президента и финансовый директор Radisson Hospitality AB – Эрик де Нееф, исполнительный Вице-президент и глобальный коммерческий директор Radisson Hotel Group.

Непостоянные члены Комитета: – Эндрю Скоуб, Исполнительный Вице-президент и Финансовый директор «Radisson Hospitality». – Ева-Мария Эрау, старший вице-президент и руководитель юридического департамента Radisson Hospitality AB – Дженни Уинклер, старший вице-президент и руководитель юридического департамента «Radisson Hospitality».

5 марта 2018 г. «Carlson Rezidor Hotel Group» объявила о ребрендинге и начале работы под названием «Radisson Hotel Group». Новая корпоративная стратегия компании подразумевает объединение управляемых ею брендов вокруг главного Radisson. После ребрендинга компании программа лояльности «Club Carlson» стала называться «Radisson Rewards».

Помимо ребрендинга «Radisson Hotel Group» переформатировала концепцию своих брендов, чтобы подчеркнуть уникальность бренда Radisson. Портфель брендов компании включает 8 гостиничных брендов, от современного эконом-класса до фешенебельного.

Ключевые фигуры. Мишель Сталпорт – старший региональный вице-президент по Восточной Европе и России. Мишель Сталпорт – преданный своему делу отельер, уже больше 25 лет работает в компании «Radisson Hotel Group». За это время он успел сменить разные должности, от генерального менеджера до старшего регионального вице-президента. На сегодняшний день является старшим региональным вице-президентом по Восточной Европе и России, с 2017г.

Дэвид Дженкинс – вице-президент по развитию бизнеса. Он работает в компании «Radisson Hotel Group» с 2015 года и занимается развитием сети лидирующего международного гостиничного оператора в России, СНГ и странах Балтики; вошел в топ-3 самых влиятельных персон рынка гостиничной недвижимости престижного рейтинга CRE 100. До «Radisson Hotel Group» почти

20 лет работал в Москве в консалтинговых компаниях, где занимался гостиничными проектами, а также в отелях «Marko Polo Palace», «Marriott».

28 января 2019 года журнал «Forbes» представил рейтинг «Крупнейшие отельные сети России». Сеть отелей «Radisson Hotel Group», владеющая 36 объектами в 17 регионах России, заняла второе место в данном рейтинге. В 2018 году доход Radisson Hotel Group от деятельности на территории России составил 244 000 000 долларов [1].

В России, Украине, странах СНГ и Балтии, под брендами «Radisson» и «Radisson Blu», работают 64 отеля на более чем 15 300 номеров.

В мае 2018 г. во время годового общего собрания акционеров в Стокгольме акционеры «Rezidor Hotel Group AB» приняли решение о переименовании компании в «Radisson Hospitality AB» и внесли соответствующие поправки в её устав.

Исторически Carlson Rezidor состояла из двух компаний – американо-азиатской и европейской, у каждой из которых был свой владелец. Сейчас около 71% компании у одного владельца, и президент один – Федерико Гонсалес. Он начал работу в 2018 г. и сейчас реализует пятилетний план по развитию компании, в котором несколько этапов. Во-первых, инвестиции в обновление отелей. Затем серьезные инвестиции в обновление ИТ. 15 млн евро будет вложено в маркетинг. Ребрендинг – тоже часть этой стратегии. Carlson Rezidor – сложное название. Поэтому логично связать компанию с тем брендом, с которым она работает, – так легче продвигать, продавать. Таким образом, компания поменяла название на «Radisson Hotel Group».

В рамках глобальной кампании по вводу на рынок новых брендов компания намерена инвестировать 140–150 млн евро в ребрендинг 30–35 своих отелей. Компания также инвестирует в реновацию существующих отелей и выделит в качестве вспомогательного финансирования для новых проектов 75–80 млн евро.

Radisson Hotel Group является крупнейшим международным гостиничным оператором в России, СНГ и странах Балтии. Московский региональный офис

компания был открыт в 2007 году. Штат сотрудников насчитывает сорок человек, отвечающих за различные направления бизнеса, в том числе операционная деятельность отелей, продажи, маркетинг, ценообразование, закупки, управление персоналом, техническое сопровождение, финансы, развитие бизнеса. На рисунке 8 показано международное присутствие отелей Radisson по всему миру.

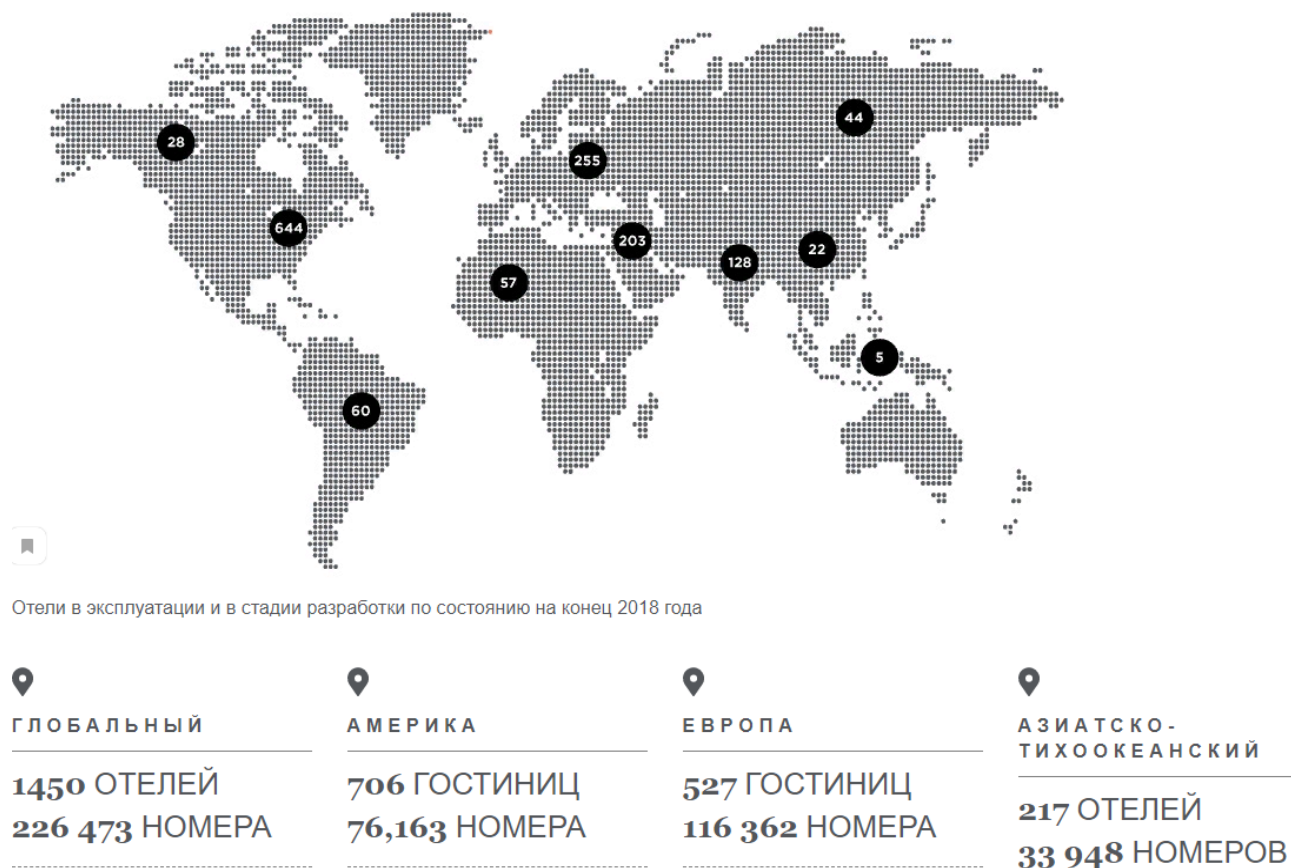


Рисунок 8 – Глобальное присутствие отелей Radisson в мире

Наиболее распространенной формой присоединения новых отелей к марке Radisson в США является прямой франчайзинг. Объясняется это, в первую очередь, следующими факторами:

- 1) наличие у компании отработанной схемы взаимодействия с потенциальными и действующими франчайзи на внутреннем рынке США;
- 2) необходимость быстрого расширения франчайзинговой сети с минимальными издержками;
- 3) обеспечение необходимого контроля над деятельностью франчайзи;



4) сложившаяся в США система правового и законодательного регулирования франчайзинговых отношений.

При заключении договора франчайзинга компания Radisson Hotel Group предоставляет своим франчайзи следующие услуги:

1) включение отеля в единую систему бронирования, которая позволяет обслуживать клиентов по всему его маршруту и максимально возможно повышать загрузку отелей, входящих в цепь. Франчайзи же получает возможность привлекать новых клиентов из числа тех, кто предпочитает в путешествиях останавливаться в отелях Radisson.

2) единая база данных дает возможность формировать удобные маршруты, осуществлять информационную поддержку персонала, обеспечивать и поддерживать высокое качество обслуживания;

3) общая финансовая система позволяет проводить масштабные рекламные кампании на зарубежных и на внутренних рынках;

4) доступ к новым технологиям и технике позволяет, например, вести ремонтные работы без закрытия гостиницы и беспокойства ее гостей, причем средства на реконструкцию выделяются, как правило, из специально предназначенных для этого фондов компании. Включение в «Radisson Hotels Group» обязывает гостиницу постоянно поддерживать имидж марки: содержать в порядке номерной фонд, своевременно проводить реконструкции;

5) единый стратегический маркетинг, предусмотренный для бренда Radisson, позволяет существенно экономить средства на проведении самостоятельных глобальных исследований. Фактически на отдельных рынках требуется операционный маркетинг, позволяющий скорректировать общую стратегию в соответствии с национальными и региональными условиями. Компанией «Radisson Hotel Group» также разработана специальная система маркетинговых программ, которые позволяют поддерживать качество обслуживания во всех отелях цепочки. Франчайзи получают готовые проверенные схемы работы с клиентами, а также квалифицированную поддержку при внедрении этих программ (к ним относятся такие программы, как, например, «100% Guest

Satisfaction», позволяющая гостям не платить за услуги, которые не удовлетворяют их ожиданиям; системы «On Touch Service», « Late Check-Out» и т. д.);

б) информационная поддержка также играет значительную роль. Включение в «Radisson Hotel Group» дает отелю возможность быть представленным во всех справочниках, каталогах, системах бронирования и на Интернет-сайтах цепочки и ее суб-франчайзеров;

7) возможности расширения сервиса, появляющиеся за счет уже разработанных схем и контактов, клиентских программ и их поддержки;

8) обучение персонала, повышение квалификации, возможности обмена профессиональным опытом, как внутри «своей» цепочки, так и за ее пределами. Так, компания использует одну из своих самых динамичных программ подготовки сотрудников под названием «Yes, I Can!», цель которой – привить философию высокого уровня обслуживания всем сотрудникам отелей Radisson;

9) ценовая политика отелей «Radisson Hotel Group» очень разнообразна и отличается высокой гибкостью. Клиентам практически всегда предлагаются специальные цены: корпоративные, семейные, специальные цены для пожилых и т.д.

На рисунке 9 представлена схема работы франчайзинга.

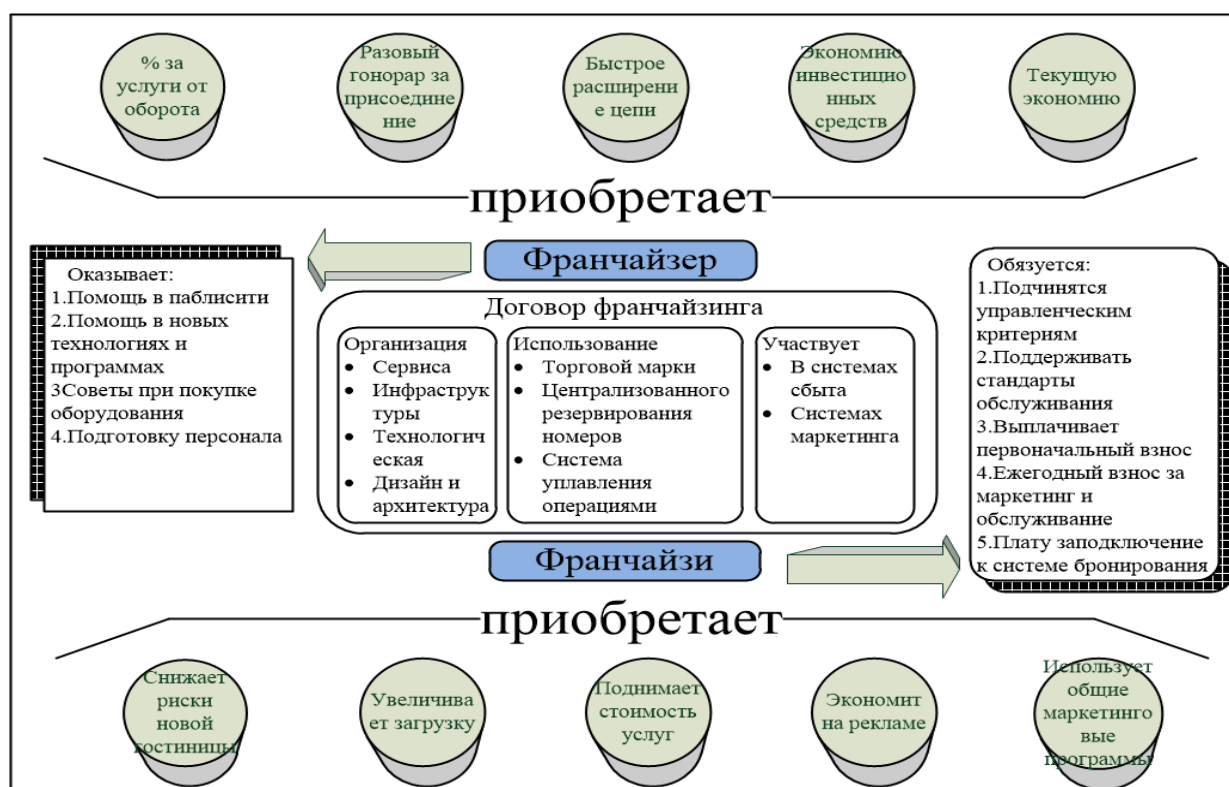


Рисунок 9 – Схема работы франчайзинга на российском гостиничном рынке  
Структура франчайзинговых платежей Radisson Hotels Group [39]:

- 1) регистрационный взнос (Initial Fee) составляет \$ 115000 или \$750 за номер;
- 2) годовой платеж (Royalty Fees) – 3–5% от валового дохода от продажи номеров;
- 3) ежегодные взносы на маркетинг и продвижение (Marketing Contribution) составляют 2–2,5% от валового дохода от продажи номеров;
- 4) плата за подключение к системе бронирования (Reservation Fees) – 2% от валового дохода от продажи номеров.

При выходе на зарубежные рынки компания Radisson Hotel Group также использует стратегию франчайзинга, предоставляя мастер-франшизы компаниям, имеющим опыт работы в гостиничной индустрии на новых рынках. Так, субфранчайзером Radisson Hotel Group в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке является Rezidor SAS Hospitality (и Radisson SAS Hotels & Resorts - ее дочерняя компания), находящаяся в полной собственности у стоковой авиаконпании SAS, которой, в свою очередь, владеют правительства Норвегии, Швеции и Дании. По договору мастер-франчайзинга, компания Rezidor SAS Hospitality

обладает эксклюзивными территориальными правами на присоединение к цепи Radisson Hotels and Resorts отелей в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке (договор заключен на 30 лет). Связан выбор такой формы присутствия на этих рынках прежде всего с необходимостью проведения широкомасштабных исследований, с отсутствием опыта работы в этих регионах, с высокими затратами на открытие представительств и найма персонала в этих странах, а соответственно, с высоким инвестиционным риском. Соглашение же с Rezidor SAS Hospitality – способ быстрого проникновения на «новые рынки с минимальными рисками и финансовыми затратами». При этом важную роль играют и долгосрочные партнерские отношения компаний, продолжающиеся уже более 45 лет, и деловая репутация Rezidor SAS Hospitality, ее опыт и специализация в управлении гостиничным бизнесом на европейском (прежде всего) рынке.

Необходимо сказать, что деятельность Rezidor SAS Hospitality не ограничивается заключением франчайзинговых договоров, более того, при помощи франчайзинга компания преимущественно расширяет свою сеть под марками отелей экономического класса, «а которые также имеет мастер-франшизу с корпорацией Carlson: Park Inn и Country Inn. Из 164 отелей [117] под маркой Radisson SAS, только 40 являются франшизированными, большинство же отелей (86) управляются непосредственно компанией Radisson SAS Hotels & Resorts [39]. Связано это, в первую очередь, со стратегией компании Rezidor SAS Hospitality, ориентированной на сохранение контроля качества с целью поддержания высоких стандартов обслуживания в отелях высшего сегмента. Представителем Radisson Hotels and Resorts на рынке России также является ее субфранчайзер - компания Rezidor SAS Hospitality.

Следует отметить, что Radisson была одной из первых международных гостиничных цепей, появившихся на российском рынке. Под этой маркой уже в 1991 году была открыта гостиница «Рэдиссон Славянская» в Москве. Договор франчайзинга был заключен с Radisson Hotels and Resorts, а не с ее региональным франчайзи. Немногом позже отношения между сторонами были оформлены как

СП (совместные предприятия), что, возможно, связано с передачей мастер-франшизы, а соответственно (как уже было отмечено) и эксклюзивных региональных прав компании Rezidor SAS Hospitality. В связи с отсутствием столь либо достоверной информации, в данной работе не будут рассмотрены подробно взаимоотношения компании Radisson и московского отеля. С уверенностью можно сказать, только то, что лишь в 2001 году гостиница «Рэдиссон Славянская» заключила договор на управление с Radisson SAS Hotels & Resorts, получив право на использование марки Radisson SAS.

В дополнение к строительству в 1991 году гостиницы «Рэдиссон Славянская» в столице, в 1993 г. был открыт гостиничный комплекс «Рэдиссон САС Лазурная»(4 звезды) в Сочи.

Торговая марка «Radisson SAS Lazurnaya» (RSL) представлена на рынке гостиничных услуг России с 1993 года. Сегодня уже три российские гостиницы носят это имя – «Radisson SAS Lazurnaya Hotel Sochi», «Radisson SAS Lazurnaya Peak Hotel» и «Radisson SAS Lazurnaya Park Hotel». За свою сравнительно недолгую историю отели «Radisson SAS Lazurnaya» стали лидерами отечественной индустрии гостеприимства, удачно адаптировав международный опыт управления отелями к российским рыночным реалиям. Этот процесс происходит на фоне того, что гостиничное хозяйство России, особенно в регионах характеризуется высокой степенью морального и физического износа: низким уровнем комфортности, технологической отсталостью и узким ассортиментом предоставляемых услуг.

«RSL» является единственной российской компанией, имеющей договор мастер-франчайзинга с международной гостиничной цепью «Radisson SAS Hotels & Resorts»,и имеет эксклюзивные региональные права по присоединению новых отелей к «семье» «Radisson SAS» под маркой «Radisson SAS Lazurnaya». Компания «RSL» не только является субфранчайзером Rezidor SAS Hospitality, она специализируется на управлении отелями.

Отличительной чертой компании «RSL» на российском рынке является тот факт, что методы и процесс управления отелями разработан и опробован для всех

жизненных стадий гостиничного продукта, начиная с предпроектного периода строительства гостиницы. Концепция всех трёх отелей «Radisson SAS Lazurnaya» разработана с нуля дизайнерской группой под руководством специалистов компании «RSL». Строительство гостиниц осуществлялось под ее непосредственным техническим контролем. Компания «RSL» также занимается поставкой оборудования, расходных материалов, продуктов питания, напитков для отелей, санаториев и пансионатов с урегулированием таможенных формальностей и предоставлением соответствующей документации. Она имеет собственную отельную школу, работающую на базе отеля «Radisson Lazurnaya Sochi», где готовятся специалисты по всем гостиничным специальностям, начиная с линейного персонала, заканчивая главами отделов. Разработана специальная программа обучения и стажировки для генеральных управляющих отелей.

Выбор именно франчайзинга в качестве формы проникновения на российский курортный рынок, несмотря на существующий риск возможного ослабления контроля качества обусловлен рядом объективных причин:

- 1) нестабильностью экономической и политической ситуации в стране;
- 2) высоким инвестиционным риском;
- 3) отсутствием опыта работы на рынке;
- 4) отсутствием серьезной конкуренции в сегменте 4-5 – звездных отелей;
- 5) наличием отечественных инвесторов (крупный владелец акций отелей – компания «Газпром»), готовых финансировать строительство новых отелей на юге России;
- 6) присутствием на местном рынке компании, имеющей опыт управления курортными отелями (компания «RSL»).

На сегодняшний день, компания «RSL» предлагает несколько вариантов сотрудничества: заключение стандартного франчайзингового договора, подписание контракта на управление, комбинацию франчайзинга и контракта на управление [51].

Нельзя не отметить, что компания «Radisson» сейчас является международным оператором, делающим инвестиции в строительство российских отелей, остальные компании пока только берут гостиницы в управление или продают франшизу на свою концепцию. В 2001 г. в Санкт-Петербурге открылся «Radisson SAS Royal Hotel» общей стоимостью \$35 млн [50]. ЗАО «Корпорация «Отель» приступило к работам весной 1999 года. Учредители корпорации – инвестиционный фонд «США – Россия», ЗАО «Москва – Америка», турецкая компания «UCGEN» и «Radisson SAS». Проект был реализован на кредиты Европейского банка реконструкции и развития и средства учредителей. Впервые в Петербурге реконструкция гостиницы происходила исключительно на деньги частных инвесторов. Доля компании Radisson составляет 30%.

Участие «Radisson SAS Hotels & Resorts» в инвестировании петербургского отеля свидетельствует, в первую очередь, об улучшении инвестиционного климата, экономической стабилизации на рынке России и росте привлекательности петербургского гостиничного рынка для зарубежных компаний. Этот проект показал, что инвесторы не ошиблись в своих ожиданиях и приятно удивил их после первых полутора лет работы, когда управляющая компания Radisson по итогам работы пересмотрела сроки окупаемости проекта с 7-ми лет, защищенных в бизнес-плане до 5 лет, рассчитанных по финансовому результату работы. Этот отель Санкт-Петербурга, проводя одну из самых высоких ценовых политик в городе тем не менее имеет самую высокую загрузку. Так по итогам 2002 года гостиница была загружена на 73,25% – небывало высокий показатель не только для всего российского рынка, но и для отеля работающего всего второй год.

Выбор компанией Radisson управленческого контракта, а не франчайзингового договора при выходе на рынок Санкт-Петербурга обусловлен, с одной стороны, общей стратегией управления портфелем брендов «Rezidor SAS Hospitality», а с другой – (наличием конкуренции со стороны крупных международных цепей, управляющих практически всеми высококласными отелями Санкт-Петербурга: «Rocco Forte New Hotels Group», «Астория», «Англетер», «Kempinski» (Гранд-

отель «Европа»), «Corinthia Group» («Corinthia Невский Палас»). Нельзя не ответить, что предпочтение альтернативной франчайзингу формы может быть связано и с общероссийскими проблемами, о которых говорилось выше в первую очередь, с низкой инвестиционной активностью на петербургском рынке потенциальных франчайзи.

Миссия отеля звучит следующим образом: Наше долгосрочное видение должно быть компанией выбора для гостей, владельцев и инвесторов, а также талантов. Всякий раз, когда гость или инвестор планирует поездку, или владелец думает о партнере, или когда кто-то ищет работу в индустрии гостеприимства, они все будут думать о «Radisson Hotel Group» в первую очередь.

По мере того как глобальные путешествия продолжают расти, мир становится всеобъемлющим и путешествия имеют силу создавать значимые связи и взаимопонимание между людьми и сообществами.

## КУЛЬТУРА И УБЕЖДЕНИЯ

В основе Radisson Hotel Group лежит фирменное обещание, каждое мгновение имеет значение. Больше, чем наша подпись, это просто то, как мы делаем бизнес и кто мы в центре. Мы помогаем обеспечить наш успех, объединяя наших 95000 членов глобальной команды вокруг наших основных убеждений:

- «Мы доставляем незабываемые моменты каждый день, везде, каждый раз»;
- «Нам нравится служить с нашим лозунгом «Да, я могу»»
- «Мы растим талант, талант растит нас»;
- «Мы – это много умов, с одним мышлением»;
- «Мы ценим открытое и прямое взаимодействие для укрепления доверия»;
- «Мы верим, что все возможно»;
- «Мы получаем удовольствие от всего, что делаем».

В «Radisson Hotel Group считают», что успех начинается изнутри нашей организации с самым ценным качеством: талант.



Одно из основных культурных убеждений: «Мы – множество умов с одним складом ума», основано на уважении к индивидуальным различиям, жизненному опыту и разнообразным взглядам на мир, работающим вместе, чтобы помочь сделать незабываемые впечатления для всех, кто проходит через наши двери. Чтобы это произошло, мы стремимся создать глобальную команду сотрудников, которая отражает сообщества, в которых мы работаем и живем, а также разнообразие клиентов, которым мы служим.

Наши гости достойны такого окружения где их ценят просто за то, кто они есть. С нашей рабочей силой, движимой голосами людей из разных слоев общества, личностей и точек зрения по всему глобальному рабочему месту, мы стремимся создать место, где каждый может выразить свою подлинную сущность, использовать возможности, принимать решения и разрешать конфликты.

Разнообразие и включение в Radisson Hotel Group воплощает в жизнь наши программы и практики, которые повышают нашу силу, наше рабочее место и рынок.

Мы раскрываем вам свои объятия и приветствуем вас, чтобы вы присоединились к нам.

Radisson Collection – это коллекция исключительных отелей премиум-класса, расположенных в уникальных местах. Характер каждого отеля «Radisson Collection» чувствует себя подлинным для своего местоположения и предлагает идеальный шаблон для современной жизни – объединенный современным дизайном и исключительными впечатлениями от ресторанов, фитнеса, оздоровления и устойчивого развития. Каждый отель «Radisson Collection», предназначенный как для гостей, так и для местных жителей, определяется гостями, которые их посещают. Все отели расположены в престижных местах, недалеко от главных достопримечательностей отдыха.

Коллекция Radisson – это новое поколение знаковых объектов и уникальных пространств. В нашей коллекции исключительных отелей нет двух одинаковых, и каждый из них имеет уникальный характер, подлинный

для своей местности. Современный дизайн сочетает элегантность в форме и функции, что делает наши отели идеальным местом для тех, кто ценит яркий и высококлассный образ жизни.

Что делает сеть отелей уникальными? По стилю и обстановке каждый из отелей в Radisson Collection поистине уникален. Однако то, что отличает от конкурентов – это сочетание трех основных качеств, общих для всех наших отелей. Эти столпы включают в себя то, как мы проектируем наши пространства, как мы включаем их в местный район и атмосферу, которую мы создаем в наших отелях, оставляя воспоминания надолго после отъезда гостя.

Radisson Collection – очень простая бизнес-модель. В Европе во многих городах есть несколько отелей Radisson Blu. Если один из них заметно выделяется – дизайном, качеством сервиса, находится в историческом здании, то их объединяют в «коллекцию» под брендом Radisson Collection. Позже для них будет проводиться отдельная маркетинговая кампания. Бренд Radisson Blu остается, но не все отели этой марки могут стать Radisson Collection. Например, отель в Цинандали. Там он находится посередине виноградников, и это создает такую особенную атмосферу, что отель будет частью Radisson Collection.

На данный момент двадцать отелей находится под брендом Radisson Collection. Появление – часть пятилетнего плана развития компании, у которой было много-много брендов – Quorvus, Missoni, – но в каждом не так много отелей. План не просто рассчитан на пять лет, он расписан вплоть до месяцев. Это лучше, чем не планировать, а проверить только через год и выяснить, что что-то не сделано, но уже поздно об этом говорить.

Впечатляющие детали, которые оставляют у гостя впечатление, что именно здесь он должен находиться.

Каждый из наших отелей, предназначенных для гостей и местных жителей, определяется теми, кто их посещает.

Смешивая элегантность в форме и в функции, все отели Radisson Collection – это маяк для вдохновляющей жизни.

На сегодняшний день существует 8 брендов цепи отелей Radisson и это: Radisson Collection, Radisson Red, Radisson blu, Radisson, Park Plaza Hptels & Resorts, Park Inn by Radisson, Country Inn & Suites by Radisson, Art' otel.

В 96 странах мира, в 857 городах представлены 1450 отелей цепи Radisson.

На январь 2020 г. в России представлено 36 отелей в 16 городах, согласно данным с официального сайта. Как правило, во всех городах России представлены в основном два бренда, «Park Inn by Radisson» и «Radisson Blu». В таблице 6 представлены наименования отелей и их присутствие в конкретном городе.

Таблица 6 –Наименования отелей и их присутствие в городах России

Город	Название отеля
Москва	Park Inn by Radisson Izmailovo Moscow; Park Inn by Radisson Sadu, Moscow; Park Inn by Radisson, Sheremetyevo Airport Moscow; Radisson Blu Belorusskaya Hotel, Moscow; Radisson Blu Hotel, Moscow Sheremetyevo Airport; Radisson Blu Olympiyskiy Hotel, Moscow; Radisson Collection Hotel, Moscow; Radisson Residences, Zavidovo; Radisson Resort, Zavidovo; Radisson Slavyanskaya Hotel & Business Center, Moscow; Park Inn by Radisson Odintsovo Moscow
Астрахань	Park Inn by Radisson, Astrakhan
Великий Новгород	Park Inn by Radisson Veliky Novgorod
Волгоград	Park Inn by Radisson Volgograd
Екатеринбург	Park Inn by Radisson, Ekaterinburg
Ижевск	Park Inn by Radisson Izhevsk

Казань	Park Inn by Radisson Kazan
Калининград	Radisson Blu Hotel, Kaliningrad
Мурманск	Park Inn by Radisson Poliarnie Zori, Murmansk
Новокузнецк	Park Inn by Radisson Novokuznetsk
Новосибирск	Park Inn by Radisson Novosibirsk
Ростов-на-Дону	Radisson Blu Hotel, Rostov-On-Don
Санкт-Петербург	Park Inn by Radisson Nevsky St. Petersburg; Park Inn by Radisson Pribaltiyskaya Hotel & Congress Center; Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg; Park Inn by Radisson Pulkovskaya Hotel & Conference Centre St Petersburg; Radisson Royal Hotel, St. Petersburg (Radisson blu); Radisson Sonya Hotel, St. Petersburg;

#### Окончание таблицы 6

Сочи	Park Inn by Radisson Rosa Khutor; Park Inn by Radisson Sochi City Centre; Radisson Blu Resort & Congress Centre, Sochi; Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi; Radisson Hotel, Rosa Khutor (Radisson blu); Radisson Blu Hotel, Chelyabinsk;
Ярославль	Park Inn by Radisson Yaroslavl;
Челябинск	Radisson Blu Chelyabinsk

#### Выводы по главе один

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические положения, основные механизмы и принципы формирования гостиничных цепей. Изучена история формирования гостиничной цепи Radisson.

Установлено, что основной способ формирования цепей отелей Radisson – это франчайзинг. Рассмотрены услуги, которые франчайзер Radisson предоставляет своим франчайзи при заключении договора франчайзинга. Была представлена схема работы франчайзинга и структура франчайзинговых платежей. Обоснован выбор франчайзинга, как основного способа формирования цепи отелей.

Гостиница «Radisson SAS Lazurnaya Sochi» была первой гостиницей, появившейся в России. «Radisson SAS Lazurnaya Sochi» имеет эксклюзивные региональные права по присоединению новых отелей к «семье» «Radisson» и ее отличительной чертой является то, что методы и процесс управления отелями разработан и опробован для всех жизненных стадий гостиничного продукта, начиная с предпроектного периода строительства гостиницы. «Radisson SAS Lazurnaya Sochi» занимается поставкой оборудования, расходных материалов, продуктов питания, напитков для отелей, санаториев и пансионатов с урегулированием таможенных формальностей и предоставлением соответствующей документации. Она имеет собственную отельную школу, работающую на базе отеля «Radisson Lazurnaya Sochi», где готовятся специалисты по всем гостиничным специальностям, начиная с линейного персонала, заканчивая главами отделов.

Нами была изучена миссия, культура и убеждения компании.

В России на данный момент функционирует 36 отелей в 16 городах, 2 из которых находятся в Свердловской и Челябинской областях.

## 2 СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНЫХ КОМПЛЕКСОВ (ГОСТИНИЧНЫХ ЦЕПЕЙ) В ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

### 2.1 Особенности формирования гостиничных цепей в Российской Федерации

Индустрия гостеприимства является важнейшей сферой деятельности в структуре туризма. Процессы, происходящие в мировой экономике, особенно связанные с развитием туризма, отражаются на основных показателях деятельности гостиниц. В России насчитывается около 4 тыс. гостиниц различного уровня и только 5% из них находятся в иностранной и совместной собственности или имеют договоры на управление или франшизу с какой-либо международной гостиничной цепью. В настоящее время в России показатель обеспеченности гостиничными местами составляет около 4,5 мест на 1 тыс жителей, в то время как в Европе – 13–35 мест. В Москве данный показатель приближается к 10-ти, в Санкт-Петербурге – к 8-ми.

С начала 90-х годов в строительстве, реконструкции и управлении гостиницами России начали принимать участие международные гостиничные сети.

В настоящее время в России представлены практически все самые крупные международные гостиничные цепи, имеющие свои представительства в Москве, Санкт-Петербурге и других крупных городах. Как правило, эти гостиницы относятся к высшим категориям (4–5 звезд)

В таблице 7 представлены московские отели, входящие в международные гостиничные цепи.

Таблица 7 – Характеристика московских отелей, входящих в международные гостиничные цепи

Название отеля	Год открытия	Количество номеров	Гостиничная сеть	Используемый вид межфирменного обмена
Балчуг Кемпински	1992	230	Kempinski	СП

Москва				
--------	--	--	--	--

Окончание таблицы 7

Националь	1995	221	Le Meridien	Франчайзинг
Марриотт Ройял	1999	230	Marriott	Франчайзинг, контракт на управление с компанией «Interstate»
Марриотт Грандъ	1997	392	Marriott	
Тверская	1995	162	Marriott	
Шератон Палас	1993	204	Sheraton	СП
Новотель Шереметьево	1992	482	Accor	СП
Ренессанс Москва	1991	475	Marriott	СП
Рэдиссон Славянская	1991	410	Carlson Hospitality	СП
Холидэй Инн Виноградово	1998	154	Holiday	Франчайзинг

Известно, что удельный вес Российской Федерации в мировом объеме гостиничных мест составляет всего 1,5%, что несопоставимо мало по сравнению с ведущими странами мира.

Одним из показателей эффективности работы гостиничных предприятий является процент использования гостиничных номеров клиентами (загрузка номерного фонда). Показатель загрузки отелей по регионам мира колеблется от 71,5% в Азии до 62,1% в Латинской Америке. В Российской Федерации загрузка гостиниц составляет 33%. Гостиничные предприятия Российской Федерации отстают и по доходам на один гостиничный номер, которые в среднем составляют 22,6 долл. США и меньше европейского уровня почти в 2 раза.

В мировой гостиничной отрасли занято 11,3 млн. чел. Причём на обслуживание одного гостиничного места приходится работников в Африке – 2,1 чел., в Азии – 1 чел. В Российской Федерации этот показатель составляет 0,28 чел., при среднемировом показателе – 0,47 чел. на одно гостиничное место.

Первые гостиничные цепи появились в США в 1930-х гг. Массовое развитие международного гостиничный бизнес приобретает в 1990-х гг. с появлением «бутик-отелей», отличающихся эксклюзивным дизайном и стилем

обслуживанием. Всемирную известность приобрели гостиницы «Холидей Инн», «Хаятт», «Хилтон» и «Мериотт» [1, 5, 13].

Освоение российского гостиничного рынка началось с Москвы. Одной из первых московских гостиниц, построенных и управляемых по американским стандартам, стала гостиница «Славянская», включенная в гостиничную цепь Rezidor SAS.

В 1993 году в Москве были представлены следующие гостиничные марки: Intercontinental, Kempinski, Sas Radisson, Accor, Marco Polo, IMP Group, Renaissance. Всего в Москве насчитывалось не более 10 гостиниц верхнего сегмента, соответствующих международным стандартам обслуживания. Средняя загрузка гостиниц была на уровне 70%.

В 1991 году в Сочи был открыт отель Radisson Sas Lazurnaya. В 1997 году к ранее действующим отелям, входящим в международную гостиничную цепь, в России добавились новые участники: «Forte le Meridien», «Holiday Inn», «Sheraton», «Marriott».

С 2002 года на российском рынке появилась новая гостиничная сеть – мальтийский холдинг Corinthia Group (управлением отелями занимается дочерняя компания Corinthia Hotels International). Цепочка насчитывает 31 отель в 11 странах Европы и Африки. В том же 2002 г. компания «International Hotel Investments Saint-Petersbourg», дочерняя организация «International Hotel Investments», входящей в «Corinthia Group», официально объявила о приобретении отеля «Невский Палас» – впервые российская гостиница стала на 100% иностранной собственностью. Компания ИИ заключила контракт с компанией «Corinthia Hotels International», руководящей 25 отелями в странах Европы, Африки и Средиземноморья, на управление гостиницей с января 2002 г. Теперь отель представлен на рынке под маркой «Коринтия Невский Палас».

В 2008 г. 3 гостиницы открыла финская корпорация «Sokos» в Санкт-Петербурге. Это «Sokos Hotel Vasilievsky», «Sokos Hotel Olympic Garden» и «Holiday Club St. Petersburg». Всего компания планирует управлять 9 отелями в Санкт-Петербурге.



По состоянию на 2018 г. лидерами российского рынка в сегменте международных отелей остаются компании Carlson Rezidor Hotel Group (30% объема номерного фонда международных операторов), Accor Hotels (21%), Inter Continental Hotel Group (13%) и Marriott International (13%). Так, Carlson Rezidor Hotel Group в настоящее время насчитывает в России 36 функционирующих отелей на 7720 номеров. В следующие 5–6 лет оператор планирует довести эту цифру до 48 объектов на 12854 номера [2]. В таблице 8 представлены зарубежные гостиничные цепи, представленные на территории РФ.

Таблица 8 – Зарубежные гостиничные цепи, представленные на территории РФ

Название сети, бренды	Кол-во отелей в городах РФ	Города присутствия	Способ управления	Стоимость франшизы
Accor Hotels (Европейская ГЦ): Sofitel universe (1), Pullman (1), Swissôtel (2), Novotel & Novotel Suites (8), Mercure (10), Adagio & Hipark by Adagio (2), Ibis (18), IbisBudget (1)	41 +2 в 2018	Москва 17, Санкт-Петербург 3, Ярославль 1, Воронеж 1, Нижний Новгород 1, Казань 1, Самара 1, Екатеринбург 1, Тюмень 1, Омск 1, Красноярск 2, Сочи 4, Ростов-на-Дону 1, Липецк 1, Калининград 1, Иркутск 1, Чебоксары 1, Ступино 1, Краснодар 1+ Mercure Saransk Center (открытие в марте 2018 года) +Novotel Архангельск (открытие в апреле 2018 года)	Контракт на Управление (КНУ), Франчайзинг	Паушальный взнос – \$335 за каждый номер. Роялти – 4%

Продолжение таблицы 8

<p>Intercontinental Hotel Group (ЕвропейскаяГЦ): Holiday Inn 9, Holiday Inn Express5, Crowne Plaza 4, InterContinental Hotels 1, Hotel Indigo 1, Staybridge Suites 1</p>	<p>21</p>	<p>Москва 12, Санкт-Петербург 6, Самара 1, Уфа 1, Воронеж 1</p>	<p>Франчайзинг</p>	<p>Паушальный взнос - \$50000 - \$75000. Роялти – 5-6%</p>
<p>Carlson Rezidor Hotel Group (Европейская ГЦ): Park Inn By Radisson 20, Radisson Blu 16</p>	<p>36</p>	<p>Москва 9, Санкт-Петербург 6, Сочи 5, Челябинск 1, Калининград 1, Ростов-на-Дону 1, Завидово 2, Екатеринбург 1, Ярославль 1, Новокузнецк 1, Волгоград 1, Мурманск 1, Новосибирск 1, Астрахань 1, Великий Новгород 1, Казань 1, Ижевск 1, Иркутск 1</p>	<p>КНУ, франчайзинг аренда</p>	<p>Паушальный взнос - \$100000. Роялти 6-7%</p>
<p>Hilton (АмериканскаяГЦ) : Hilton Garden Inn 11, Hampton by Hilton 7, DoubleTree by Hilton 5, Hilton Hotels&amp; Resorts 2</p>	<p>25</p>	<p>Москва 6, Екатеринбург 1, Калуга 1, Казань 1, Киров 1, Краснодар 1, Красноярск 1, Нижний Новгород 1, Новосибирск 1, Пермь 1, СанктПетербург 2, Самара 1, Тюмень 1, Уфа 2, Ульяновск 1, Волгоград 2, Воронеж 1</p>	<p>франчайзинг</p>	<p>Паушальный взнос от \$5000000. Роялти 5%</p>

Окончание таблицы 8

<p>Marriott (АмериканскаяГЦ) : Marriott 7, Courtyard 6, Sheraton 5, Renaissance 3, The Ritz-Carlton 1, St. Regis Hotels&amp; Resorts 1, The Luxury Collection 1, Design Hotels 1</p>	<p>25+4 в 2018, 2019 гг.</p>	<p>Москва 13, Санкт-Петербург 3, Нижний Новгород 2, Иркутск 1, Самара 1, Сочи 1, Новосибирск 1, Воронеж 1, Уфа 1, Ростов-на Дону 1 + Four Pointsby Sheraton Воронеж (открытие в марте 2019 г.) + Four Pointsby Sheraton Краснодар (открытие в июле 2018 г.) + Four Pointsby Sheraton Москва Аэропорт Внуково (открытие в апреле 2018 г.) + Four Points by Sheraton Саранск (открытие в апреле 2018 г.)</p>	<p>франчай- зинг</p>	<p>Паушальный взнос \$5000000. Роялти 6- 7%</p>
--	--------------------------------------	--	--------------------------	---

Accor Hotels, по состоянию на начало 2014 года, управляет 19 отелями на территории Российской Федерации на 3788 номеров. В будущем компания намерена открыть еще 45 отелей на 7942 номера. Под брендами компании «Marriott International» в России, по данным на конец 2013 года, работает 14 гостиниц на 3482 номера. До 2019 года компания планирует ввести еще 9 гостиниц на 2130 номеров.

«Inter Continental Hotel Group» представлен в России 13 действующими гостиницами на 3345 номеров. Группа предполагает расширение своего присутствия в России до 25 отелей. Доля других международных операторов в России составляет 29%. В течение следующих 5 лет предполагается не только закрепление позиций международными операторами в России, но и выход на новые компании, среди которых будут «Mandarin Oriental Hotel Group», «Morgan Hotel Group» и «Jumeirah Group». В таблице 9 представлены основные международные операторы.

Таблица 9 – Сводные данные по основным международным операторам, присутствующим в России

№	Бренд	Существующий гостиничный фонд		Гостиничный фонд к 2019 г	
		Кол-во номеров	Кол-во гостиниц	Кол-во номеров	Кол-во гостиниц
1	Rezidor Hotel Group	7720	25	12854	48
2	Accor Hotels	3788	19	11730	64
3	Inter Continental Hotel Group	3345	13	6339	25
4	Marriott International Inc.	3482	14	5612	23
5	Hilton Worldwide	1024	6	5230	27
6	Starwood Hotels & Resorts	897	4	2612	12
7	Hyatt Corporation	726	3	1830	8
8	Kempinski Hotels	1017	4	1667	7
9	Wyndham Hotel Group	446	3	1176	7
10	Golden Tulip Hospitality Group	310	2	1161	9
11	Fairmont Raffles Hotels International	235	1	1022	5
12	Domina Hotel Group	108	1	1013	6
13	Sokos Hotels	922	3	922	3
14	Rocco Forte Hotels	416	2	416	2
15	Four Seasons Hotels & Resorts	183	1	363	2
16	VIENNA INTERNATIONAL Hotelmanagement AG	359	2	359	2

## Окончание таблицы 9

17	Lotte Hotels & Resorts	304	1	304	1
18	Orient Express Hotels	301	1	301	1
19	Corinthia Hotels International Ltd	285	1	285	1
20	Mandarin Oriental Hotel Group	-	-	217	2
21	Morgan Hotel Group	-	-	160	1
22	Mamaison Hotels & Apartments	84	1	84	1
23	Jumeirah Group	-	-	74	2

Ведущими городами России по объему номерного фонда международных гостиничных цепей остаются в настоящее время Москва и Санкт-Петербург. Согласно статистическим данным, в 2013 г. 41,7% объема всего номерного фонда международных операторов в России приходилось на Москву, 26,6% – на Санкт-Петербург, 8,3% – на Сочи и 23,4% – на другие города. В Санкт-Петербурге в составе международных сетей в настоящее время функционирует 24 гостиницы на 6911 номеров. Лидером по количеству гостиниц и номерному фонду на рынке Санкт-Петербурга является компания Carlson Rezidor. Под брендами этого международного оператора функционируют пять объектов на 2640 номеров. В 2013 году в Санкт-Петербурге открылась гостиница Four Seasons Lion Palace на 183 номера. К 2019 году номерной фонд международных сетей в Санкт-Петербурге достигнет 8861 номера.

В настоящее время отели международных гостиничных цепей располагаются во многих крупных городах России, и данная тенденция стабильна, так как внешние факторы не изменяют намерения отельеров развивать гостиничный бизнес в нашей стране.

Распространение международных гостиничных сетей (брендов) в регионах России стимулирует местных отельеров совершенствовать свои стандарты до международного уровня. Следовательно, это положительно влияет на развитие российской индустрии гостеприимства в целом.

Несмотря на то, что сегодня на российский бизнес оказывает влияние целый ряд негативных факторов: международные санкции и, как следствие, – снижение популярности России как бизнес-партнера, страны для отдыха и места проведения международных мероприятий, сокращение объема инвестиций в российский бизнес, сложности в работе с зарубежными поставщиками, рост инфляции и снижение покупательной способности денег, российский рынок ожидает не только укрепление позиций ведущих гостиничных операторов, но и приход новых операторов международных гостиничных сетей.

Основная проблема развития российского гостиничного бизнеса – нехватка инвестиций – за счет только иностранных инвесторов решена быть не может. Серьезным препятствием для привлечения иностранных инвестиций является несовершенство законодательной базы, ее несоответствие сложившемуся опыту деятельности в туризме. Фактическое отсутствие права собственности на землю, с одной стороны, делает целесообразным участие государства во владении отелями, а с другой – уменьшает долю иностранного капитала и отпугивает его.

В России из ряда национальных гостиничных сетей можно выделить 4 наиболее крупные сети, а именно:

- «Азимут Менеджмент групп» (около 3 000 номеров);
- «Amaks Grand Hotels» ( около 2600 номеров);
- «Intourist Hotels Group» ( более 2000 номеров);
- «Heliopark Group» (1407 номеров).

Если международные операторы работают в основном в сегменте «четыре звезды» и «пять звезд», то российские операторы в основном занимают нишу востребованных отелей «три звезды» и «четыре звезды». По оценкам экспертов, уровень проникновения национальных сетей составляет сегодня около 15% от всего номерного фонда России, тогда как западных – около 6%.

В таблице 10 представлены основные национальные гостиничные сети и их распространение по территории России и Европы.

Таблица 10 – Основные национальные гостиничные сети и их распространение по территории России и Европы

Название цепи	Кол-во отелей в РФ	Города присутствия и кол-во отелей	Способ управления
Azimut Hotels	35	Москва 3, Санкт-Петербург 2, Сочи 5, Владивосток 2, Воронеж 2, Астрахань 2, Кемерово 1, Кострома 1, Нальчик 1, Нижний Новгород 1, Новосибирск 1, Мирный 1, Мурманск 1, Пенза 1, Переславль 1, Кемерово 1, Якутск 1, Кызыл 1, Ростов-на-Дону 1, Суздаль 1, Углич 1, Уфа 1, Ярославль 1, Якутск 1, Самара (на реконструкции)	Франчайзинг,
Amaks Hotels& Resorts	23	Омск 1, Тольятти 1, Йошкар-Ола 1, Красноярск 1, Курган 1, Великий Новгород 1, Азов 1, Валдай 1, Уфа 1, Казань 1, Пермь 1, Владимир 1, Ижевск 1, Новый Уренгой 1, Воронеж 1, Тамбов 1, Ростов-на-Дону 1, Белгород 1, Великий Новгород 1, Бобруйск 1, Жлобин 1, Хабаровск 1, Гомель 1	Франчайзинг, контракт на управление
Heliopark	7	Баден-Баден (Германия) 1, Сочи 1, р.Абхазия 2, Пенза 2, Подмосковье 1	Контракт на управление
Cronwell Hotels& Resorts	14	Санкт-Петербург и Ленинградская обл. 5, Сибирь 5, Южный Федеральный округ 1, Греция 3	Контракт на управление

В настоящее время отсутствие достаточного количества отелей среднего класса является основной проблемой, препятствующей развитию массового въездного туризма. Увеличение числа приезжающих в Россию иностранных туристов, а также увеличение количества путешественников среди россиян будет способствовать обеспечению максимальной загрузки именно отелей эконом-класса, работающих по высоким стандартам качества, так как только эти гостиницы, кроме известного имени и возможности бронирования в единых

сетевых базах данных, предоставляют соответствующий мировым стандартам уровень услуг. Формирование и развитие национальных гостиничных сетей даст необходимый импульс для дальнейшего развития гостиничной отрасли. Во-первых, появится возможность применить и распространить высокие стандарты функционирования гостиничных предприятий на корпоративном уровне и тем самым добиться повышения производительности и эффективности их деятельности. Во-вторых, расширение числа сетевых гостиниц позволит оказать конкурентное давление на несетевые гостиницы и улучшить структуру гостиничной отрасли.

Необходимость деятельности гостиничных цепей на рынке туристских услуг требует разрешения существующих проблем формирования гостиничных цепей в России и определения направлений, по которым эти проблемы возможно решить. Здесь необходимо уделить внимание международному опыту формирования гостиничных цепей и прогнозам дальнейшего их развития.

Проблемами формирования гостиничных цепей на рынке туристских услуг в России являются следующие:

– внутрифирменные проблемы управления гостиничными цепями. У российских гостиничных предприятий существуют проблемы создания стратегий на долгосрочную перспективу, что, главным образом, связано с проблемами развития бизнеса в России в целом. На низком уровне остается управление трудовыми ресурсами. По результатам анализа кадрового потенциала гостиничных предприятий только 10–15 % персонала имеет высшее или среднее специальное туристическое образование. Значительная часть персонала имеет краткосрочную образовательную подготовку на платных семинарах или курсах [9]. Проблема профессиональной подготовки не обходит стороной, в частности, и квалификацию руководителей структурных подразделений гостиниц [10]. Наиболее проблемными областями знаний и навыков в профессиональной подготовке персонала в большинстве региональных гостиниц являются иностранный язык, психология, этика общения и т. п. Росту спроса на гостиничные услуги препятствует и отсутствие разработанных стандартов



обслуживания [2]. Международным требованиям отвечают стандарты качества по уровню комфорта бизнес-класса преимущественно гостиницы Москвы и региональных центров (Санкт-Петербурга, Ростова-на-Дону, Нижнего Новгорода, Хабаровска, Красноярска, Екатеринбурга, Сочи, Архангельска, Самары, Тольятти, Иркутска, Новосибирска, Владивостока). При этом уровень развития инфраструктуры гостиниц заметно отстает от уровня гостиниц Восточной Европы [11]. Кроме того, можно отметить такие внутрифирменные проблемы управления, как недостаточное развитие маркетинга и отсутствия опыта корпоративного управления на рынке сферы гостеприимства [12];

– существование условий, препятствующих развитию международных цепей в России (неуверенность международных гостиничных операторов в стремлении российских гостиничных предприятий к повышению конкурентоспособности, неспособность большинства российских гостиничных предприятий выполнять рекомендации международных гостиничных операторов (по заключению договоров с определенными поставщиками оборудования, дизайнерами и т.д.) [13], сложности иностранных инвесторов при оформлении сделок (выкуп земли, особенности наличного и безналичного расчета и т. п.) [1], различие в принципах интеграции российских и зарубежных гостиничных цепей (для российских – владение недвижимостью, для зарубежных – соблюдение стандартов и безопасности) [7]. Последнее условие обуславливает различие в применяемых технологиях управления гостиничными цепями и ограничивает взаимодействие российских и зарубежных предпринимателей;

– общий низкий уровень развития гостиничных цепей в России (небольшой номерной фонд и неразвитые стандарты управления отечественных гостиничных операторов [5], низкий уровень строительства гостиниц международными гостиничными цепями, низкая инвестиционная привлекательность сферы гостеприимства, отсутствие четкой законодательной регламентации организационно-правовых основ развития конкурентной среды на рынке сферы гостеприимства) [12].

Развитию гостиничных цепей способствовали: прорыв в области информационных технологий; появление всемирных СМИ, таких, как CNN и NBC, освещающих проблемы гостиничного бизнеса [5]; развитие и внедрение систем Интернет-бронирования, активно используемых потребителями гостиничных услуг самостоятельно; усиление интеграции отдельных бизнес-структур с известными гостиничными брендами, маркетинговыми и другими ассоциациями [14]; развитие ресурсосберегающих технологий; развитие рынков капиталов, быстро адаптирующихся к изменяющимся экономическим условиям; введение в мировую экономическую практику понятий «глобальный рынок» и «торговая марка» [5].

На наш взгляд, перспективными направлениями в области государственной политики по формированию и развитию гостиничных цепей на рынке туристских услуг в соответствии с текущими экономическими тенденциями и ожиданиями исследователей являются следующие:

- обеспечение выполнения государственных заказов при строительстве объектов инфраструктуры в сфере туризма на основе разработки принципов создания современной туристической инфраструктуры, анализа методов увеличения инвестиционной привлекательности проектов строительства и модернизации современной сети;

- обеспечение благоприятной среды для формирования и развития гостиничных цепей на рынке туристских услуг (создание условий для развития информационных систем управления, позволяющих повысить прозрачность гостиничного бизнеса, развития СМИ, осуществляющих рекламу гостиничных услуг и освещение проблем развития гостиничного бизнеса, развития рынка капиталов; законодательное повышение требований к достоверности информации франчайзера);

- стимулирование использования предпринимателями в управлении гостиничными предприятиями комплексных подходов, в основе которых качество, эффективный менеджмент и уникальность гостиничного продукта, стандартных бизнес-процессов, современных технологий качества услуг,

принципов управления гостиничным хозяйством, стратегии формирования и развития гостиничных цепей, актуальных концепций построения комплексных систем управления.

Использование государственными органами власти предложенных нами направлений позволит повысить активность и эффективность государственной политики в области формирования и развития гостиничных цепей на рынке туристских услуг.

## 2.2 Анализ, оценка и отличительные черты современного состояния гостиничной индустрии в Челябинской области

Гостиничный бизнес традиционно остается востребованной услугой с сильно сегментированным акцентом. Только в этой сфере можно встретить большое разнообразие качества, сервиса. Ежегодный анализ рынка гостиниц подтверждает всегда имеющуюся емкость бизнеса, во всяком случае для тех, кто готов войти в неконкурентоспособную среду. На вершине рейтингов как всегда крупные компании, все больше обретающие черты сетевого ритейлинга с агрессивными методами продвижения.

Открытие собственного дела по гостиничному направлению относится к категории долгосрочных инвестиций. По этой причине начинающим бизнесменам необходимо знать тонкости гостиничного дела, обладать статистикой ближнего горизонта.

Высокая интенсивность гостиничного бизнеса представлена в регионах высокой проходимости туристического потока. Это федеральные столицы Москва, Санкт-Петербург, а теперь и Симферополь. Всегда много постояльцев и командированных в курортной зоне – Сочи, Калининград и побережье черного моря. Не менее востребовано направление бизнеса в индустриальных центрах – Екатеринбурге, Красноярске и Новосибирске. В составе ожидающих клиентского

потока десятая часть регионов, встречающих гостей, приехавших на различные фестивали или с целью изучения культурного наследия.

О сетевом ритейле гостиничного бизнеса в России говорить пока рано. В каждом регионе существуют свои лидеры. Между тем в анализах рынка хостелов ведущих рейтинговых агентств все чаще выделяются четыре бренда: «Азимут», отель Heliopark, группа компаний «Русские отели» и «Интурист». В исследования пока что не попадает достаточно крупная динамично развивающаяся сеть гостиниц и отелей «Амакс», представленная в 22 российских городах.

Развитие бизнеса в месте присутствия одного из этих брендов будет весьма затруднительным, поскольку данные компании опираются на имеющуюся практику, профессиональный штат и современные инструменты продвижения.

Если же обратиться к исследованиям более узкого сегмента, например, провести анализ рынка хостелов Москвы, то в столице емкость рынка и ликвидность бизнеса всегда остаются на высоте. Только в 2012 году эта ниша рынка показала четырехкратный прирост по основным показателям. В 2016 году Москва располагала фондом в 52000 номеров. Чемпионат мира 2018 столица встречала 950-ю гостиницами. И это, не считая владельцев свободных квартир, принявших активное участие в размещении прибывающего потока. Ценники известны всем россиянам не понаслышке.

Структура бизнеса остается достаточно разнообразной. По примеру зарубежных стран российский потребитель подходит к выбору номерного фонда достаточно практично – под имеющийся бюджет. Состав участников и уровень сервиса на 2019 год уже корректируется по результатам закончившейся программы «Развития внутреннего и въездного туризма в РФ» на 2011–2018 годы. Также при составлении рейтинга учтены требования обязательной с 2019 года классификации гостиниц, имеющих более 15 номеров.

Анализ гостиничного рынка по типам номерного фонда показывает различные предпочтения потребителей и соответствие уровня, обеспечиваемого предпринимателями. В подробной классификации разобраться достаточно трудно, поэтому к ней чаще прибегают организаторы массовых поездок,

командированные работники. На рисунке 10 представлена доля рынка по типам гостиниц на 2019 г.

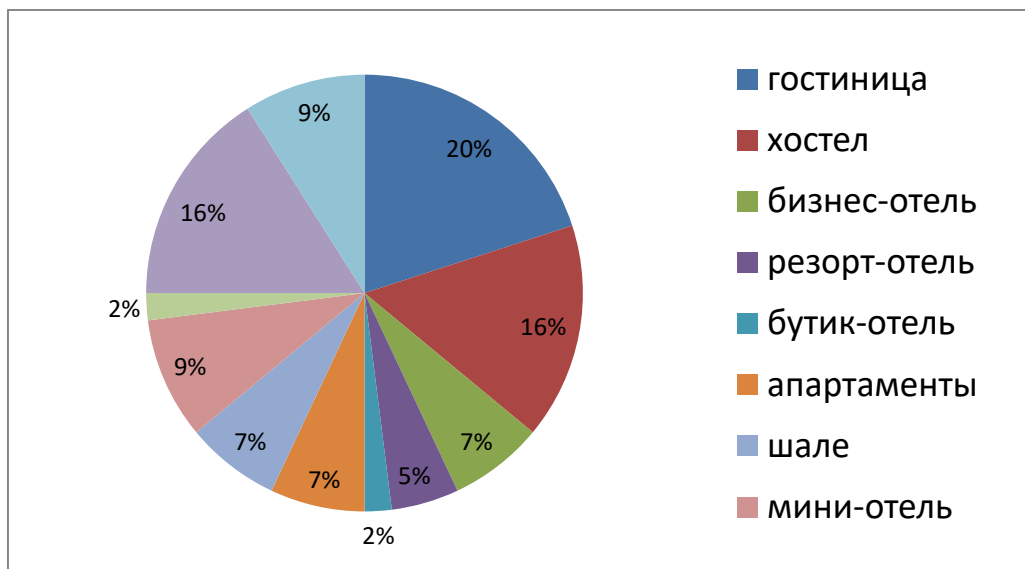


Рисунок 10 – Доля рынка по типам гостиниц

В России статистика гостиничного рынка поддерживается всеми типами услуг, при этом предприятия выбирают единую стратегию «компоновки» тарифов. Это различные виды номерного фонда в одной точке продаж, наличие дополнительных услуг, оплачиваемых отдельно. Ярким примером такого обслуживания является питание или предоставления лечения (в санаториях). Таким образом потребитель оставляет за собой право выбрать необходимый ему набор сервиса, который ему доступен по потребностям и бюджету.

Гостиничный бизнес в России согласно статистике, сильно отстает от мирового уровня. И дело здесь не столько в сервисе, сколько умелом управлении предприятиями. Аналитическими агентствами часто указывается на такой недостаток как отсутствие взаимодействия с очевидно смежными отраслями, такими как туризм и проведение культурных, спортивных и других массовых мероприятий. Недостаток потенциала кроется в низком уровне готовности к лавированию сервисом. К примеру группа корпоративных туристов перед отправлением запрашивает в месте будущего пребывания определенное

количество номеров определенного уровня. При отсутствии предложения в полном объеме компания, обрабатывающая заявку, сможет обеспечить либо часть потребности, либо рискует совсем потерять клиента. В этом отношении «звездность» гостиниц согласно классификации, имеет двойственную эффективность.

Немалых успехов в отрасли удалось добиться и по направлению привлечения иностранцев. Привлечение транспортных компаний для организации трансфертов, местных властей и работников культуры еще раз доказывает, что гостиничный бизнес работает идеально в состоянии симбиоза. На рисунке 11 представлена плановая окупаемость гостиниц на 2019 г.

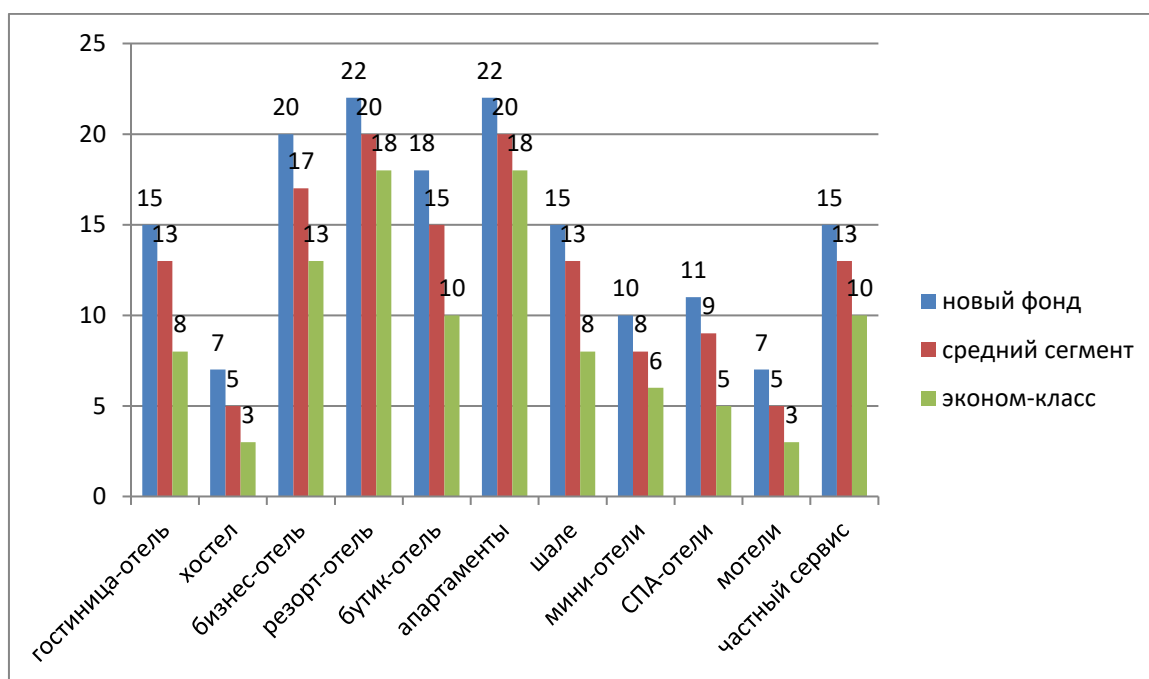


Рисунок 11 – Плановая окупаемость гостиниц на 2019 год

Согласно данным 2018 года, средняя загрузка номерного фонда составила 54%. Таких показателей в отрасли удалось добиться благодаря активности предпринимателей и внедрения ряда государственных программ. С точки зрения инвестиционной привлекательности горизонты окупаемости бизнеса находятся в диапазоне от 5 до 15 лет. Несмотря на явную рентабельность не хватающего

фонда среднего класса девелоперы продолжают делать упор именно на обновление гостиниц до высшего класса или постройку новых зданий.

Гостиничный бизнес в России остается привлекательным и для предпринимателя, и для инвесторов. Дополнительными катализаторами отрасли выступают поддержка государственных органов и взаимодействие со смежными видами бизнеса.

В Челябинске работают две местные гостиничные сети, один представитель международной цепочки, все остальные отели – самостоятельные объекты. По данным регионального Центра развития туризма, в Челябинске действуют 80 объектов для размещения гостей (2700 номеров), под которыми подразумеваются отели, гостиницы, хостелы и даже апартаменты.

Московские аналитики из компании CBRE (крупнейшая в мире компания в сфере коммерческой недвижимости и инвестиций) оперируют другими цифрами, они говорят только о гостиницах, прошедших процедуру получения звёзд. Таких в Челябинске 25.

Представители местной компании Development Pro (девелоперская компания, работающая на рынке недвижимости в России) учитывают всё подряд и указывают, что в Челябинске в прошлом году насчитали 58 отелей, гостиниц, гостевых домов и хостелов. Общий объем фонда, по их данным, оценивается в 2842 номера.

Самые крупные челябинские гостиницы – «Малахит», Radisson Blu Chelyabinsk, «Южный Урал», «Видгоф», «Виктория» и «Сфера», в каждой из них более 100 номеров.

Современный гостиничный рынок начал формироваться в начале 2000-х годов. Основная часть – более 90% отелей – запущена до 2015 года. В этом же промежутке работал первый в городе представитель мирового бренда Holiday Inn. Крупные качественные объекты гранд-отель «Видгоф» и Radisson Blu Chelyabinsk открыты в 2012 и 2014 годах соответственно.

Если в советские времена гостиницы отгораживались от гостей табличкой «Мест нет», то теперь практически в любой день в любом челябинском отеле

свободные номера присутствуют. Для клиентов это хорошо, а гостиничный бизнес страдает.

Самой высокой загрузкой до 75% могут похвастаться лишь сетевой отель Radisson и гостиница в аэропорту. Все потому, что в Челябинске превалирует бизнес-туризм. Люди приехали, провели переговоры и уехали. В самом городе смотреть нечего, индустрия туризма не развита. В итоге все отели загружены в среднем процентов на 55, за исключением разовых мероприятий. И самое печальное, что предпосылок для дальнейшего развития отрасли нет.

После кризиса 2014 года в гостиничном бизнесе был провал, в 2016–2017 годах загрузка отелей составляла не более 40.

Отельный бизнес в принципе низкоприбыльный, а в Челябинске это вообще отдельная история. Чем выше загрузка, тем выше цена, тем больше гостиница зарабатывает и может вкладывать в развитие и реновацию. В Челябинске по пальцам можно пересчитать тех, кто сделал реновацию за последние пять лет. В бизнес-планы по окупаемости заложены высокая цена и низкая себестоимость. Но чудес не бывает, рынок диктует цены, по которым продают. Пока средняя стоимость по городу – 2000 рублей, даже новая шикарная «четверка» или «пятерка» не сможет продаваться дороже 5–6 тыс.руб.

Самая крупная по номерному фонду – группа компаний «Гостиничное хозяйство», в которую входят отели «Малахит», «Арбат», «Южный Урал» и «Городки» (бывшая гостиница «Омская»). Владелец ГК «Гостиничное хозяйство» является известный бизнесмен, владелец молочного холдинга Челябинской области Дмитрий Еремин.

Старейшая челябинская гостиница «Южный Урал» построена в 1936 году и сейчас на «стопе». Гостей в 131 номер перестали селить летом. Функционируют лишь офисы арендаторов. «Южный Урал» не предоставляет гостиничные услуги, в том числе потому, что к 1 июля нужно было пройти обязательную классификацию (по её итогам присваивают те самые звёзды, если, конечно, гостиница соответствует хоть одной). Что ждет отель в центре города, собственники пока затрудняются сказать.



Планы на эту гостиницу менялись. В ходе подготовки Челябинска к саммитам ШОС и БРИКС обсуждалась возможность продажи «Южного Урала» или кардинальной реконструкции.

Гостиница «Южный Урал» уже выставлялась на продажу в прошлом и в этом годах, были даже реальные покупатели, желающие приобрести актив. Проблема в том, что реновация требует серьезных финансовых вливаний: сейчас здесь коридорная система – душ и туалет не в каждом номере, а на этаже. Здание относится к выявленным объектам историко-культурного наследия, к тому же у него несколько собственников. А по всем законам жанра на главной площади города востребован отель пятизвездочного уровня. Если бы саммиты в Челябинске не отменили, то, вполне возможно, «Южный Урал» обрел бы новую судьбу, а город приобрёл бы красивую качественную гостиницу.

По словам экспертов, клиенты большинства отелей Челябинска – это командированные и спортсмены, приезжающие на различные соревнования.

Больше всего человек – 700 человек в 402 номерах – можно поселить в отеле «Малахит». Как правило, он становится базовой гостиницей при проведении в городе крупных спортивных соревнований. Расширяться «Малахиту» некуда, вся территория вокруг занята. По плану проводится реновация, например, в 2019 г. году обновлены санузлы в 35 номерах, на одном из этажей поменяны окна и батареи. Появился новый банкетный зал на 200 человек, на этой площадке ранее был ночной клуб.

По соседству с «Южным Уралом», в самом сердце города, расположен отель «Арбат». Он открылся на улице Советской в 2014 году, перед проходившим в нашем городе чемпионатом мира по дзюдо. Ранее этот пристрой относился к «Южному Уралу». После продолжительного ремонта здесь получилось 77 современных номеров и небольшой ресторан, а сам отель позиционируется как четырехзвездник.

Но самым высоким спросом пользуется небольшая демократичная гостиница «Городки» на 56 номеров. Она находится на улице Омской, ранее так и называлась – «Омская». После капитального ремонта в 2014 году отелю устроили

ребрендинг. Здесь часто размещают детские группы, спортивные и творческие коллективы. Гостиница, где можно снять номер по 750 рублей, популярна у приезжих из области. И это показатель того, насколько востребованы сегодня отели экономического сегмента с реальными ценами.

Еще один крупный холдинг, занимающийся гостиничным бизнесом, – группа компаний «БОВИД». Здесь сделана ставка на премиальный сегмент, в местную сеть входят единственная пятизвездочная гостиница города – гранд-отель «Видгоф», а также парк-отель «Березка» и «Славянка». Гостиницы отличаются имперским интерьером, который должен ассоциироваться с дворцами и великосветскими приемами. Холдинг принадлежит челябинскому бизнесмену, президенту хоккейного клуба «Трактор» Борису Видгофу.

Гостиничным бизнесом в «БОВИДе» занялись в начале 2000-х годов. Первым активом стал парк-отель «Березка», построенный на берегу озера Смолино в 2000 году. Здесь все делалось с размахом и на «пятерку»: фитнес-центр с 25-метровым крытым бассейном, рестораны и конференц-залы. Гостиничный комплекс начинался с 20 номеров, сейчас их 57, в том числе один президентский. Парк-отель занимает внушительную территорию – пять гектаров. В 2006 году он первым в регионе получил «пять звезд», а в 2017 году на территории «Березки» появился огромный ресторан «Сувенир XL», способный принять одновременно до 350 гостей.

В 2003 году после реконструкции заработал отель в центре города «Славянка». В свое время гостиница принадлежала Челябинскому Тракторному Заводу, ее строили болгарские специалисты. Борису Видгофу отель достался через коммерческие структуры, уже изрядно потрепанным. В итоге пришлось делать глобальный капитальный ремонт. Сейчас у «Славянки» 36 номеров и официальный статус «четыре звезды».

В 2012 году на проспекте Ленина выстроили первую знаковую высотку – пятизвездочный гранд-отель «Видгоф». В 2015 году рядом возвели стометровый бизнес-холл «БОВИД» с рестораном «Облака», откуда открывается вид на Челябинск с высоты птичьего полета. Здания соединили 80-метровым

стеклянным мостом в виде цилиндра, они стали украшением главной улицы мегаполиса.

По словам Бориса Видгофа, загрузка челябинских отелей составляет 50–60%, но этого недостаточно для нормальной работы. Хотелось бы, чтобы в городе проводилось как можно больше различных мероприятий – спортивных, политических, экономических, корпоративных. Это позволит отелям преодолеть проблему сезонности и заполняться равномерно, отметил собственник крупной гостиничной сети.

В 1996 году цинковый завод построил дом иностранного специалиста в Челябинске. По задумке владельца ЧЦЗ на тот момент – швейцарской компании Euromin, в нем должны были жить итальянцы, ведущие реконструкцию предприятия. Кстати, наличие в городе гостиницы для иностранцев помогло снять со столицы Южного Урала статус «закрытого» города. В итоге дом иностранного специалиста превратился в первую челябинскую частную гостиницу европейского класса.

Отель начинался с одного здания, сейчас в трех корпусах – 138 номеров. До середины первого десятилетия XXI века у «Виктории» было безоговорочное лидерство на гостиничном рынке города. Но позже, с появлением новых игроков, она уступила пальму первенства.

«Виктория» была первым в городе бизнес-отелем, ориентированным на иностранных туристов. Именно «Виктория» в буквальном смысле сформировала стандарты качества и определила лицо всего отельного рынка Челябинска.

В 2004 году собственниками «Виктории» стали челябинские бизнесмены Марк Лейвиков и семья Вайнштейнов. А в 2016 г. отель перешел под управление компании «Русский дом», что, по словам топ-менеджера «Виктории», дало прирост и в загрузке гостиницы, и в выручке. Среди учредителей управляющей компании «Русский дом», по данным сервиса «Контур.Фокус», Антон Масленников (57%), бывший вице-премьер областного правительства Владимир Павленков (33%) и Александр Фрадкин (10%). Генеральным директором ООО

«Отель Виктория» является Алевтина Юдаева – именно она в свое время открывала первый «Holiday Inn» в Челябинске.

В последние полтора года «Виктория» не испытывает недостатка в бизнес-туристах, среднегодовая загрузка отеля – выше 75%. Конечно, если бы саммиты состоялись в полном объеме, как все ждали, номерного фонда городу однозначно не хватило бы. Но известно, что в 2020 году откроются «Holiday Inn» на 70 номеров и Ibis – примерно столько же. С 2020 года они точно выйдут на рынок. Расширение номерного фонда наверняка взбодрит ситуацию в городе, чуть усилятся конкуренция. Но два отеля – это на самом деле не так много. Даже если какой-то процент гостей уйдет, обязательно придут новые клиенты. У каждого – свой клиент, все могут достойно работать в своем сегменте.

В советские времена гостиницы принадлежали государству или предприятиям. Позже все приватизировали, одни гостиничные площадки сменили сферу деятельности, другие подверглись реконструкции. Но когда до столицы Южного Урала добрались международные отельные сети, они принесли с собой совершенно новые стандарты сервиса. Требования представителей мировых брендов обычно настолько жесткие, что отели зачастую приходится строить с нуля, а не переделывать из имеющегося фонда.

Первым из «иностранцев» в Челябинске появился «Holiday Inn» – отель на Университетской Набережной, 18 открылся в 2008 году. Крупнейшая международная гостиничная сеть «Inter Continental Hotels Group» (владелец бренда «Holiday Inn») подписала тогда франчайзинговый договор с группой компаний «Азия», которая принадлежала челябинским предпринимателям Алевтине Юдаевой и Павлу Масленникову. «Holiday Inn» стартовал накануне экономического кризиса и проработал до середины 2015 года, закрывшись с громким скандалом. С тех пор здание пустовало. Сейчас «Holiday Inn» возвращается в Челябинск. На этот раз франчайзинговое соглашение об открытии гостиницы к концу 2019 года подписано с ООО «Отель Мегapolis-Челябинск». Владелец компании – бизнесмен из Брянска Алексей Кубарев.

Последние годы наблюдается заметный рост внутреннего туризма, а также увеличение спроса со стороны европейских путешественников на российские отели. В рамках реновации планируется обновление общественных зон и всех 76 номеров отеля. Гостям представят концепцию общественного пространства бренда «Holiday Inn» – открытое лобби. Новый фирменный дизайн поможет гостинице стать достойным представителем бренда на российском рынке и вторым отелем международного бренда в Челябинске. Скорое открытие – веха развития бизнеса в регионе Россия, СНГ и Грузия.

Последние четыре года иностранные операторы представлены в Челябинске единственным отелем – «Radisson Blu Челябинск». Строить отель начали в 2011 году, заказчиком выступала компания «Родник», та же, что управляет ТРК «Родник» и «Алмаз», запустили в 2014-м. Поначалу управляющим был иностранец, он выстраивал все бизнес-процессы. Принадлежность к транснациональной сети помогла отелю ещё до открытия заключить контракты более чем с 50-ю компаниями.

Сейчас местный Radisson, по словам экспертов, практически не чувствует конкуренции, что не подстегивает гостиницу стремиться быть лучше и сильнее.

Если гость способен заплатить 5–6 тысяч рублей за ночь, он будет выбирать сетевой отель, потому что это, как правило, стабильное качество – от номера до завтрака. У крупных компаний, особенно иностранных, есть корпоративные договоры с гостиничными сетями. Про местные отели, тот же «Видгоф» при всем его шикарном убранстве, иногородние гости мало что знают.

Впрочем, владелец одноименного гранд-отеля Борис Видгоф не считает эту проблему значимой.

У сетевого отеля, безусловно, есть преимущества, но здесь важен другой момент – репутация. Гости читают отзывы на сайтах бронирования, слушают отзывы друзей и знакомы. В итоге при прочих равных условиях люди выбирают более высокое качество за одни и те же деньги.

К концу 2019 года в Челябинске также обещали запустить еще один брендовый отель – Ibis. Гостиницу перестраивают из бывшего профилактория

завода «Полёт» на улице Лесопарковой, 9а. Там снесли все балконы, провели капитальный ремонт, перепланировку и отделку фасада. Кроме 96 номеров, планируют открыть ресторан и спа-комплекс. Запуском гостиницы занимается компания «Термополис». По данным сервиса «Контур.Фокус», она принадлежит Илье Быкову (80%), Михаилу Тимошенко (10%) и Екатерине Денисенко (10%). Ранее к объекту имел отношение челябинский предприниматель, депутат Госдумы Олег Колесников. По данным 74.RU, открытие перенесено на первую половину 2020 года.

На челябинском рынке работают как международные гостиничные бренды, в том числе высокого ценового сегмента – Radisson Blu, среднего – вновь открывающийся Holiday Inn, так и местные игроки, давно зарекомендовавшие себя. В будущих проектах заявлен и отель категории эконом.

По сравнению с другими видами недвижимости отельный бизнес окупается гораздо дольше. Поэтому при спаде в экономике все меньше желающих инвестировать в реновацию старых и строительство новых гостиниц.

Челябинск не относится к столицам или городам Золотого кольца, где туристический поток колоссальный, а востребованность в гостиницах огромная. Но это не значит, что городу не нужны отели. Бизнесмен высокого уровня, чиновник или специалист высшей квалификации ожидают соответствующего их статусу сервиса. При грамотной маркетинговой политике и выстроенных бизнес-процессах, а в том, что международные сети обладают этой квалификацией, сомневаться не приходится, инвестиции окупятся максимум за 10 лет.

С 2019 года все гостиницы должны пройти классификацию, после чего они получают статус – от нуля до пяти звезд. До 1 июля это было обязательным для отелей, в которых свыше 50 номеров. До начала 2020 года перепишут отели с 15 и более номерами. Всем остальным гостиницам – от 5 номеров – дается еще год.

В Челябинске первый этап прошел успешно, люди понимают, что нет смысла обходить закон. А вот в области владельцы отелей, хостелов, баз отдыха и прочих объектов не спешат это делать. Многие до сих пор не знают о том, что классификация обязательна.

Гостиницы с 30–50 номерами в нашем городе в дефиците, указывают эксперты. Чаще всего номерной фонд сильно больше или меньше.

Особенность нашего рынка – минимум трехзвездочных гостиниц. По моим подсчетам, их всего 6. На них приходится 18 «четверок» и два «пятизвездника». Это большой разрыв, не свойственный другим крупным городам России. Дело в том, что собственники хотят позиционировать свои отели для более высокого сегмента и, соответственно, продавать номера дороже. Но в итоге приходим к тому, что цены на «тройки» и «четверки» порой одинаковые. Причина в низкой годовой загрузке отелей. В Тюмени при той же загрузке средняя стоимость номера выше. В Екатеринбурге загрузка больше, чем в Челябинске, а цена номера в два раза выше. Поэтому гостиничная и ресторанный сфера у них развивается.

Востребованная ниша мини-отелей постоянно пополняется новыми игроками, как с опытом на рынке, так и новичками. Например, практически в парке Гагарина расположен трехэтажный бутик-отель Tishina – на улице Труда, концепция которого основана на «природной тишине». Номеров всего 13, но цены – от 3800 рублей за стандарт до 11 тысяч за апартаменты с завтраком. Есть ресторан и сауна. Остается открытым вопрос, на каком основании владельцы построили отель в лесопарковой зоне. Но работает он уже пять лет. В 2017 году «Тишину» выставляли на продажу, запросив нескромные 100 миллионов рублей.

Три года назад, в 2016г. собственники отеля «ПаркСити» – семья Карелиных – открыли гостиницу «Старый город» в центре Челябинска. Отель разместился в историческом здании на улице Цвиллинга и рассчитан на 27 номеров, а в качестве фишки организовали антикафе, где можно смотреть фильмы в HD-качестве, играть на PlayStation и петь песни в караоке.

Нашему городу не хватает качественного номерного фонда – отелей уровня «три – четыре звезды», утверждают эксперты и сами игроки рынка.

Открыто много мини-гостиниц квартирного типа, хостелов, за работой которых никто особо не следит. Надеюсь, что с ужесточением закона с рынка уйдут те мини-гостиницы, которые не способны предоставить услуги приемлемого качества.

Перспектива запрета уже остановила рост хостелов в российских мегаполисах. Свыше половины хостелов работают в жилых домах. В Челябинске эта цифра составляет – 56%, в Екатеринбурге – 74%. В столице Южного Урала действуют 32 хостела.

За последние три года именно такие средства размещения демонстрировали бурный рост. В Челябинске их количество увеличилось на 39%. На 11% стало больше гостиниц, а так называемых квартирных бюро – организаций, которые сдают квартиры и комнаты в аренду посуточно и на более длительный срок, наоборот, уменьшилось на 13%. Еще одной проблемой регионального рынка является нежелание собственников отелей вкладываться в коммерческую службу. Как правило, такие отделы представлены одним-двумя работниками, на многих объектах нет маркетолога и таргетолога. По её словам, будущее – за технологиями. Чтобы быть на плаву, в тренде, хорошо продавать, нужно постоянно внедрять новые технологии, работать не только с агентскими каналами бронирования, но и, например, с тендерными площадками.

Почти три года челябинские власти решали вопрос о строительстве, сначала 24, потом 14 гостиниц и удвоение номерного фонда к саммитам ШОС и БРИКС. Но ни один объект фактически так и не сдан.

Очевидно, что реализация большого количества гостиничных проектов для целей одного масштабного мероприятия коммерчески не оправдана. Возможно, часть будущих проектов будет отменена или переформатирована.

В действующих отелях запланировали реновацию номеров. Отмена приезда глав государств притормозила некоторые планы, но не отменила насовсем.

Саммиты ШОС и БРИКС – неделя сумасшедшей загрузки для города. Китайских туристов в городе с каждым месяцем все больше и больше. За турпотоком из азиатских стран – будущее. Скоро китайцы активно поедут в регионы, и нужно быть готовыми к этому.

Челябинску нужны мероприятия, которые будут привлекать гостей в город. Заботиться об этом должны в первую очередь местные власти, сходятся в едином мнении разные эксперты.



Основные виды туризма, которые толкают вперед гостиничный рынок в больших городах, – деловой, познавательный и событийный. По деловому туризму среди миллионников Челябинск далеко не на передовых позициях, и быстрых изменений ждать не приходится. Рынок мог бы оживить событийный туризм, будь в Челябинске много спортивных арен, есть выставочный центр.

По словам эксперта, в регионе есть еще лечебно-оздоровительный туризм. Правда, пока он развивается не от хорошей жизни: жители области едут в Челябинск за квалифицированной диагностикой и врачебной помощью. Но едва ли гостиничный рынок заметил этот возрастающей с реформой здравоохранения спрос.

Владелец крупного гостиничного холдинга Борис Видгоф прогнозирует, что с приходом новых игроков на рынок будет демпинг. Но рецепт выживания, по его мнению, один – подъем экономики в регионе.

Надо экономику оживлять, искать инвесторов, которые будут вкладывать деньги в Челябинскую область. Тогда в область поедут специалисты, поставщики оборудования и технологий. От руководства области зависит развитие региона. В конечном итоге подъем экономики даст импульс и развитию гостинично-ресторанного бизнеса, надеются отельеры.

Согласно данным CBRE по итогам 2019 года туристический поток в Москву вырос относительно результатов 2018 года с 23,5 до 24 млн. человек. Связано это в основном с улучшением имиджа России, которое произошло в результате посещения иностранцами чемпионата мира по футболу в 2018 году (4,47 млн туристов, включая 2,31 млн иностранных туристов). Кроме того, ещё одним не маловажным фактором привлечения туристов в нашу страну стало упрощение визового режима. Так постепенно вводится система получения электронной визы, которая в Москве должна заработать в 2021 году.

В 2019 году гостиничный рынок Москвы продемонстрировал рост среднего тарифа относительно 2017 года на 3%, при ожидаемом падении этого показателя на 23% относительно 2018 года. Лидерами по росту среднего тарифа (ADR) стал

люксовый сегмент, показавший 10% рост относительно 2017 года, что составило более 20 тыс. рублей в абсолютном значении.

2019 год побил 10-летний рекорд по показателям загрузки. Так по этому значению лидером стал Верхний предел среднего ценового сегмента (аналог отелей категории 4 звезды) – 85%, прибавивший в 2019 году около 5%. Показатель загрузки по рынку в целом по итогам 2019 увеличился приблизительно на 3% и составил около 78%.

В целом, в России за 2019 год появилось 10 гостиниц (всего около 1,3 тыс. номеров). Новые проекты открывались в таких городах, как – Москва, Санкт-Петербург, Краснодар, Сочи, Пермь, Челябинск. В Москве открылось всего 2 гостиницы современного стандарта с общим номерным фондом 223 номера: Holiday Inn Express Baumanskaya (128 номеров) и Chekhoff Hotel Moscow, Curio Collection by Hilton (95 номеров). Часть объектов по России представляли собой ребрендинг существующих гостиниц. В Сочи открылся Courtyard by Marriott Sochi Krasnaya Polyana в рамках курорта Горки Город, в Краснодаре начала работать гостиница Crowne Plaza (ребрендинг гостиницы Интурист), в Челябинске возобновил работу Holiday Inn, который не работал последние несколько лет.

На 2020 год в Москве анонсировано открытие 5 отелей современного стандарта с общим номерным фондом около 1 111 номеров. Более 50% нового предложения в 2020 году будет открыто в высоком сегменте (2 отеля) – Crowne Plaza Park Nuaming (340 номеров) и Marriott Imperial Plaza (268 номеров). Новое предложение в регионах будет работать в среднем и эконом сегментах – порядка 8–10 объектов с общим номерным фондом около 1,5 тыс. номеров. Растущий поток гостей позволяет нам прогнозировать позитивные изменения в 2020 году с точки зрения операционных показателей. Ждем новых открытий, а также электронной визы в 2021, которая изменит гостиничный мир навсегда.

### 2.3 Характеристика Radisson Blu в Челябинске

Открытие отеля «Radisson Blu», принадлежащего международной гостиничной группе «Carlson Rezidor», в Челябинске ждали два года. Новичок рынка обещал перевернуть всю систему, забрав у конкурентов значительную долю бизнес-сегмента. Разумеется, чтобы изменить расстановку сил на поле, где и так уже предостаточно крупных и проверенных временем игроков, необходимо было предложить своей аудитории нечто уникальное. Именно это и стало основной задачей для менеджмента Radisson Blu.

Сейчас челябинский Radisson принадлежит компании «Отель строй». По данным ЕГРЮЛ, ее учредителями являются две кипрские компании «Трескод Лимитед» и «Сула Гранти ЛТД».

Что побудило девелоперов открыть новый отель в городе, который, казалось бы, и так не испытывает недостатка в самого разного рода гостиницах – от мини-хостелов до пятизвездников? Ответ не очевиден, но прост: если в Челябинске столько представителей гостиничного бизнеса, то рынок довольно объемный, стало быть, есть с чем работать.

«Челябинск стремительно развивается по всем бизнес-направлениям, в 2012–2013 гг. свыше \$2 млрд. было инвестировано в Челябинск разными компаниями. Следовательно, поток предпринимателей, как российских, так и зарубежных, намного вырос. Открытие сетевого отеля Radisson Blu – продуманное, взвешенное решение. Отель будет загружен равномерно в течение целого года. Специализация отеля – бизнес-сегмент. Гостям предоставляются не только услуги номерного фонда, но и конференц-возможности».

Помимо Челябинска отели «Radisson Blu» есть в Москве, Санкт-Петербурге, Сочи, Калининграде, на курорте «Роза Хутор». Кроме этого, группа «Carlson Rezidor» также представлена отелями «Park Inn» в Казани, Екатеринбурге, Ярославле и Петрозаводске.

Если говорить в целом о мировой сети «Radisson Blu», то сегодня это свыше 270 действующих и 86 строящихся отелей более чем в 150 городах Европы,

Ближнего Востока и Азии. Лучшие мировые дизайнеры и архитекторы создают для «Radisson Blu» эффектные и знаковые объекты – от невероятно роскошного «Radisson Royal Дубай» до утонченно-элегантного «Radisson Blu» Дакар.

В чем преимущества сетевого отеля? В единых стандартах обслуживания по всему миру. И это очень высокие стандарты.

Отель «Radisson Blu» расположен в центре Челябинска, на пересечении ул. Труда и Энгельса. Решение о том, что здание будет построено именно здесь, было принято девелоперской компанией «Родник». Мониторинг и анализ рынка, проведенные московскими бизнес-консультантами, показали эффективную модель использования имеющегося земельного участка, а компания «Rezidor» была выбрана в качестве надежного партнера, зарекомендовавшего себя на рынке. Все отели бизнес-класса этой группы построены в непосредственной близости к центрам городов, рядом с крупными транспортными развязками. Добираться от отеля должно быть удобно как на личном автомобиле, так и на общественном транспорте. И это закон.

В соответствии с российскими и международными стандартами оказания гостиничных услуг Radisson Blu имеет систему обеспечения независимого функционирования. Отель способен работать в автономном режиме минимум 24 часа: есть необходимый запас воды, генератор для обеспечения бесперебойной работы электричества и отопления, система центрального кондиционирования. Даже если все городские коммунальные сети одновременно перестанут работать, гости отеля этого не заметят. Огромные средства также вложены в безопасность: отель оборудован системой автоматического пожаротушения, по всему зданию установлены десятки видеокамер.

По сути, все эти факты не должны стать предметом интереса для гостей отеля. Главное, что должен ощущать человек, поселившийся в «Radisson Blu» – комфорт. Идеальная температура в номере, свежий воздух в зимнем саду, приятная атмосфера в SPA – вот слагаемые приятного пребывания, то, что заставит всегда выбирать именно «Radisson Blu».

Сетевые стандарты – это отражение уникального корпоративного мировоззрения. В случае с «Radisson Blu» это философия гостеприимства. «Yes, I can» – лозунг группы компаний «Carlson Rezidor», три простых, но волшебных слова «да, я могу». Именно в них заключен подход к работе абсолютно всех сотрудников компании, ведь они отражают не просто концепцию, а образ жизни. А именно: всегда действовать в рамках «Yes, I can» на рабочем месте, использовать стратегию Making It Right (делай правильно), внимательно относиться к просьбам гостя и выполнять их на все 100%, не забывая удивлять и радовать.

Безусловно, воплощение в жизнь такой концепции требует безукоризненного внимания к деталям. Именно эти мелкие штрихи складываются в общую картину впечатления от отеля Radisson Blu.

Во-первых, визуальное удовольствие от пребывания в этих стенах. Лаконичный и эргономичный дизайн, созданный шведским архитектором Кристианом Лундваллом, идеально подходит для бизнес-концепции. Изысканность, функциональность, сдержанность – вот три основные характеристики внешнего вида и наполнения номеров отеля. Их 211, и исполнены они в трех стилях: Ocean, Urban и New York Mansion. «Дизайн типовой, но в то же время уникальный, так как учитывает все особенности места, где построен отель. Большинство номеров имеет прекрасный панорамный вид на парк, из окон видны бор, хвойные деревья. С этим видом удачно сочетается прохладное, слегка аскетичное и в то же время стильное решение самих номеров в скандинавском стиле: светлые стены, много света, натуральные, зачастую необработанные материалы, минимум декора, монохромная база и яркие акценты – это все о скандинавском стиле. В отеле есть Посольский и Президентский люксы, они состоят из двух комнат и полноценной, прекрасно оборудованной кухни, так что гости могут готовить себе сами или привозить повара. А на 12-м этаже расположен уютный Лаунж с потрясающим панорамным видом на город.

Во-вторых, возможность постоянно быть на связи и в курсе событий, что для представителей бизнеса является неотъемлемой частью жизни. Все номера

оборудованы скоростным беспроводным доступом в Интернет, LCD-телевизорами с плоским экраном.

В-третьих, в «Radisson Blu» очень высокое качество питания. Super breakfast (то есть суперзавтрак) включает 250 наименований продуктов, в том числе свежавыжатые соки и коктейли со свежими фруктами.

В-четвертых, исключительные конференц-возможности. В «Radisson Blu» расположен огромный Galaxy Hall на 578 м<sup>2</sup>., один из самых больших в Челябинске, он может быть разделен на три отдельных зала. Помимо него еще семь конференц-залов, оснащенных современным мультимедийным оборудованием. Воплощаемая здесь концепция «Easy connect» предполагает бесплатный высокоскоростной доступ в Интернет для всех гостей и участников конференций.

В-пятых, в отеле работают великолепные SPA- и фитнес-зоны, тренажерный зал, бассейн с подогревом, русская сауна, джакузи, косметологический кабинет и турецкий хамам. Даже если гость очень устал от командировочных хлопот и деловых переговоров, ему будет где и как расслабиться. Особая гордость отеля— настоящий зимний сад под стеклянной крышей.

Гость должен быть всегда доволен, на сто процентов, неважно, находится ли он в номере, завтракает или пришел отдохнуть в SPA-зону. Это главный принцип философии «Yes, I can».

В «Radisson Blu» для этого есть две зоны для проведения деловых встреч: «Chi Chi Cocktail Bar» и баварский ресторан-пивоварня «Paulaner». В маленьком элегантном баре очень уютно и тихо, большой выбор напитков. Если хочется уединения и релакса – это то, что нужно. Совсем другое дело – ресторан «Paulaner»: масштабное заведение на 1000 м<sup>2</sup>. занимает два этажа и вмещает до 460 человек. Это сетевой проект, здесь готовят и варят пиво по настоящим баварским рецептам. Разумеется, ресторан работает не только для гостей отеля, но и для всех жителей Челябинска.

Уникальная корпоративная философия, стильный и комфортный номерной фонд, потрясающие конференц-возможности, SPA- и фитнес-зоны, наличие

заведений высокого класса – все это делает Radisson Blu интересным и востребованным игроком на челябинском гостиничном рынке. Может ли себе позволить такое бизнес-сегмент? Yes, you can. «Трескод Лимитед» и «Сула Гранти ЛТД».

Отель «Radisson Blu» станет идеальным выбором для совершающих деловую или туристическую поездку гостей Челябинска, которые хотят разместиться в элегантном комфортабельном отеле. Наш отель расположен в центре города рядом с парком им. Гагарина и стадионом «Центральный», а также другими развлекательными центрами и остановками транспорта. Если вам больше по душе активный отдых на открытом воздухе, вам понравятся экскурсии по области, включающие пешие прогулки и сплавы на рафтах.

Отель предлагает своим гостям 211 номеров и люксов с такими удобствами, как бесплатный высокоскоростной Wi-Fi и полы с подогревом в ванной комнате. На территории отеля расположены кафе и рестораны, в числе которых ресторан Paulaner Brauhaus, где подают различные блюда европейской и немецкой кухни, а также баварское пиво из домашних пивоварен. Наш фитнес-центр оснащен различными тренажерами и оборудованием для тренировок, а в спа-салоне есть сауна, парная и крытый бассейн. В отеле предусмотрена парковка, а также 8 универсальных залов для мероприятий, где созданы все необходимые условия.

#### Номерной фонд

Standard. Площадь номера: 21 м<sup>2</sup>. Максимальное количество гостей: 3. В номерах Standard есть все необходимое для комфортного пребывания и спокойного сна. Номер с кондиционером, рабочей зоной, мини-баром и телевизором с плоским экраном с кабельными каналами. В собственной ванной комнате: фен, бесплатные туалетно-косметические принадлежности, ванна или душ, полотенца.

Услуги и удобства: бесплатная парковка, бесплатный WI-FI, мини-бар, сейф, платные ТВ-каналы, телефон, холодильник, гладильные принадлежности, вентилятор, отопление, ковровое покрытие, телевизор с плоским экраном, услуга «звонок-будильник, электрический чайник, шкаф или гардероб, лифт для доступа

к верхним этажам, вешалка для одежды, розетка около кровати. Полностью подходит для гостей с ограниченными физическими возможностями.

Standard Улучшенный номер (с видом на парк). Площадь – 28 м<sup>2</sup>. Двухместный номер с 1 кроватью, мини-баром, электрическим чайником и принадлежностями для чая/кофе. В собственной ванной комнате: фен, бесплатные туалетно-косметические принадлежности, ванна или душ, полотенца.

Услуги и удобства: бесплатная парковка, бесплатный WI-FI, мини-бар, сейф, платные ТВ-каналы, телефон, холодильник, гладильные принадлежности, вентилятор, отопление, ковровое покрытие, телевизор с плоским экраном, Услуга «звонок-будильник, электрический чайник, шкаф или гардероб, лифт для доступа к верхним этажам, вешалка для одежды, розетка около кровати. Полностью подходит для гостей с ограниченными физическими возможностями.

Premium. Площадь номера: 42 м<sup>2</sup>. Одна двуспальная кровать. Максимальное количество гостей: 3. Номер с кондиционером, рабочей зоной, мини-баром и телевизором с плоским экраном с кабельными каналами. В ванной комнате можно воспользоваться феном. Номер располагает дополнительным пространством. Гостям предоставляются халаты.

Услуги и удобства: бесплатная парковка, бесплатный WI-FI, мини-бар, сейф, платные ТВ-каналы, телефон, холодильник, гладильные принадлежности, вентилятор, отопление, ковровое покрытие, телевизор с плоским экраном, Услуга «звонок-будильник, электрический чайник, шкаф или гардероб, лифт для доступа к верхним этажам, вешалка для одежды, розетка около кровати. Полностью подходит для гостей с ограниченными физическими возможностями.

Lux Junior. Площадь – 43 м<sup>2</sup>. Одна очень большая двуспальная кровать и диван-кровать. Люкс с кондиционером, и мини-баром. Услуги и удобства: гостиный уголок, кофемашина, кофеварка/чайник, бесплатная парковка, бесплатный WI-FI, мини-бар, сейф, платные ТВ-каналы, телефон, холодильник, гладильные принадлежности, вентилятор, отопление, ковровое покрытие, телевизор с плоским экраном, Услуга «звонок-будильник, электрический чайник, шкаф или гардероб, лифт для доступа к верхним этажам, вешалка для одежды,



розетка около кровати. Полностью подходит для гостей с ограниченными физическими возможностями.

Lux Ambassador. Площадь –84 м<sup>2</sup>. Одна очень большая двуспальная кровать. Люкс с электрочайником, обеденной зоной и диваном.

Услуги и удобства: гостиный уголок, обеденный уголок, обеденный стол, кухонные принадлежности, мини-бар, сейф, кофемашина, мини-кухня, микроволновая печь, электрический чайник, посудомоечная машина, диван-кровать, бесплатная парковка, бесплатный WI-FI, мини-бар, сейф, платные ТВ-каналы, телефон, холодильник, гладильные принадлежности, вентилятор, отопление, ковровое покрытие, телевизор с плоским экраном. Услуга «звонок-будильник, шкаф или гардероб, лифт для доступа к верхним этажам, вешалка для одежды, розетка около кровати. Полностью подходит для гостей с ограниченными физическими возможностями. В люксах также предлагается бесплатный ароматический спрей для подушек и услуга вечерней подготовки номера, которые обеспечат вам комфортный сон ночью.

Lux Presidential. Площадь -130 м<sup>2</sup>. Одна очень большая двуспальная кровать.

Услуги и удобства: гостиный уголок, обеденный уголок, плита, обеденный стол, кухонные принадлежности, мини-бар, сейф, кофемашина, мини-кухня, микроволновая печь, электрический чайник, посудомоечная машина, диван-кровать, бесплатная парковка, бесплатный WI-FI, мини-бар, сейф, платные ТВ-каналы, телефон, холодильник, гладильные принадлежности, вентилятор, отопление, ковровое покрытие, телевизор с плоским экраном. Услуга «звонок-будильник, шкаф или гардероб, лифт для доступа к верхним этажам, вешалка для одежды, розетка около кровати. Полностью подходит для гостей с ограниченными физическими возможностями. В люксах также предлагается бесплатный ароматический спрей для подушек и услуга вечерней подготовки номера, которые обеспечат вам комфортный сон ночью.

Концепция формирования гостиничных цепей

Концепцию формирования гостиничных цепей можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных процессов. Эти процессы логически

вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры концепции формирования. Схематически структура концепции формирования гостиничной цепи изображена на рисунке 12.

1) Проведение анализа среды, как исходного процесса, обеспечивающего базу для определения миссии, целей и выработки стратегии. Подразумевает изучение трех ее составляющих:

- макроокружения;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды организации.

Анализ среды предвосхищает организационно-экономические процессы формирования и включает в себя весь комплекс мероприятий по изучению влияния экономики, правового регулирования, политических процессов, природной среды, социокультурной составляющей общественных институтов, инфраструктуры и пр. элементов макроокружения. Полный цикл товарно-дифференцированного маркетингового исследования, как неотъемлемой части анализа среды необходим для изучения групп и сегментов рынка, определения целевых рынков, ожиданий и предпочтений покупателей, выявления рынка рабочей силы и подготовки продукта. Анализ макроокружения и непосредственного окружения позволяет приступить к моделированию и подготовке конструкции внутренней среды создаваемого предприятия.

2) Следующей задачей, которую необходимо решать при формировании гостиничной цепи – определение миссии предприятия, как основного сканирующего средства стратегического выбора, способа выявления и осознания векторов движения развития. Определение миссии и целей состоит из трех подпроцессов: формирование миссии, которая в концентрированной форме выражает смысл формирования гостиничной цепи и ее предназначение, определение долгосрочных целей и задач, утверждаемых учредителями, установление краткосрочных целей (в сфере доходов, в

сфере работы с клиентами, в сфере работы с сотрудниками, в сфере социальной значимости).

Все данные подпроцессы являются необходимым условием поддержания баланса между входом и выходом гостиничной цепи и интересов, прежде всего акционеров предприятия, а так же лиц заинтересованных в его функционировании и развитии. Поэтому обязательным условием является согласование всех решений с аффилированными лицами.

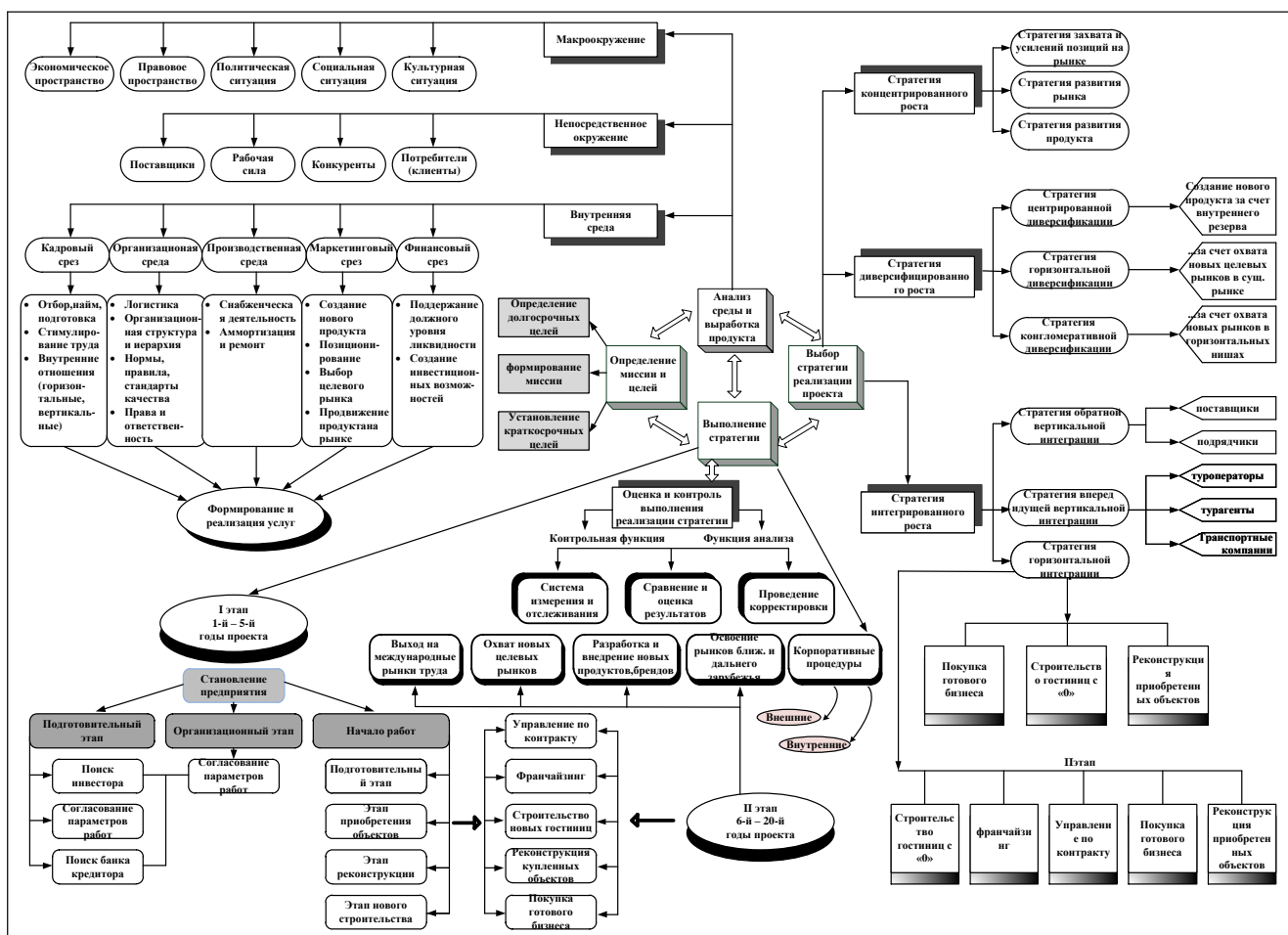


Рисунок 12 – Концепция формирования гостиничной цепи

3) После определения миссии и целей наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимаются решения по поводу того, как, какими средствами предприятие будет добиваться достижения целей.

Определение стратегии – долгосрочное, качественно определенное направление развития гостиничной цепи, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности,

системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции в окружающей среде, приводящее её к её целям.

Нас интересуют следующие подходы к выбору стратегии формирования и развития:

1) подход связан с проявлением синергетического эффекта и предполагает стремление к лидерству в секторе гостиничного хозяйства РФ на основании минимизации издержек производства и реализации продуктов гостиничной цепи;

2) подход связан со специализацией гостиничной цепи на рынке гостиничного и туристского бизнеса и фиксацией усилий на разных этапах формирования гостиничной цепи на завоевании определенных сегментов рынка.

Первый подход связан со специализацией в реализации определенного продукта на рынке гостиничного хозяйства и стремлении в создании бренда, который в свою очередь сам становится продуктом.

В качестве основных стратегий развития цепи предлагается использовать:

1) стратегии концентрированного роста, подразумевающие следующие конкретные типы стратегий;

2) второй группой главных стратегий формирования и развития выступают стратегии интегрированного роста, делящиеся на два главных типа;

3) третьей группой стратегий выступают стратегии диверсифицированного роста, подразумевающие использование;

4) следующим шагом реализации концепции построения гостиничной цепи будет процесс выполнения стратегии. Особенностью данного этапа выступают следующие моменты и правила:

– доведение до сотрудников предприятия миссии, целей и планов формирования и развития с целью добиться их вовлечения в процесс выполнения стратегий;

– обеспечение со стороны руководства своевременного поступления всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, планирование и фиксация момента достижения каждой цели.

Выполнение стратегии формирования делится на два взаимосвязанных между собой этапа:

– этап становления предприятия (подготовительный период, организационный период, период начала работы, период становления и захвата рынка, позиционирования продукта);

– этап бурного роста (выход на международные рынки капитала, охват новых целевых рынков, разработка и внедрение новых продуктов, освоение гостиничных рынков ближнего и дальнего зарубежья, активная корпоративная политика).

Это этап реализации концепции подразумевает четкую и слаженную работу всех звеньев и подразделений структурной организации и особую роль высшего руководства ИКС, ее акционеров и совета директоров в налаживании процессов реализации стратегий и оперативного реагирования на изменения окружающей среды.

5) Завершающий этап в концепции формирования гостиничной цепи выступает оценка и контроль выполнения реализации стратегии с поставленной перед ним главной задачей – ответ на вопрос: приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей? Главными элементами системы контроля будут являться:

- установление показателей оценки реализации стратегии;
- создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля;
- сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием, оценка результатов сравнения и принятие решения по корректировке.

## Выводы по главе два

Во второй главе были рассмотрены международные гостиничные цепи, присутствующие в России, проблемы формирования гостиничных цепей на рынке туристских услуг в России. Развитию гостиничных цепей способствовал прорыв в информационных технологиях.

Были выявлены перспективные направления в области государственной политики по формированию и развитию гостиничных цепей на рынке туристских услуг.

Анализ гостиничного рынка по типам номерного фонда показал различные предпочтения потребителей.

Установлено, что в Челябинске действуют 80 объектов для размещения гостей. Самые крупные челябинские гостиницы – «Малахит», Radisson Blu Chelyabinsk, «Южный Урал», «Видгоф», «Виктория» и «Сфера», в каждой из них более 100 номеров. Описана история становления и развития каждой гостиницы.

В Москве анонсировано открытие 5 отелей современного стандарта в 2020 году, а в регионах открытие отелей среднего и эконом класса.

Дана характеристика челябинского отеля Radisson Blu Chelyabinsk: описана концепция и номерной фонд.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические положения, основные механизмы формирования гостиничных цепей, которыми являются инвестиционный и маркетинговый. Были изучены принципы формирования гостиничных цепей: франчайзинг, контракт на управление, лизинг и консорциумы. Детально изучена история формирования гостиничной цепи Radisson. Установлено, что основной способ формирования цепей отелей Radisson – это франчайзинг. Рассмотрены услуги, которые франчайзер Radisson предоставляет своим франчайзи при заключении договора франчайзинга. Была представлена схема работы франчайзинга и структура франчайзинговых платежей цепи Radisson, обоснован выбор франчайзинга, как основного способа формирования, определена структура концепции формирования гостиничной цепи. Были выявлены проблемы формирования гостиничных цепей в России.

Установлено, что «Radisson SAS Lazurnaya Sochi» является единственной российской компанией, имеющей договор мастер-франчайзинга с международной гостиничной цепью «Radisson» и имеет эксклюзивные региональные права по присоединению новых отелей к «семье» «Radisson» и ее отличительной чертой является то, что методы и процесс управления отелями разработан и опробован для всех жизненных стадий гостиничного продукта, начиная с предпроектного периода строительства гостиницы.

«Radisson SAS Lazurnaya Sochi» занимается поставкой оборудования, расходных материалов, продуктов питания, напитков для отелей, санаториев и пансионатов с урегулированием таможенных формальностей и предоставлением соответствующей документации. Она имеет собственную отельную школу, работающую на базе отеля «Radisson Lazurnaya Sochi», где готовятся специалисты по всем гостиничным специальностям, начиная с линейного персонала, заканчивая главами отделов.

Нами была изучена миссия, культура и убеждения компании. Описаны 8 брендов цепи отелей Radisson.

В России на данный момент функционирует 36 отелей в 16 городах, 2 из которых находятся в Свердловской и Челябинской областях.

Были рассмотрены международные гостиничные цепи, присутствующие в России, проблемы формирования гостиничных цепей на рынке туристских услуг в России. Развитию гостиничных цепей способствовал прорыв в информационных технологиях.

Были выявлены перспективные направления в области государственной политики по формированию и развитию гостиничных цепей на рынке туристских услуг. Проанализирован гостиничный рынок по типам номерного фонда и установлено, что потребители имеют различные предпочтения.

Установлено, что в Челябинске действуют 80 объектов для размещения гостей. Самые крупные челябинские гостиницы – «Малахит», Radisson Blu Chelyabinsk, «Южный Урал», «Видгоф», «Виктория» и «Сфера», в каждой из них более 100 номеров. Описана история становления и развития каждой гостиницы.

Дана характеристика челябинского отеля Radisson Blu Chelyabinsk: описана концепция и номерной фонд.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алексеев, А.П. Сети для московских гостиниц. 10 лет спустя/ А.П. Алексеев// Туристическая деловая газета. – 2004. – №10. – С. 10–12.
- 2 Анискин, Ю.П. Концепция организационно-экономического механизма управления деловой активностью финансово-промышленных групп/ Ю.П. Анискин// Организатор производства. – 1998. № 2. – С. 30–34.
- 3 Анискин, Ю.П. Цикличность в инновациях и развитии организаций/ Ю.П. Анискин, Н.К. Моисеева// Организатор производства. –1996. – № 1. – С.33–41.
- 4 Арифиллин, М.В. Транснациональные гостиничные цепи: становление, развитие, современные тенденции/ М.В. Арифиллин// Научный вестник МГИИТ. – 2010. –Т. 4. – № 2. – С. 7–11.
- 5 Арифиллин, М.В. Генезис понятий «гостиничная цепь» и «гостиничная сеть»// М.В. Арифиллин, Л.С. Морозова// Сервис в России и за рубежом. – 2012. – №. 2. – С. 53–63
- 6 Баканова, М.И. Теория экономического анализа: учебник/ под ред. М.И. Баканова, А.Д. Шеремет. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 416 с.
- 7 Балабанов, И.Т. Экономика туризма/ И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. – Минск: БРЭУ, 2001. – 136 с.
- 8 Безрукова, Н.А. Мировые гостиничные сети в России/ Н.А. Безрукова, В.М. Янкевич// Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 2001. – № 2. – 145 с.
- 9 Бережная, П.А. Персональные решения/ П.А. Бережная// Академия гостеприимства. –2012. – № 2. – С. 12–16.
- 10 Биржаков, М.Б. Большой глоссарий терминов международного туризма/ М.Б. Биржаков, Никифоров В.И// Москва-Санкт-Петербург, «Издательский дом Герда», 2002. –114 с.

11 Богданова, С.А. Другой взгляд: инвестиционные перспективы Москвы и России/ С.А. Богданова// Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 2001. – № 2. – 19 с.

12 Боголюбов, В.С. Инновационные методы управления эффективным развитием туризма: монография/ В.С. Боголюбов, С.А. Боголюбова, О.С. Акимова; под общ. ред. проф. В.С. Боголюбова. – СПб.: СПбГЭУ. – 2011.

13 Ваген, Л.В. Гостиничный бизнес/ Л.В. Ваген// Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2001. – 361 с.

14 Гамов, В.К. Менеджмент качества и оценка соответствия в туризме/ В.К. Гамов, Н.В. Старичкова. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 281 с.

15 Гварлиани, Т.Е. Тенденции и перспективы развития гостиничной индустрии в России/ Т.Е. Гварлиани// Sochi Journal of Economy. – 2018. – № 12. – С. 29–37.

16 ГОСТ 32611–2014. Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов. Введен 01.01.2016. – М.: Стандартинформ, 2014. – 52 с.

17 ГОСТ Р 50681–2010. Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг. Введен 30.11.2010. – М.: Стандартинформ, 2011. – 54 с.

18 ГОСТ Р 50690–2000. Туристские услуги. Общие требования/ Введен 16.11.2000. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2001. – 32 с.

19 ГОСТ Р 51185–2014. Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования. Введен 11.01.2014. – М.: Стандартинформ, 2015. – 54 с.

20 Гражданский кодекс РФ. Официальный текст, действующая редакция.– М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 336 с.

21 Гудушаури, Г.В. Управление современным предприятием. Маркетинг. Менеджмент. Право. Интегрированные системы управления/ Г.В. Гудушаури, Б.Г. Литвак. – М.: Тандем, 1998. – 336 с.

22 Гуляев, В.Г. Организация туристской деятельности: учебное пособие/ В.Г. Гуляев. – М.:НОЛИДЖ, 1996. –223 с.

23 Долматов, Г.М. Международный туристский бизнес: история, реальность перспективы/ Г.М. Долматов// Ростов-на-Дону, «Феникс», 2001. – 359 с.

24 Драгныш, Е.Ю. Европейский гостиничный маркетинг/ Е.Ю. Драгныш. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 91с.

25 Дурович, А.П. Маркетинг в туризме: учебное пособие/ А.П. Дурович. – М: ИНФР, 2010. – 316 с.

26 Егорова, Е.Н. Маркетинг гостиничных цепей: особенности и перспективы развития в России/ Е.Н.Егорова, Ю.А. Кравцова// Курорты. Сервис. Туризм. – 2013. – № 2–4. – С. 67–72.

27 Елизаров, А.Н. Формирование инфраструктуры гостеприимства в сфере делового туризма/ А.Н.Елизаров// Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2013. – № 20. – С. 165–170.

28 Захарова, Р.М. Логистическая организация и развитие гостиничных сетей в отечественной сфере гостеприимства/ Р.М. Захарова// Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). –2014. – № 1. – С. 43–49.

29 Интрилигатор, М.А. Математические методы оптимизации и экономическая теория/ М.А. Интрилигатор/ пер. с англ. – М.:«Прогресс», 1975. – 234 с.

30 Катъкало, В.С. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса: монография/ В.С. Каталько, В.Н. Шемракова. – М.: ВКШ, 2008. – 247 с.

31 Катъкало, В.С. Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития/ В.С. Каталько, В.Н. Мукба// Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2004. – № 4. – С. 3–30.

32 Квартальное, В.А. Туризм: теория и практика/ В.А. Квартальное. –М.: «Финансы и статистика», 2001. – 221 с.

33 Климова, Т.Б. Цифровая трансформация в мейнстриме гостиничной индустрии/ Т.Б. Климова, О.В. Яковенко// Управленческий конгресс: сборник статей. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ». – 2018. – С. 310–314.

34 Кобяк, М.В. Международный опыт управления многофункциональными гостиничными комплексами и цепями/ М.В. Кобяк// Научный вестник МГИИТ. – 2009. – № 1. – С. 78–84.

35 Котлер, Ф. Маркетинг Гостеприимство/ Ф. Котлер, Д. Боуэн, Д. Мейкенз// Туризм. –М.: «Юнити», 2002. – С. 720–769.

36 Лавлок, К.Н. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия/ пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 1008 с.

37 Ларионов, В.А. Развитие российского гостиничного хозяйства в контексте транснационализации мирового рынка гостиничных услуг// Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2013. – №. 5.

38 Любимова, Л.А. Факторы и их влияние на развитие гостинично-ресторанного бизнеса/ Л.А. Любимова, С.Н. Морева// Социально-экономические явления и процессы. 2013. – № 10. – С. 93–96.

39 Макарова, Г.Л. Организация финансово-промышленных групп/ Г.Л. Макарова. М.: Финстатинформ, 1998. – 152 с.

40 Малетин, С.С. Особенности потребителей поколения Y в гостиничной сфере/ С.С. Малетин// Сервис в России и за рубежом. – 2017. – Т.11. Вып.4. – С. 76–88.

41 Морозова, М.А. Управление процессом формирования и развития гостиничных цепей на рынке туристских услуг/ М.А. Морозова, Е.Д. Малюшенкова// Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2014. – № 1. – С. 18–20.

42 Морозова, М.А. Методология устойчивого развития сетевых предпринимательских структур в национальном гостиничном бизнесе Российской Федерации/ М.А. Морозова, В.П. Попков. – СПб.: Астерион, 2010. – 269 с.

43 Новаторов, Э.В. Специфика и особенности аудита маркетинга услуг/ Э.В. Новаторов// Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2001. – № 34. – С. 50–59.

44 Оборин, М.С. Совершенствование методики оценки экономического потенциала предприятий туристско-рекреационной сферы/ М.С. Оборин, Г.Г. Надворная, С.В. Климчук, Т.Е. Гварлиани// Вестник национальной академии туризма. 2016. – № 3. – С. 29–33.

45 Осадин, Б.Ю. Проблема – инвестиции/ Б.Ю.Осадин// Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 2001. – № 10. – 32 с.

46 Папирян, Г.А. Экономика туризма/ Г.А. Папирян. М.: «Финансы и статистика», 2001. – 92 с.

47 Привалов, В.В. Создание инвестиционного механизма экономического развития интегрированных корпоративных структур: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук/ В.В. Привалов. – М., 2000. – С. 51–121 с.

48 Рыбальченко, Н.В. Выбираем наемного директора для гостиницы/ Н.В. Рыбальченко// Академия гостеприимства. – 2011. – № 4. – С. 21–26.

49 Савельев, В.И. Туризм и регионы России/ В.И. Савельев// Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 2001. – № 2. – 45 с.

50 Сафронова, А.А. Данилова А.М. Международные гостиничные цепи, как эффективная форма управления гостиничным бизнесом/ А.А.Сафронова, А.М. Данилова// Инновационная экономика и современный менеджмент. – 2015. – № 3. – С. 16–21.

51 Семенова, В.С. Маркетинг гостиничного предприятия: учебное пособие/ Л.В. Семенова, В.С. Корнеевец, И.И. Драгилева. – М.: «Дашков и К», 2016. 98 с.

52 Семенова, Л.В. Мировая гостиничная индустрия: современные тренды/ Л.В. Семенова, Т.Б. Климова// Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2018. – Т.4. – № 4.

53 Сенин, В.С. Организация международного туризма/ В.С. Сенин. – М.:«Финансы и статистика», 1999. – 139 с.

54 Синяева, И.М. Практикум по маркетингу/ И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев/ под ред. Л.П. Дашкова. – М.: Изд.-торговая корпорация «Дашков и К», 2006. – 240 с.

55 Скобкин, С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе/ С.С. Скобкин. М.: «Юрист», 2001. – С. 144–168.

56 Смирнова, М.О. Управленческие компании в гостиничном бизнесе/ М.О. Смирнова, А.Л. Лесник// Вестник РАТА. – 2001. – № 2. – 12 с.

57 Стороженко, Р.С. Зарубежный опыт развития гостиничных цепей/ Р.С. Стороженко// Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2010. – № 6. –С. 147–150.

58 Тынель, А.Н. Курс международного торгового права/ А.Н.Тынель, Я.И. Функ, В.В. Хвалей// Минск: Амалфея, 2000. – 704 с.

59 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов/ Р.А.Фатхутдинов. –М.: БШ «Интел-Синтез», 1998. – 416 с.

60 Черненко, В.А. Современные тенденции в развитии гостиничного сервиса/ В.А. Черненко, О.И. Качалова, О.А. Локтева// Технико-технологические проблемы сервиса. – 2013. – № 1. – С. 15–18.

61 Чудновский, А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство/ А.Д. Чудновский. – М.: ЭКСМО, 2000. – 197 с.

62 Шарафанова, Е.Е. Полноправный член сети. Использование франчайзинга в гостиничных цепях/ Е.Е.Шарафанова, А.Е.Виленский// Российское предпринимательство. – 2008. – № 6. – С. 142–146.

63 Янкевич, В.А. Мировые гостиничные сети в России/ В.А. Янкевич, Н.Л. Безрукова// Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 2001. – № 06.

64 Янченко, В.Ф. Управление качеством в сфере услуг. Системно-логистический подход: монография/ В.Ф. Янченко. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2001. – 224 с.

65 Ясенюк, С.Н. Система сбалансированных показателей как инструмент стратегического развития предприятия/ С.Н. Ясенюк., Ю.Г. Шумская// Научное сообщество студентов XXI столетия: материалы III студ. междунар. заоч. науч.-практ. конф., Новосибирск, 23 мая 2012 г./ Сибир. ассоц. консультантов. Новосибирск, 2012. – С. 29–33.

66 Янкевич, В.А. Могут ли российские гостиницы конкурировать с международными цепями?/ В.А. Янкевич, Н.А. Безрукова// Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 2001. – № 07. – 46 с.

67 ЕУпредставила ежегодную сводную аналитику International Hotel Brands in Russia 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://www.hotelier.pro/management/item/3199-eu> (дата обращения: 12.01.2020).

68 Oates, G. Three Trends That Explain the Rise in Lifestyle Hotels, Travel+Leisure (Online), available at: <http://www.travelandleisure.com/articles/rise-oflifestyle-hotels> (Accessed: 12.12.2018).

69 Rosenbloom, S. Hotels for the Next Generation, The New York Times. (Online), available [https://www.nytimes.com/2015/03/22/travel/hotels-for-the-next-generation.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2015/03/22/travel/hotels-for-the-next-generation.html?_r=0) (Accessed 20 October 2018).

70 UNWTO World Tourism Barometer (English version) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-unwto.org/> (дата обращения: 06.01.2020).

71 Анализ гостиничного рынка 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.alterainvest.ru/rus/blogi/analiz-gostinichnogo-rynka-2019/> (дата обращения: 10.01.2020).

72 Бизнес Radisson Hotel Group идет все лучше и лучше [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/characters/2018/08/08/777705-radisson> (дата обращения: 09.01.2020).

73 Бизнес пошел по звезде: кому принадлежат отели Челябинска [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.74.ru/text/business/66273580/> (дата обращения: 09.01.2020).

74 Госдума приняла во втором чтении законопроект о классификации гостиниц по принципам «звездности» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.mkrf.ru/press/news/gosduma\\_prinyala\\_vo\\_ii\\_chtenii\\_zakonoproekt\\_o\\_klassifikatsii\\_gostinits\\_po\\_printsipam\\_zvezdnosti/?sphrase\\_id=2654635](https://www.mkrf.ru/press/news/gosduma_prinyala_vo_ii_chtenii_zakonoproekt_o_klassifikatsii_gostinits_po_printsipam_zvezdnosti/?sphrase_id=2654635) (дата обращения: 09.01.2020).

75 Ленинск-Кузнецкий. Портал про гостиничный бизнес [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://www.leninskuznetsky.proho-tel.ru/company/> (дата обращения: 07.01.2020).

76 Официальный сайт вестника Российской академии естественных наук [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.raenjournal.ru> (дата обращения: 09.01.2020).

77 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gks.ru> (дата обращения: 12.01.2020).

78 Что такое субфранчайзинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.topfranchise.ru/stati/chto-takoe-subfranchayzing/> (дата обращения: 13.01.2020).

79 Berry, L.L. Relationship marketing. In *Emerging Perspectives on Services Marketing*. – Chicago.– American Marketing Association., Ill. – P. 25–28.

80 Bitner, M.J. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents/ M.J. Bitner, B.H. Booms, M.S. Tetreault// *Journal of Marketing*. – Vol. 54 (January 1990). P. 71–84.

81 Cronin, J.J. Service Quality: A Reexamination and Extension/ Jr., Taylor, S.A. Measuring// *Journal of Marketing*. – Vol.56. – P. 55–68.

82 Edvardsson, B. Service Breakdowns: A Study of Critical Incidents in an Airline/ B.Edvardson// *International Journal of Service Industry Management*. – Vol. 3. – № 4. – 1992. P. 7–29.

83 Flanagan, J.C. The Critical Incident Technique/ J.C. Flanagan// *Psychological Bulletin*. – Vol. 51. – № 4. – 1954. – 33 p.