

УДК 338.2

DOI 10.51691/2500-3666_2021_10_3

ГИБРИДНЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

Комарова А.В.

к.э.н., доцент

Всероссийская Академия Внешней Торговли Минэкономразвития России

Москва, Россия

Галынин С.В.

Заведующий учебно-проектной лабораторией

Институт отраслевого менеджмента РАНХиГС

Москва, Россия

Аннотация: Статья посвящена рассмотрению гибридных моделей управления, используемых для осуществления операционной деятельности в гостиничном бизнесе. Проанализированы основные принципы и преимущества использования «мягкого бренда» в управлении гостиничными объектами. Выявлены причины возникновения и основные элементы менчайзинга. Сформулированы тенденции дальнейшего развития гибридных форм управления в гостиничном бизнесе.

Ключевые слова: «мягкий бренд», менчайзинг, франчайзинг, гостиничный бизнес, гибридные модели управления в гостиничном бизнесе.

HYBRID MANAGEMENT MODELS IN THE HOTEL BUSINESS

KOMAROVA A.V.

Russian Foreign Trade Academy,

PhD in economics, Associate Professor

Moscow, Russia

Galynin S.V.

Head of the educational and design laboratory

Institute of Industry Management, RANEPA

Moscow, Russia

Abstract: The article is devoted to the consideration of hybrid management models used for operational activities in the international hotel business. The basic principles and advantages of using a "soft brand" in the management of hotel facilities are analyzed. The causes of occurrence and the main elements of franchising are revealed. The tendencies of further development of hybrid forms of management in the hotel business are formulated.

Keywords: "soft brand", franchising, franchising, hotel business, hybrid management models in the hotel business.

Гостиничный бизнес является ключевой составляющей индустрии гостеприимства. В условиях конкурентного рынка предприятия гостиничного бизнеса обеспечивают не только проживание и питание, но и предоставляют широкий спектр дополнительных и сопутствующих услуг. Это существенно расширяет сферу деятельности предприятий гостиничного бизнеса, что позволяет выделить их как наиболее комплексную составляющую индустрии гостеприимства.

Анализ мирового гостиничного рынка показывает, что доходы в данном секторе выросли с 410,36 млрд. долларов в 2014 году до 495,17 млрд. долларов

в 2020 году [2]. Практически все мировые гостиничные сети, независимо от их рейтинга ищут возможности для устойчивого экономического развития в долгосрочной перспективе. Рейтинг крупнейших отелей мира на 2020 года по количеству номеров возглавил отель «First World Hotel», расположенный в Малайзии, его номерной фонд насчитывает 7351 номеров (рис.1).

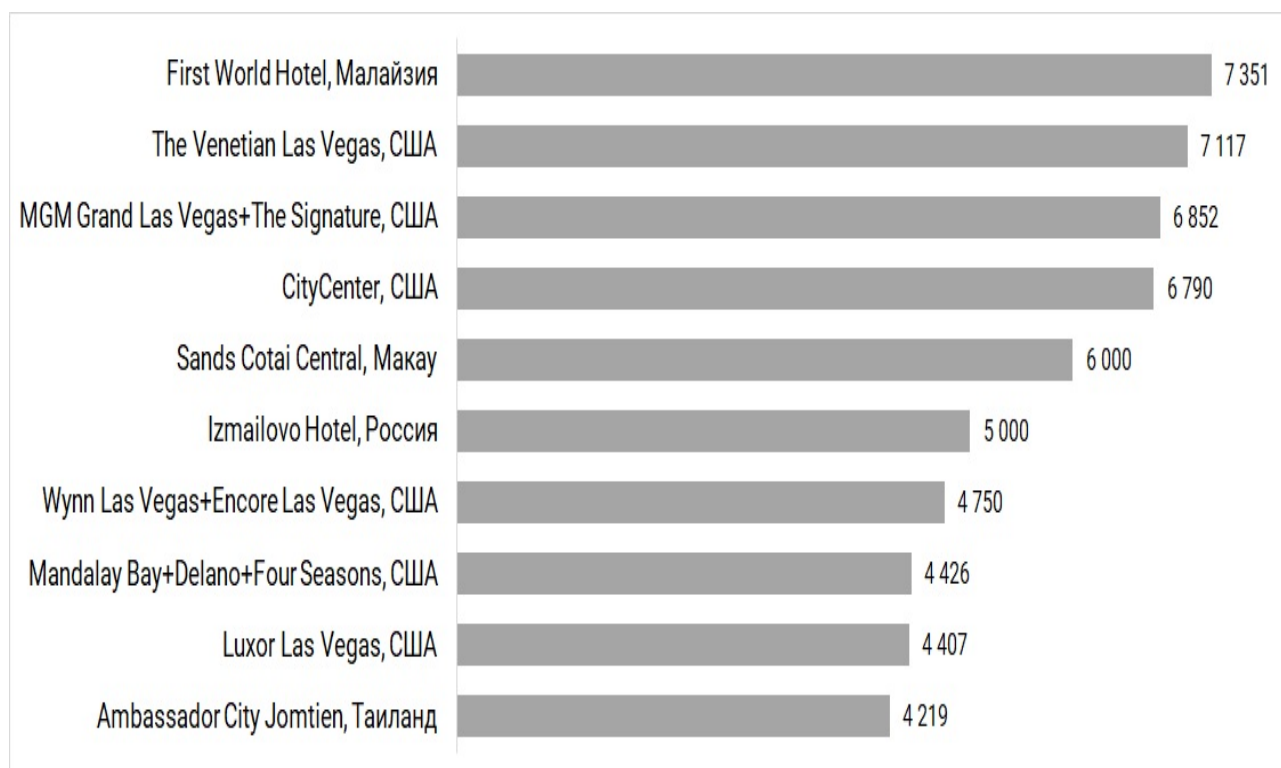


Рис.1. Топ-10 крупнейших отелей в мире по состоянию на 2020 год

Источник: [6]

Следующие шесть позиций рейтинга занимают представители США. Необходимо отметить, что в данном рейтинге представлен российский отель «Измайлово», общий номерной фонд которого составил 5000 номеров.

В тройку крупнейших международных гостиничных сетей по состоянию на 2020 год входят [5]:

- первое место – гостиничная сеть Wyndham Hotel Group, у которой по всему миру насчитывается 8976 объектов недвижимости;

- второе место - гостиничный оператор Coice Hotels International, в управлении которого находится 6857 объектов;
- третье место - гостиничная сеть «Marriot International» с общим количеством объектов – 6542.

Следует отметить, что в России наблюдается устойчивая тенденция роста отелей под управлением международных гостиничных операторов. На отечественном рынке на сегодняшний день представлено 22 международных гостиничных оператора. В совокупности они управляют 179 гостиницами (38705 номеров) в 38 городах России. Самая большая доля российского рынка (80%) распределена между пятью международными гостиничными сетями (рис.2).

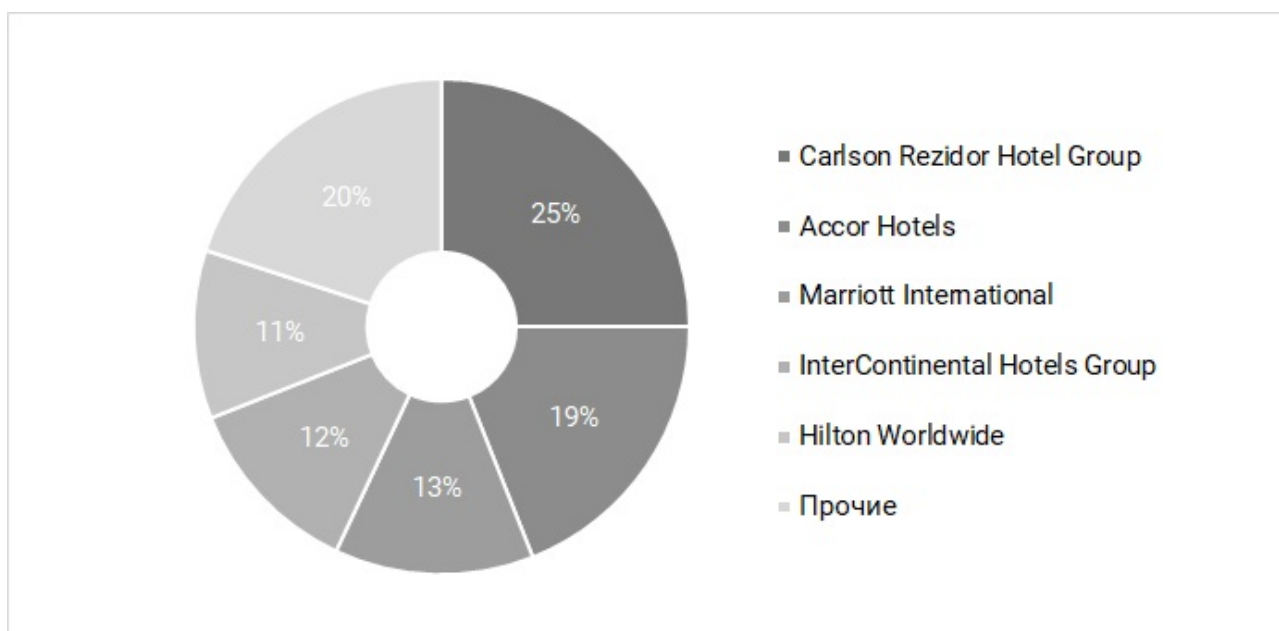


Рис.2. Доля международных гостиничных операторов в России на 2020 год

Источник: [4]

Глобальный подход “один размер подходит всем” к моделям управления гостиницами не работает. Так, например франчайзинг является основной операционной моделью в США. В Европе существует широкий спектр различных соглашений об аренде гостиницы, франчайзинге или управлении.

На развивающихся рынках международные гостиничные операторы в настоящее время предпочитают заключать с собственниками соглашения об управлении, поскольку именно они позволяют более жестко контролировать бренд. Такое разнообразие услуг по управлению гостиничной недвижимостью за последние 5 лет стало основанием для появления гибридных моделей, которые являются комбинацией тех или иных устоявшихся форм.

Классическая франчайзинговая модель обязывает собственников строго придерживаться утвержденного плана инвестиций (от англ. Property Investment Plan - "PIP") в гостиничную недвижимость [3]. Популярность отелей, управляемых собственником самостоятельно, стала причиной развития услуги так называемого «мягкого» бренда (от англ. franchising lite) на рынке франчайзинга.

«Мягкие» бренды, созданные ведущими гостиничными сетями, не имеют традиционно жестких архитектурных и отраслевых стандартов. Отели, которые используют «мягкий» бренд, в полном объеме получают выгоды от использования платформ бронирования и маркетингового продвижения крупных гостиничных операторов. Причем это распространяется на международном, национальном и региональном уровнях. При этом отели сохраняют полный контроль над развитием корпоративной бизнес-стратегии, операционным и финансовым управлением, формированием гостиничного продукта, а также креативными элементами дизайна.

Гостиницы, использующие «мягкий» бренд, имеют другую структуру управления, а также выплачивают меньшие суммы франчайзинговых сборов. Подобная модель управления дает собственникам возможность поддерживать независимое с точки зрения операционных и архитектурных стандартов позиционирование гостиницы. Однако при этом она будет аффилирована с группой гостиниц бренда, которые обладают международным и национальным признанием, а также имеют хорошую репутацию. Независимые гостиницы,

которые составляют портфели «мягких» брендов, как правило, являются первоклассными отелями с полным спектром услуг и обладают меньшим, чем требуется гостиничному оператору, количеством номерного фонда.

Основным расхождением между традиционной моделью франчайзинга и моделью «мягкого» бренда является оплата франчайзинговых сборов. В первом случае, при классической франшизе взимается оплата, которая базируется на определенной в договоре доле от общей выручки за номер (от англ. Total Room revenue). Во втором случае собственник гостиницы оплачивает только сборы за централизованную дистрибуцию и бронирование, а также компенсирует затраты на маркетинговые программы.

«Менчайзинг» — это гибридная форма, основанная на сочетании франчайзинга и классического управления с привлечением гостиничного оператора. Схема такой модели управления может варьироваться от полной комбинации обеих форм, до той, которая изначально является соглашением об управлении с привлечением гостиничного оператора. Однако по истечении первоначального срока управления гостиничным объектом (5-7 лет), переходит к модели франчайзинга. При применении данной модели управления гостиничный оператор получает больший контроль над работой отеля. Это позволяет гостиничному оператору минимизировать репутационные риски, связанные с недобросовестным использованием бренда собственником отеля. Кроме того, гостиничный оператор назначает свой топ-менеджмент для управления операционной деятельностью отеля. Как правило, подобных полномочий у гостиничного оператора при заключении договора о франчайзинге нет.

Многие люксовые гостиничные бренды могут быть недоступными для франчайзинга из-за сомнения операторов в возможностях собственника поддерживать высокие корпоративные стандарты качества. Однако они могут согласиться на модель менчайзинга, но только при условии привлечения к

управлению независимого гостиничного оператора. В том случае, если он имеет успешный опыт в управлении другими гостиницами, функционирующими под этим брендом.

Необходимо отметить, что менчайзинг представляет собой сложное юридическое соглашение, в котором необходимо описать все цели гостиничного оператора и собственника, а также разделить функции управления и услуги по франчайзингу. Как правило, между владельцем и гостиничным оператором подписываются два соглашения [1]:

- договор на управление с гостиничным оператором на срок от 3 до 5 лет. По истечении данного срока, собственник начинает самостоятельное управление гостиницей под тем же брендом, либо продляет договор;
- договор франчайзинга с держателем бренда на 15-20 лет, который заключается одновременно или сразу после окончания договора об управлении.

Несмотря на сложность юридического структурирования двух соглашений, операционная модель менчайзинга считается выгодной для тех собственников гостиничных объектов, которые:

- нуждаются в помощи или существенном контроле над операционной деятельностью гостиницы;
- не готовы или не могут заключить договор франчайзинга с самого начала делового сотрудничества.

Следует подчеркнуть, что менчайзинг на данный момент является довольно редкой формой делового сотрудничества управляющей компании и собственника гостиничного объекта. Однако последние тенденции свидетельствуют о том, что подобная модель управления может быть беспроигрышным вариантом сотрудничества как для владельца отеля, так и для гостиничного оператора. С одной стороны, бренды имеют возможности

дальнейшего расширения своего присутствия на рынке и минимизируют риск размывания капитала собственного бренда.

С другой стороны собственники приобретают профессиональный опыт по управлению отелями в течение ограниченного периода времени. Это позволяет некоторым собственникам создать собственную управляющую компанию, работа которой на начальном этапе будет координироваться гостиничным оператором. Но не стоит забывать о том, что стоимость создания собственных конкурентоспособных управленческих команд довольно высока. Кроме того существует вероятность возникновения рисков человеческого фактора, связанных с недостаточными профессиональными компетенциями наемного менеджмента.

Безусловно, такая модель управления как менчайзинг набирает все большую популярность на международном гостиничном рынке. Однако в силу того, что практика применения ее не столь продолжительна, еще не отлажены все бизнес-процессы и изучены спорные вопросы, возникающие при использовании данной модели управления.

В заключение следует отметить, что универсальных моделей управления, обеспечивающих высокую эффективность любой гостиницы, не существует. Исходя из ситуационного подхода к менеджменту, необходимо оценить все факторы внутренней и внешней среды, в которой реализуется гостиничный проект. Только на основании комплексной оценки можно выбрать наиболее подходящую операционную модель, которая позволит успешно управлять объектом на динамично развивающемся гостиничном рынке.

Библиографический список:

1. Галынин С.В., Гончарова И.В., Комарова А.В. Девелопмент гостиничных проектов: международная практика и российский опыт. Учебник. – М.: РАНХиГС, 2021. – 300 с.

2. Семенова Л. В., Климова Т. Б. Мировая гостиничная индустрия: современные тренды // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. Т.4, 2020. С.13-24.
3. Что нам стоит отель построить? Галынин С. Отель. 2008. № 4. С.8-15.
4. EY: International Hotel Brands in Russia 2020. URL: <https://hotelier.pro/management/item/3199-ey> (Дата обращения: 05.10.2021).
5. Oates G. Three Trends That Explain the Rise in Lifestyle Hotels, Travel+Leisure. URL: <http://www.travelandleisure.com/articles/rise-of-lifestyle-hotels> (Дата обращения: 30.09.2021).
6. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/247264/total-revenue-of-the-global-hotel-industry> (дата обращения 24.09.2021 г.)

Оригинальность 92%