

УДК 338.48

Романова Марианна Михайловна

ФГОБУВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики»

Россия, Москва¹

Доцент

Кандидат экономических наук

MRomanova@mesi.ru

Чернова Анна Александровна

ФГОБУВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики»

Россия, Москва

Доцент

aachernova@mesi.ru

Характеристика и особенности применения различных видов управления в индустрии туризма

Аннотация. Индустрия туризма представляет собой особую сферу предпринимательской деятельности, которая отличается интегрированным характером функционирования различных предприятий. В статье выделены и охарактеризованы особенности применения разных видов управления туристскими организациями. Их необходимо учитывать при стратегическом планировании развития бизнеса. Внимание сосредоточено на особенностях выхода туристских организаций на международные рынки, подробно охарактеризованы разновидности стратегических альянсов, структурированы особенности десяти самых крупных гостиничных цепей в мире, проанализированы виды межфирменного обмена в стратегических альянсах туристского бизнеса.

При создании объединений в индустрии туризма организации используют формы предпринимательства: создание новой туристской организации за рубежом; покупка действующей иностранной туристской организации; приобретение части актива иностранной туристской организации с правом контроля; приобретение ценных бумаг иностранных туристских организаций без права контроля; предоставление займов и кредитов иностранным фирмам на расширение деятельности.

К видам межфирменного обмена в стратегических альянсах, активно используемым в туристском бизнесе, относятся: гостиничные сети, маркетинговые сети, независимые управляющие компании и совместные предприятия. В статье подробно описаны вышеперечисленные виды стратегических альянсов. На успешную деятельность туристских компаний существенно влияют выбранная форма управления, которая может зависеть от множества факторов.

Ключевые слова: индустрия туризма; туристские услуги; формы управления; гостиничная цепь; маркетинговые сети; стратегический альянс; франчайзинг; консорциум.

¹ 119501, Москва, ул. Нежинская, д.7

Современная мировая экономика характеризуется различными интеграционными процессами. Организации индустрии туризма, как правило, выходят на международный рынок путем создания стратегических объединений. Например, TUI AG (*Touristik Union International*) — немецкая туристическая компания, которая до середины девяностых годов занималась промышленностью и транспортировкой. Компания продала свои промышленные концерны и приобрела несколько крупных туристических и транспортных компаний. После слияния в 2014 году с дочерней британской компанией TUI Travel, стала крупнейшей в мире туристической компанией [14]. Владеет турагентствами, гостиницами, авиакомпаниями, круизными кораблями.

При выходе на международные рынки туристские организации должны учитывать:

- национальные и региональные реалии;
- возможности и уровень конкурентоспособности туристских услуг;
- управленческий опыт в организации;
- эффективность создания и реализации туристского продукта;
- размеры компании и уровень концентрации капитала;
- инвестиционный климат другой страны (политическая и социально-экономическая стабильность, состояние и перспективы развития экономики, отношение к иностранным компаниям, законодательство и т.д.).

Учет вышеперечисленных факторов, позволяют организации, выходящей на международный рынок выбрать то направление туристской деятельности, которое будет наиболее эффективно в реальной ситуации.

При создании объединений в индустрии туризма, как правило, организации используют одну из форм предпринимательства:

- создание новой туристской организации за рубежом;
- покупка действующей иностранной туристской организации;
- приобретение части актива иностранной туристской организации, с правом контроля над деятельностью;
- приобретение ценных бумаг иностранных туристских организаций, без права контроля;
- предоставление займов и кредитов иностранным фирмам для расширения деятельности.

Каждая из этих форм имеет свои достоинства и недостатки, рассмотрим подробнее. Создание новой туристской организации за рубежом является одной из наиболее дорогих и сложных форм, с высокой степенью риска, так как надо работать в незнакомых условиях. Необходимо знать местные национальные реалии и особенности туристского рынка, желательно иметь известную торговую марку. Такую форму зарубежной деятельности в туризме могут позволить только немногие российские туристские организации.

Приобретение иностранной туристской организации даёт инвестору сразу начинать работать на местном национальном рынке, используя клиентскую базу и авторитет купленной организации. Преимуществом данной формы инвестирования является то, что можно оперативно начать работу на новом рынке, и нет дополнительных затрат на организацию нового предприятия.

Операции по приобретению иностранной компании, как полностью, так и доли участия в капитале зарубежной компании связаны с рядом проблем. Так, во многих странах существуют запретные меры на приобретение национальной организации. Существенно увеличиваются издержки, так как необходимо обязательно обратиться в специализированные фирмы по проверке счетов, к консультациям банков и т.д. В связи с тем, что новое руководство организации отвечает по всем ее прошлым обязательствам, выгоднее приобретать не всю организацию, а только ее недвижимое имущество. В различных странах контроль над компаниями чаще всего устанавливается путем покупки акций, в том числе привилегированных акций. Это могут быть как "дружественные" приобретения, так и "агрессивные захваты". Для операций по скупке акций в каждой стране действуют особые законодательные правила и процедуры.

Процессы глобализации в индустрии туризма характеризуются следующими тенденциями. Во-первых, предприятия транспорта часто создают туристские фирмы. Это связано с тем, что любое туристское место становится известно для большого количества потребителей только тогда, когда туда есть транспортное сообщение. Так, авиакомпания "Аэрофлот" создала туристскую фирму "Мир аэрофлота", в ОАО «РЖД» есть турагентство "РЖД Тур" (дочернее общество ОАО "Федеральная пассажирская компания").

Во-вторых, многопрофильные корпорации могут перекрестно субсидироваться, то есть одни по профилю предприятия, финансируются из прибыли предприятий других отраслей этой же компании. Диверсификация позволяет избежать риски, в том числе и организациям туристской индустрии. В настоящее время считается обычной практикой, что в туризм вкладывают финансовые ресурсы сырьевых компаний, торговых фирм, коммуникационных организаций. Например, российские компании «Газпром», «РЖД», «Роснефть» владеют курортными комплексами и санаториями в России и за рубежом, оказывая туристские услуги, как своим работникам, так и всем желающим. Страховая группа "Спасские ворота" основала туристскую компанию "Спасские ворота-туризм", которая является одним из крупнейших туроператоров России.

В настоящее время международные туристские компании активно работают на отечественном рынке, конкурируя с российскими организациями. В свою очередь, российские туристские организации могут использовать различные формы международного сотрудничества, позволяющие интегрироваться в мировой туристский бизнес, адаптироваться к его требованиям и повышать конкурентоспособность туристских услуг и самих организаций.

Таким образом, в условиях глобализации эффективная деятельность туристских организаций зависит от следующих факторов:

- обеспечение прочных позиций за счет снижения цен, как на российском, так и международном туристском рынках;
- активная инновационная деятельность туристских организаций;
- постоянное совершенствование и увеличение ассортимента туристских услуг;
- использование достижений в управлении, маркетинге, финансах и т.д.;
- применение новейших информационных технологий;
- маркетинговое исследование рынка и потребителей;
- формирование и поддержание бренда, торговой марки организации, её имиджа.

Создание и управление международным объединением - это сложный процесс, требующий немало времени и ресурсов. В связи с этим туристские компании за рубежом

обращаются к другой форме организации международного сотрудничества - стратегическим альянсам. Выделяют следующие разновидности стратегических альянсов [1]:

1. Кооперация в рамках участия в проектах приводит к слиянию, перекрестному участию или другой форме перегруппировки собственности участников стратегических альянсов.
2. Кооперация носит временной характер и прекращается после завершения проекта. Каждый участник остаётся самостоятельным, хотя союз может менять условия конкуренции между партнерами.
3. Стратегические альянсы развиваются во времени, выходя за рамки первоначальных целей. Каждый партнер сохраняет самостоятельность в принятии решений и право выйти из союза. Это позволяет фирмам-партнерам пользоваться результатами совместной деятельности для повышения эффективности.
4. Структуры, создаваемые для осуществления совместной деятельности или кооперативных программ, постепенно выходят из-под контроля партнеров и начинают действовать как самостоятельные предприятия. В результате возникает конфликт с интересами партнеров.
5. Усиление стратегических позиций туристских организаций за счёт участия в стратегических союзах. Партнеры используют союзы, чтобы компенсировать свои слабые стороны, например, технологическая оснащённость, отсутствие площадей и т.д.

Объединение организаций в индустрии туризма позволяет получить ряд конкурентных преимуществ по сравнению с глобальными объединениями: не требуют больших вложений для развития деятельности, позволяют преодолеть барьеры антимонопольного законодательства, используют в международной деятельности более простые с точки зрения управления организационные структуры. Компании в стратегическом альянсе сохраняют свою автономию и нишу на разных рынках (национальный, региональный, локальный). Как правило, возникают партнерские отношения в какой-либо отдельной сфере, например, инновациях. Чаще всего стратегические альянсы являются формой горизонтального объединения организаций в пределах одной отрасли, хотя возможны и межотраслевые альянсы.

К видам межфирменного обмена в стратегических альянсах, активно используемым в туристском бизнесе [9], относятся:

- Гостиничные сети - управление осуществляется управляющей компанией на основании контракта на управления / франчайзинг;
- Маркетинговые сети - управление осуществляется сетью информационных систем бронирования;
- Независимые управляющие компании – управление осуществляется группой профессионалов;
- Совместные предприятия.

В туристском бизнесе стратегические альянсы получили распространение в форме гостиничных цепей. Во-первых, обеспечивается стабильная загрузка гостиницы за счёт собственной системы бронирования, ориентированной на первоочередную загрузку входящих в цепь гостиниц. Создание системы электронного бронирования стоит дорого, и небольшой гостинице это сделать сложно.

Во-вторых, формируется качественная услуга - стандартная для данной гостиничной цепи. Это зависит от целого ряда факторов: оформления интерьера, качества оборудования, квалификации персонала, обеспечения безопасности проживающих и т.д. Поэтому все ведущие гостиничные цепи имеют собственные нормативы и стандарты интерьера, технологического оснащения и обслуживания. Согласно концепции «стратегической интеграции» [4] для обеспечения своих стандартов гостиницы создают или активно взаимодействуют с рядом смежных организаций, не связанных с туризмом (снабжение, лёгкая промышленность, пищевая сфера, предприятия сервиса по ремонту оборудования, мебели и т.д.).

В-третьих, проводится активная маркетинговая политика, связанная с поиском новых клиентов и системой удержания постоянных клиентов. Это достигается за счёт анализа рынка, потребителей, конкурентов, поставщиков и т.д. - но требует больших финансовых, информационных и человеческих ресурсов.

В-четвёртых, проводится профессиональная подготовка персонала гостиниц, что существенно влияет на качество обслуживания в отеле. Подавляющее большинство крупных гостиниц кроме подготовки кадров в специализированных учебных заведениях, создают собственную систему подготовки и повышения квалификации кадров, затрачивая на эти цели значительные средства. Например, в Китае на эти цели тратятся большие средства, как за счёт государства, так и частных компаний.

Можно выделить основные характеристики гостиничных цепей: территориальное расположение; единство стиля (архитектура и интерьер); единство обозначений и внешней информации; единство и быстрота регистрации клиентов; наличие конференц-зала; гибкая система тарифов; единое управление, маркетинг и служба коммуникаций.

В мире существуют более 16 миллионов гостиниц, каждая четвёртая гостиница входит в какую-либо сеть [21]. Список первой десятки гостиничных цепей в 2012 г. приведен в табл. 1.

Таблица 1

Десять самых крупных гостиничных цепей

Рейтинг	Название цепи	Количество отелей	Количество мест	Характеристика
1	InterContinental Hotels Group (IHG).	4480 отелей по всему миру (13 из них в России)	658348 номеров и апартаментов	Британская компания, которой менее 10 лет, в состав входят бренды: Crowne Plaza, Candlewood Suites, InterContinental, Hotel Indigo, Staybridge Suites, Holiday Inn, Holiday Inn Express и т.д. За 2011 год появилось 43 новых отеля и 11187 новых номеров.
2	Hilton Worldwide, основанная в 1919 году Конрадом Хилтоном	3843 отеля (3 отеля в России)	633238 номеров	Американская сеть, с почти вековой историей, объединила такие бренды как: Waldorf Astoria Hotels and Resorts, Conrad Hotels & Resorts, Hilton Hotels & Resorts, Doubletree (DoubleTree by Hilton), Embassy Suites Hotels, Hilton Garden Inn, Hampton Inn и Hampton Inn & Suites, Homewood Suites by Hilton, Home2 Suites by Hilton и Hilton Grand Vacations. В 2011 году появилось 154 отеля и 27300 номеров.
3	Marriott International - международная американская сеть, созданная в 1927	3537 отелей (13 в России)	617837 номеров	Сети Marriott International принадлежат бренды: The Ritz-Carlton, Autograph Collection, AC Hotels, Bulgari Hotels & Resorts, EDITION, Fairfield Inn & Suites by Marriott, Residence Inn by Marriott и т.д.

Рейтинг	Название цепи	Количество отелей	Количество мест	Характеристика
	г. Дж. Уил. Марриоттом			За 2011 год сеть обросла 91 отелем и 15781 номером.
4	Группа из сети отелей, курортов, расположенных в 67 странах мира (больше всего в США и Канаде). Основана в 1981 году в США	7205 отелей (3 отеля в России)	613126 номеров	Включает в себя бренды: Wyndham, Wingate by Wyndham, Hawthorn Suites, Ramada, Knights Inn и AmeriHost Inn, Days Inn, Super 8, Baymont Inn & Suites, Microtel Inns and Suites, Travelodge, Howard Johnson. За 2011 Сеть лишилась 2 отелей, а номеров стало больше на 391.
5	Ассор Group — французская компания	4426 отелей (11 отелей в России)	531714 номеров	Кроме отелей, компания владеет сетями ресторанов, казино и туристических компаний. Бренды: Novotel, Mercure, Pullman, Sofitel, Suite Novotel, Formule 1, Ibis, All Seasons, Etap, Motel 6 и т.д. За 2011 год было построено 197 новых отелей и 25108 номеров.
6	Choice Hotels International - американская гостиничная корпорация основана в 1940 году	6023 отеля (нет отелей в России)	502460 номеров	Бренды: бренды: Econo Lodge и Rodeway Inn, Quality Inn, MainStay Suites, Comfort Inn, Comfort Suites, Quality, Sleep Inn, Clarion, Suburban Extended Stay Hotel, Choice Hotels, Econo Lodge и Rodeway Inn. За 2011 год + 61 отель + 7315 номеров
7	Starwood Hotels and Resorts - американская корпорация основана в 1969 году	1077 отелей (5 отелей в России)	315346 номеров	Бренды Starwood Hotels & Resorts: Sheraton Hotels & Resorts, W Hotel и Four Points Hotels by Sheraton, Westin Hotels & Resorts, St. Regis, The Luxury Collection, Le Meridien, Aloft. В 2011 году было построено 36 новых отелей и 6646 новых номеров.
8	Best Western - британская гостиничная сеть, название которой связано с расположением	4078 отелей (2 отеля в России)	311598 номеров	Всего лишь один бренд "Best Western". 4078 отелей под одним брендом. За 2011 год появилось 63 отеля и 4443 номера.
9	Home Inns (+ Motel 168) - самая крупная азиатская гостиничная сеть, одна из лидеров китайского и мирового рынков	1426 отелей (нет отелей в России)	176562 номера	Основные бренды: Home Inn, Motel 168. Огромный рост за 2011 год: + 608 отелей и 82664 номера
10	Carlson Rezidor Hotel Group - объединено пять гостиничных компаний	1077 отелей	165802 номера	Бренды: Park Inn hotels, Regent International Hotels, Park Plaza Hotels & Resorts, Radisson Hotels & Resorts и Country Inns & Suites By Carlson. За 2011 год потеряли один отель, но прирост номеров - 741 шт.

Данные, приведенные в таблице 1. показывают динамичный рост гостиничных цепей во всем мире. Появляются новые гостиничные цепи в результате стратегий слияний и поглощений, увеличивается вместимость гостиниц на фоне небольшого прироста количества отелей.

Процесс увеличения значимости гостиничных цепей в управлении мировым гостиничным хозяйством характеризуется противоречием:

- с одной стороны укрупняются ведущие гостиничные цепи, работающие во многих странах;

- с другой стороны все большее число стран создает собственные гостиничные цепи, успешно конкурирующие с интернациональными монополиями.

Процесс образования гостиничных цепей охватывает все новые страны: Мальту, Новую Зеландию, Шотландию, Египет. Несмотря на это, большая часть штаб-квартир гостиничных цепей находятся, как и раньше, в США и Великобритании. Стремительно развиваются гостиничные цепи в Японии, Гонконге, Сингапуре и Китае, это связано, прежде всего, с ростом деловой и финансовой активности в этих странах.

Проблема строительства больших гостиничных предприятий, по мнению автора, решается и за счёт применения системы франчайзинга. Так, отношения франчайзинга в США сконцентрированы, в сфере общественного питания, средствах размещения, курортных зонах, тематических парках и т.д. Эта страна характеризуется самым большим мировым гостиничным рынком франчайзинга, на долю которого приходится более 65% всех существующих гостиниц страны [8]. Известны американские международные гостиничные цепи класса люкс (“Hyatt”, “Hilton”, “West Inn”) и цепи среднего класса (“Holiday Inn”, “Marriot” и др.).

Как показывает мировая практика, франчайзинг не стал бы столь распространенной формой договорных отношений, если бы он не был выгоден разным видам бизнеса (табл. 2). От франчайзинга выигрывают и потребители, получая в любом регионе высокое качество обслуживания или то, к которому они привыкли.

Таблица 2

Преимущества использования франчайзинга

Франчайзер (крупный бизнес)	Франчайзи (малый бизнес)
Способность выйти на рынки других стран, при этом обеспечивается защита марки.	Используется известный имидж фирмы, ее торговая марка.
Расширение сбыта продукции и быстрая реакция на изменение спроса.	Дается возможность устранить причины, связанные с началом бизнеса, уменьшаются риски.
Привлечение дополнительного капитала за счет средств мелких и средних предпринимателей.	Способность развернуть деятельность со сравнительно небольшим объемом капиталовложений
Не затрачиваются средства на реализацию товаров и услуг, строительство и организацию собственной сбытовой сети.	Гарантируется постоянная помощь в менеджменте, маркетинге, исследованиях и разработках.
Устанавливается контроль за качеством продукции и услуг, поэтому не пострадает имидж марки.	Установленное качество услуг, соответствующее мировым стандартам

Условия системы франшизы определяются в договоре, для гостиничной индустрии отчисления составляют от 1,5% до 5% от доходов с номерного фонда [16]. Ценным преимуществом от участия в гостиничных цепях является включение их в национальные системы бронирования. Гораздо меньше времени тратится на решение производственных вопросов, маркетинга или подбора кадров, чем в независимых гостиницах. Проблему увеличения загруженности решают за счет предложения новых видов дополнительных услуг. Например, отели Мандарин и Пенинсула встречают своих гостей прямо в аэропорту и доставляют до места назначения на машинах “роллс-ройс” [9]. Другие предлагают кухни разных народов мира: традиционно высококлассные отели региона имеют пять ресторанов, которые обычно должны предоставлять китайскую, японскую и французскую кухни, а также национальную и итальянскую (или американскую).

Нельзя считать, что франчайзинг выгоден для решения всех проблем, ибо он имеет свои недостатки и неудобства, например, при отборе подходящих управленческих кадров среди местного населения. Кроме того, основными причинами ограничения роста гостиничных систем франчайзинга в других странах являются отсутствие инфраструктуры, деловых связей, длительная транспортировка и правительственные ограничения. Так, получив свое распространение в Америке и Европе, франчайзинг редко используется в АТР. Из 300 всемирных гостиничных цепей приблизительно 10% работают в Китае [11]. Небольшая доля гостиничных цепей связана, прежде всего, с особенностями социального, культурного, экономического и политического контекста Китая.

Франчайзинг как метод организации и ведения бизнеса активно применяется в странах с различным уровнем экономического развития. Экономика многих стран сегодня сильно зависит от стабильной и успешной работы фирм, входящих в различные франчайзинговые сети. Практически во всех ведущих видах бизнеса в разной мере используется франчайзинг, который позволяет компаниям: вести бизнес самостоятельно, но не быть в нем одиночками; эффективно расширяться, не неся больших затрат; превращать свою существующую сеть в эффективно работающий, сильный бизнес.

По мнению специалистов, любой вид бизнеса можно превратить во франшизу, так, в более чем 70 отраслях используется франчайзинг: торговля, авторемонт, строительство, образование, консалтинг, питание, туризм и т.д. В США около 90% туристских агентств работают по системе франчайзинга. В России при создании гостиниц, принадлежащих мировым гостиничным цепям, наиболее распространен франчайзинговый договор, который предусматривает продажу лицензии на использование торговой марки и прав на участие в системах сбыта и маркетинга сети. При данной форме сотрудничества мировая гостиничная сеть не занимается вопросами менеджмента в отдельно взятой гостинице. Широкое развитие франчайзинг получил у туристских фирм: "Carlson Wagonlit", "Thomas Cook", "TUI", "Nekkerman", "TEZ-тур" и т.д.

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.

Отсутствие национальных гостиничных цепей в России можно объяснить следующими причинами:

- российское законодательство не способствует развитию национальных гостиничных сетей (многочисленные лицензии и согласования, вопросы собственности и аренды), хотя существуют федеральные и муниципальные программы развития туризма;
- отсутствие больших финансовых средств для развития отечественных гостиниц и сложность их привлечения из различных источников;
- инвестирование в индустрию туризма связано с большим риском из-за отсутствия полной и достоверной аналитической информации;
- недостаточное количество высокопрофессиональных управленцев и специалистов гостиничного бизнеса в России;
- руководство многих отечественных гостиниц не ставит стратегические цели развития, а краткосрочные цели получения прибыли.

Кроме системы франчайзинга получило большое распространение в мире заключение договоров на управление с профессиональными управляющими компаниями. Так, корпорация “Hilton Hotels” управляет 271 гостиницей с общим числом номеров, превышающим 97 тыс. в более чем 219 городах США. Крупнейшая в мире корпорация “Holiday Inn” управляет более чем 1600 гостиничными предприятиями в США, Канаде, странах Европы, Азии и Южной Америки [3]. Например, в Китае около 80 % гостиниц работает в форме контрактов на управление [13]. Контракты на управление широко используются гостиничными цепями для расширения сфер влияния и проникновения на новые туристские рынки.

Компания, вступающая в управление по контракту, не имеет таких больших прав, чем при системе франчайзинга, но при этом обеспечивается качество гостиничного обслуживания. Успех системы контрактных соглашений в сфере гостиниц обусловлен тем, что в ней сочетаются финансовая и техническая мощь крупной фирмы с гибкостью и маневренностью малого предприятия, мастерством, талантом и предприимчивостью оператора, а также с его материальной заинтересованностью в конечных результатах. Преимущества и недостатки управления по контракту для управляющей компании в индустрии туризма представлены в таблице 3.

Таблица 3

Преимущества и недостатки управления по контракту в индустрии туризма

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none">• Расширение сферы влияния• Увеличение доходов с минимальными затратами• Отсутствие необходимости выплат владельцу• Обеспечение качества обслуживания• Передача управленческого опыта	<ul style="list-style-type: none">• Уменьшение дохода на сумму управленческого вознаграждения• Зависимость от финансового положения владельца• Возможность прекращения деятельности в случае отказа одной из сторон

Местные инвесторы, не имеющие достаточного опыта, могут перенять опыт, мастерство и стандарты обслуживания от ведущих компаний индустрии гостеприимства без особого для себя риска. По условиям контракта управления в основном передаются управленческий опыт и каналы продаж взамен получения доли в доходах (3-5%), а также получатель услуг платит взнос (около 3% валового поступления от проживания гостей) за присоединение к системе обслуживания [6]. Компания, вступающая в управление по контракту, не получает никаких прав на само имущество предприятия, неся ограниченную финансовую ответственность и во всех случаях получает доход. На практике контракт управления заключается в среднем на 20 лет с получением прибыли, как правило, во второй половине срока контракта.

Наряду с франчайзингом и контрактом на управление широкое распространение получила практика создания совместных предприятий (СП). В этом случае гостиничная цепь становится инвестором проекта, вкладывая свой капитал, ноу-хау и участвуя в дальнейшем в прибылях отеля. Образование совместных предприятий в индустрии туризма состоит в следующем: несколько инвесторов-собственников будущего отеля несут финансовые риски коммерческой деятельности строящегося объекта в рамках своей доли в уставном капитале гостиничной организации. Собственники будущей гостиницы привлекают торговую марку для продвижения услуг отеля на внутреннем и международном рынках. Условия, на которых

гостиница приобретает известную торговую марку, оговариваются отдельно. Это может быть договор франчайзинга или иное соглашение с компанией, владеющей торговой маркой. Иногда участником совместного предприятия является гостиничная компания - владелец торговой марки. Такая ситуация была характерна при появлении первых премиум - отелей в Москве ("Савой", "Аэростар" и др.), когда инвесторы отвечали не только за строительство отелей, но и за их дальнейшее развитие.

В настоящее время актуальна следующая ситуация. Как правило, инвестор даёт заемный капитал на строительство отеля, но не отвечает за его дальнейшее развитие. Его интересует лишь вопрос возврата своих средств, вложенных в строительство. Инвестор не принимает участия в эксплуатации объекта, однако считает, что наличие известной торговой марки повышает престижность отеля на туристском рынке. Приобретение известной торговой марки в настоящее время наиболее часто путём заключения франчайзинговых отношений.

Однако независимые гостиницы по-прежнему составляют немалый сегмент рынка гостиничных предприятий. Как правило, они расположены в малых городах и курортных посёлках, где нет конкуренции со стороны гостиничных цепей. Их оборот составляет около 5 млн. долл., а вместимость – не более 300 номеров [20]. Независимые предприятия используют специфические особенности своего местоположения, создают уникальность сервиса, интерьера и управления, в отличие от гостиничных цепей.

В гостиничных цепях наблюдается сокращение расходов за счет увеличения объема продаж. Ошибки в процессе деятельности могут быть покрыты за счет доходов других отелей, входящих в цепь. Независимые отели почти не имеют возможности на ошибку. Поэтому для обеспечения своей конкурентоспособности независимые гостиницы создают консорциумы, приглашая опытных менеджеров управлять своими отелями по контракту. Главной целью в данном случае является проведение совместного маркетинга для увеличения доходности своих предприятий, а также снижение издержек при совместных централизованных закупках, проведение совместного отбора кадров и их подготовка. При заключении контракта с новым участником консорциумы стараются привлечь гостиницу с большим опытом работы, с международными клиентами, которые привели бы с собой свою клиентуру. С другой стороны, консорциумы помогают внедряться на новые рынки, при этом их члены приобретают уже всем известную на международном рынке торговую марку.

В отличие от гостиничных цепей, консорциум не может контролировать продукт и цену, из-за того, что членами консорциума являются независимые отели. Однако по правилам членства в каждом отеле проверяются соблюдения стандартов обслуживания общих для консорциума. Часто предлагаются пакеты услуг со стандартными ценами и приглашаются отдельные члены принять участие в них, если они этого захотят. Особенность консорциумов состоит в том, что независимые отели, с одной стороны, объединяются для решения маркетинговых, стратегических и других целей, с другой стороны сохраняют свою индивидуальность, уникальность.

Выделяют четыре основных вида консорциумов [6]:

- 1) полные консорциумы обеспечивают не только маркетинговые исследования и обслуживание, но и помогают в управлении персоналом, производстве закупок;
- 2) маркетинговые консорциумы обеспечивают маркетинговые исследования;
- 3) консорциумы системы бронирования обеспечивают центральную систему бронирования, базирующуюся обычно на отдельных бесплатных коммуникационных сетях;

- 4) направленные консорциумы представляют объединения отелей с авиакомпаниями и их системами бронирования.

Как правило, некоторые отели могут стать одновременно членами нескольких консорциумов. Но сами консорциумы это не приветствуют и ограничивают участие своих членов в других консорциумах с помощью специальных условий. При заключении контракта с новым участником консорциумы стараются привлечь гостиницу с большим опытом работы, с международной клиентской базой. Главная заслуга консорциумов в том, что его члены приобретают уже всем известную на международном рынке торговую марку, что позволяет внедриться на новые рынки. С этой целью ряд российских гостиниц также входит в международные консорциумы "Art Hotel", "Best Western Hotels" и др.

Однако по правилам членства каждый отель детально контролируется, по различным критериям. Учитывается оценка местности и окружающей среды, характеристики объекта, уровень обслуживания, кухня, развлечения, персонал и стандарты обслуживания.

Маркетинговые сети позволяют гостинице стать частью общенациональной или международной системы бронирования и, одновременно, сохранить свою независимость. Гостиница, входящая в такую систему, оплачивает услуги, лишь за технологии бронирования и продаж и дает возможность собственнику осуществлять другие операции по управлению независимо или с помощью специальных структур, перечисленных выше. Крупнейшими системами такого типа в США являются Quality Courts, Best Western, Best Eastern и Master Hosts.

Объединение организаций индустрии туризма в виде ассоциации должно соответствовать ряду требований. Наряду с разветвленной системой продаж и маркетинга организации индустрии туризма получают узнаваемое имя и привлекательный имидж. Ассоциации контролируют соблюдение своих стандартов, не участвуя в управлении организацией, но могут исключить из своих членов из-за несоответствия корпоративным правилам. Например, The Leading Hotels of the World [22] – одна из старейших и престижных ассоциаций в гостиничном бизнесе, её главная цель состоит в консолидации лучших отелей мира и их популяризация в мире. Она была основана еще в 1928 году владельцами 38 европейских и египетских гостиниц категорий только luxury и deluxe. Её концепция - это роскошный отдых в соответствии с современными тенденциями. В ассоциацию входит более 430 пятизвездочных гостиниц (как отдельные отели, так и входящие в гостиничные цепочки) в 68 странах мира. Например, членами ассоциации The Leading Hotels of the World являются отели, входящие в сети The Luxury Collection (ITT Sheraton), Concorde, Kempinski, Orient Express, Mandarin Oriental, Ritz-Carlton и другие.

Для того, чтобы упрочить свои позиции с 1999 года Ассоциация создала новое подразделение для отелей, располагающих небольшим номерным фондом – The Leading Small Hotels of the World. Каждый год число членов растёт, но не очень быстрыми темпами, что свидетельствует об элитарности сети. Отели принимаются в ассоциацию только по решению специальной комиссии после многоуровневой проверки соответствия стандартам качества по 1500 критериям, им необходимо соответствовать в течение всего членства в ассоциации. При нарушении данных критериев отель может быть принудительно исключен из бренда, так, ежегодно из ассоциации исключают три - пять гостиниц. Это позволяет ассоциации сохранять безупречный имидж и привлекательность торговой марки.

Существует два варианта участия в консорциуме: на условиях простого членства и на правах акционера. Быть членом The Leading Hotels of the World - очень ответственно и почетно, и отели, которые выдерживают эти высокие стандарты, составляют цвет мирового гостеприимства. Проверки качества обслуживания в гостиницах проводятся анонимно

несколько раз в год. Например, только завтрак, подаваемый в ресторанах гостиниц, являющихся членами ассоциации "The Leading Hotels of the World", оценивается по 117 параметрам. Оплата услуг ассоциаций складывается из ежегодного членского взноса, который составляет в среднем 25-55 тыс. дол. США в год.

Итак, проблема развития индустрии туризма, решается в мире за счет использования различных форм управления. Правильно выбранная форма управления позволит туристским предприятиям организовывать обслуживание на более высоком уровне и тем самым повысить имидж торговой марки, качество туристского продукта, выявлять свободные ниши на туристском рынке.

В больших городах и столицах, где сконцентрировано большое количество населения, используется система франчайзинга и контракта на управления, в небольших по размерам городах работают независимые гостиницы, иногда объединенные в консорциумы. Соответственно, российские организации индустрии туризма не должны ограничиваться использованием какой-либо одной из организационных форм интеграции туристской деятельности. Необходимо приспосабливаться к собственным потребностям, комплексно применять различные организационные формы с учетом региональных особенностей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бебрис А.О. Формирование механизмов развития предпринимательских структур в условиях конкуренции /А.О. Бебрис и др. // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. № 17. С. 113-118.
2. Ильин А.Б. Инновации. Бизнес. Образование: региональный аспект / Л.С. Леонтьева, А.Б. Ильин и др. Монография. – М.: МЭСИ, 2011. – 110 с.
3. Морозов М.А. Модели управления предпринимательскими структурами в туризме в условиях риска и неопределенности /М.А. Морозов и др. // Прикладная информатика. - 2012. - № 6. С. 102-108.
4. Макроэкономика туриндустрии: учебно-методическое пособие. – М.: МИГМТ, 2002. – 131 с.
5. Орлова Л.Н. Нематериальные факторы устойчивого развития экономических систем // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2013, № 5.
6. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент / С.А. Орехов и др./ учебное пособие. – М.: Дашков и К°. – 2013. – 440 с.
7. Орехов С.А. Менеджмент предприятий (организаций) /С.А. Орехов, М.М. Романова и др.: учебник, гриф УМО по Образованию – М.: Изд-во МНЭПУ, 2012.
8. Производственный менеджмент: учебное пособие / С.А. Орехов, М.М. Романова и др. – М.: ЕАОИ, 2011.
9. Романова М.М. Формирование индустрии гостеприимства как механизм стратегического развития региона. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. - Москва, 2006.- 172 с.
10. Романова М.М. Характеристика особенностей индустрии гостеприимства как объекта управления // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2012.-№ 5.
11. Романова М.М. Роль и функциональные особенности сферы услуг в современном мире // Модель менеджмента для экономики, основанной на знаниях. V Международная научно-практическая конференция: сборник статей. – Москва: МЭСИ, 2013.
12. Романова М.М. Исследование опыта управления в индустрии гостеприимства // Наука и образование в XXI веке: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 30 сентября 2013 г.: Часть 24, Тамбов, 2013г. – с.108-109.
13. Романова М.М. Основные тенденции и закономерности развития гостинично-туристского комплекса в Российской Федерации // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2013, № 5. – с. 95-99.
14. Романова М. М. Факторы, влияющие на развитие индустрии туризма // Концепт. – 2014. – № 02 (февраль).
15. Рубан Д.А. Геотуристический потенциал территорий и его основные составляющие // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2012. - № 1. – с. 42-47.

16. Чернова А.А. Внедрение современной системы менеджмента качества услуг с учетом требований международных стандартов // Сборник научных трудов «Проблемы современных экономических трансформаций», М. - 2004 г.
17. Чернова А.А., Романова М.М. Планирование выбора форм распространения рекламы в индустрии туризма // Интернет-журнал «Наукоедение». – 2014. - № 4 (23).
18. Чернова А.А. Экономика организации // Учебно-методический комплекс АНО «Колледж управления, права и информационных технологий МЭСИ» - М.,2007.
19. Чернова А.А. Организация, технология и проектирование предприятия / А.А. Чернова и др. // Учебно-методический комплекс / – М.: МЭСИ. 2010.
20. Чернова А.А. Организация и планирование производства // Учебно-методический комплекс / – М.: МЭСИ. 2011.
21. <http://yle.fi/uutiset/tui>.
22. <http://hoteladvisor.livejournal.com/13242.html>.
23. <http://giada-group.com>.

Рецензент: Орлова Любовь Николаевна, доцент, кандидат экономических наук, ФГБОУ ВПО Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ), Кафедра Общего менеджмента и предпринимательства.

Marianna Romanova

Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)
Russia, Moscow
MRomanova@mesi.ru

Anna Chernova

Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)
Russia, Moscow
aachernova@mesi.ru

The characteristic and features of application of different types of management in the industry of tourism

Abstract. The industry of tourism represents the special sphere of business activity which differs in the integrated nature of functioning of various enterprises. In article features of application of different types of management of tourism, organizations are allocated and characterized. They need to be considered at strategic planning of development of business. The attention is concentrated on features of an entry of tourism organizations into the international markets, kinds of strategic alliances are in detail characterized, features of ten largest hotel chains in the world are structured; types of an intercompany exchange in strategic alliances of tourist business are analyzed.

At creation of associations in the industry of tourism of the organization use business forms: creation of new tourism organization abroad; purchase of the operating foreign tourism organization; acquisition of part of an asset of foreign tourism organization with the right of control; acquisition of securities of foreign tourism organizations without the right of control; granting loans and credits to foreign firms on activity expansion.

Treat the types of an intercompany exchange in strategic alliances which are actively used in tourist business: hotel networks, marketing networks, independent management companies and joint ventures. In article, above-mentioned types of strategic alliances are in detail described. Significantly, influence successful activity of the tourist companies the chosen form of government which can depend on a set of factors.

Keywords: industry of tourism; tourist services; forms of government; hotel chain; marketing networks; strategic alliance; franchising; consortium.

REFERENCES

1. Bebris A.O. Formirovanie mekhanizmov razvitiya predprinimatel'skikh struktur v usloviyakh konkurentsii /A.O. Bebris i dr. // Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyy universitet upravleniya). 2011. № 17. S. 113-118.
2. Il'in A.B. Innovatsii. Biznes. Obrazovanie: regional'nyy aspekt / L.S. Leont'eva, A.B. Il'in i dr. Monografiya. – M.: MESI, 2011. – 110 s.
3. Morozov M.A. Modeli upravleniya predprinimatel'skimi strukturami v turizme v usloviyakh riska i neopredelennosti /M.A. Morozov i dr. // Prikladnaya informatika. - 2012. - № 6. S. 102-108.
4. Makroekonomika turindustrii: uchebno-metodicheskoe posobie. – M.: MIGMT, 2002. – 131 s.
5. Orlova L.N. Nematerial'nye faktory ustoychivogo razvitiya ekonomicheskikh sistem // Ekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO. 2013, № 5.
6. Orekhov S.A. Korporativnyy menedzhment / S.A. Orekhov i dr./ uchebnoe posobie. – M.: Dashkov i K°. – 2013. – 440 s.
7. Orekhov S.A. Menedzhment predpriyatiy (organizatsiy) /S.A. Orekhov, M.M. Romanova i dr.: uchebnyy, grif UMO po Obrazovaniyu – M.: Izd-vo MNEPU, 2012.
8. Proizvodstvennyy menedzhment: uchebnoe posobie / S.A. Orekhov, M.M. Romanova i dr. – M.: EAOI, 2011.
9. Romanova M.M. Formirovanie industrii gostepriimstva kak mekhanizm strategicheskogo razvitiya regiona. Dissertatsiya na soiskanie uchenoy stepeni kandidata ekonomicheskikh nauk. - Moskva, 2006.- 172 s.
10. Romanova M.M. Kharakteristika osobennostey industrii gostepriimstva kak ob'ekta upravleniya // Ekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO. – 2012.-№ 5.
11. Romanova M.M. Rol' i funktsional'nye osobennosti sfery uslug v sovremennom mire // Model' menedzhmenta dlya ekonomiki, osnovannoy na znaniyakh. V Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya: sbornik statey. – Moskva: MESI, 2013.
12. Romanova M.M. Issledovanie opyta upravleniya v industrii gostepriimstva // Nauka i obrazovanie v XXI veke: sbornik nauchnykh trudov po materialam Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii 30 sentyabrya 2013 g.: Chast' 24, Tambov, 2013g. – s.108-109.
13. Romanova M.M. Osnovnye tendentsii i zakonomernosti razvitiya gostinichno-turistskogo kompleksa v Rossiyskoy Federatsii // Ekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO. 2013, № 5. – s. 95-99.
14. Romanova M. M. Faktory, vliyayushchie na razvitie industrii turizma // Kontsept. – 2014. – № 02 (fevral').
15. Ruban D.A. Geoturisticheskyy potentsial territoriy i ego osnovnye sostavlyayushchie // Vestnik Taganrogskego instituta upravleniya i ekonomiki. – 2012. - № 1. – s. 42-47.
16. Chernova A.A. Vnedrenie sovremennoy sistemy menedzhmenta kachestva uslug s uchetom trebovaniy mezhdunarodnykh standartov // Sbornik nauchnykh trudov «Problemy sovremennykh ekonomicheskikh transformatsiy», M. - 2004 g.
17. Chernova A.A., Romanova M.M. Planirovanie vybora form rasprostraneniya reklamy v industrii turizma // Internet-zhurnal «Naukovedenie». – 2014. - № 4 (23).

18. Chernova A.A. *Ekonomika organizatsii // Uchebno-metodicheskiy kompleks ANO «Kолledzh upravleniya, prava i informatsionnykh tekhnologiy MESI» - M.,2007.*
19. Chernova A.A. *Organizatsiya, tekhnologiya i proektirovanie predpriyatiya / A.A. Chernova i dr. // Uchebno-metodicheskiy kompleks / – M.: MESI. 2010.*
20. Chernova A.A. *Organizatsiya i planirovanie proizvodstva // Uchebno-metodicheskiy kompleks / – M.: MESI. 2011.*
21. <http://yle.fi/uutiset/tui>.
22. <http://hoteladvisor.livejournal.com/13242.html>.
23. <http://giada-group.com>.