

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Институт географии, геологии, туризма и сервиса**

**Кафедра международного туризма и менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ФРАНЧАЙЗИНГ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е.И. Кондюрин

Направление подготовки 43.03.02 «Туризм», 2 курс ОФО

Направленность (профиль) Технология и организация гостиничных услуг

Научный руководитель

канд. геогр. наук, доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ю.И. Карпова

Нормоконтролер

канд. геогр. наук, доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ю.И. Карпова

Краснодар

2020

**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение 3](#_Toc39488447)

[1 Теоретические аспекты развития франчайзинга в гостиничном бизнесе 5](#_Toc39488448)

[1.1 Определение и сущность франчайзинга 5](#_Toc39488449)

[1.2 Франчайзинг в гостиничном бизнесе 9](#_Toc39488450)

[1.3 Основные этапы развития франчайзинга в гостиничном бизнесе 11](#_Toc39488451)

[1.4 Франчайзинг в деятельности гостиничных цепей в XXI в. 14](#_Toc39488452)

[2 Развитие франчайзинга в гостиничном бизнесе РФ 18](#_Toc39488453)

[2.1 Тенденции развития франчайзинга в гостиничном бизнесе РФ 18](#_Toc39488454)

[2.2 Особенности развития франчайзинга в РФ 21](#_Toc39488455)

[2.3 Основные проблемы и перспективы развития франчайзинга в РФ 24](#_Toc39488456)

[3 Франчайзинг в гостиничном бизнесе г. Краснодар 28](#_Toc39488457)

[3.1 История появления франчайзинга в гостиничном бизнесе г.Краснодар..28](#_Toc39488458)

[3.2 Анализ франчайзинговой системы гостиничных предприятий г.Краснодар 31](#_Toc39488459)

[Заключение 35](#_Toc39488460)

[Список использованных источников 37](#_Toc39488461)

[Приложение А](#_Toc39488462)[Рейтингкрупнейших гостиничных цепей 40](#_Toc39488463)

[Приложение Б Особенности разных франшиз 41](#_Toc39488464)

# **Введение**

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью определения особенностей франчайзинговой системы в гостиничном бизнесе и рассмотрение возможностей применения данной системы в России. Так, современные условия конкуренции отечественного гостиничного бизнеса с международными гостиничными сетями вынудили российскую индустрию гостеприимства начать активную работу по адаптации к изменившимся экономическим условиям хозяйствования и поиску эффективных методов формирования конкурентных преимуществ. Причем таких методов, которые бы исключали односложные представления, связанные преимущественно с ценовой или демпинговой политикой, но включали в себя комплексные подходы, в которых доминируют качество, профессионализм, уникальность гостиничного продукта, современный менеджмент. С другой стороны, такие методы зачастую недоступны для малых форм гостиничного хозяйства в виду нехватки финансовых средств на организацию действительно качественного или уникального сервиса. Решением проблемы развития гостиничного сервиса в России может стать применение франчайзинговой системы управления бизнесом, при которой появляется возможность открыть высококлассное гостиничное предприятие при наименьших финансовых результатах и с поддержкой родительского бренда. Однако на сегодняшний день не существует российских гостиничных брендов, готовых развивать свою сеть франчайзинговых предприятий, что является, отчасти, показателем несформированности рынка гостиничных услуг в России.

Объект исследования – франчайзинг в гостиничном бизнесе.

Предмет исследования – тенденции развития франшиз в России.

Цель работы – анализ франчайзинговой системы гостиничных предприятий.

Для достижения поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

* изучить теоретические аспекты развития франчайзинга в гостиничном бизнесе;
* рассмотреть особенности развития франчайзинга в гостиничном бизнесе РФ;
* провести анализ франчайзинговой системы в гостиничном бизнесе г. Краснодар.

Теоретической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных ученых в области организации гостиничного бизнеса, в частности, по франчайзинговой схеме, таких как: А.В. Корниенко, Н.И. Кабушкин, М.В. Арифуллин, Л.С. Морозова, С.И. Байлик, Д.Н. Земляков, Р.А. Браймер, С.А. Гуров, Н.С. Голигузова и др.

Информационная база исследования – данные из публичных источников информации и СМИ, периодической печати, данные с официальных порталов зарубежных гостиничных сетей.

Методы исследования*:* анализ теоретического материала, статистический, сравнительный.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, состоящего из 31 наименований и двух приложений. Работа изложена на 41 странице машинописного текста, иллюстрирована 2 таблицами.

# **1 Теоретические аспекты развития франчайзинга в гостиничном бизнесе**

## 1.1 Определение и сущность франчайзинга

Современный формат рыночных отношений диктует особые условия развития малого и среднего предпринимательства, с одной стороны, ограничивая их успех агрессивной политикой крупных игроков, с другой – стимулируя предпринимательскую активность путем изобретения новых форм поддержки развития малого бизнеса. Одной из таких форм является франчайзинг.

Для определения сущности франчайзинга в экономической теории необходимо обратиться к детерминациям данного феномена. Так, Н.В. Месящная определяет франчайзинг особым «соглашением» между производителем (единоличным распространителем) продукта или услуги и независимым предприятием, подразумевающее предоставление исключительных прав на рассмотрение на данной территории своей продукции или услуги второму в обмен на полученные от независимого предприятия платежей (роялти) при условии соблюдения производственных технологий и обусловленных операций [14].

В современном экономическом словаре дается следующее понятие франчайзинга: франчайзинг – «форма крупного и мелкого предпринимательства, при которой крупные корпорации (родительские компании или франчайзеры) заключают договор с малыми фирмами – дочерними компаниями – на право действовать от имени франчайзера, использовать его товарный знак [21]. При этом, вся осуществляемая дочерней фирмой деятельность обязана быть регламентирована родительской компанией и должна исключать самовольное распоряжение товарным знаком.

Интересной представляется точка зрения Б.И. Пугинского, в представлении которого франчайзинг выступает системой договорных отношений, в которых обязательства по продвижению товара сопровождаются использованием на основе лицензии фирменного наименования или товарного знака головной фирмы, а также соблюдением ее технологий производства и стратегии по сбыту товаров [20].

По мнению А.В. Корниенко франчайзинг является не только формой договора между частниками рынка, но и системой перераспределения доходов, «которая при условии соблюдения определенных норм приносит выгоду» [10].

Фокус на сбыт продукции (услуг) определенной торговой марки в системе франчайзинга делает А.К. Шулус, выделяющий основной целью договорной кооперации предприятий именно распространение и продажу производимых товаров и услуг [30].

Таким образом, рассмотренные выше детерминации свидетельствуют об отсутствии единого подхода к определению сущности франчайзинга как экономического феномена. Следовательно, в данном исследовании франчайзинг может быть определен как [8]:

* вид отношений между рыночными субъектами, при которых одна сторона передаёт другой стороне за плату права на конкретный вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения;
* форма лицензирования, когда одна сторона предоставляет другой стороне возмездные права, позволяющие второй стороне действовать от своего имени, используя товарные знаки или бренды первой стороны.

Стоит также отметить, что некоторые авторы стремятся к отождествлению понятий «франчайзинг», «франшиза» и «коммерческая концессия», что может быть не совсем корректным в приближенном рассмотрении. Причины детерминического коллапса кроются в исключительных особенностях форм развития франчайзинга разных стран.

В российском правовом пространстве франчайзинг можно определить согласно статье 1027 Гражданского кодекса РФ, где данный термин представляется как форма договора коммерческой концессии, по которому «одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав, включающий право на товарный знак, знак обслуживания, а также права на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, в частности на коммерческое обозначение» [6].

Как система договорных отношений франчайзинг имеет участников концессии, которые представляют собой:

1. Франчайзера – физическое или юридическое лицо, предлагающее на продажу соглашения на условиях франшизы и обеспечивающее со своей стороны выполнение условий такого соглашения.

2. Франчайзи – физическое или юридическое лицо, получающая определенные права, т.е. право на пользование торговой маркой и т.д.

Контракт между франчайзером и франчайзи является франшизой – правом осуществлять экономическую деятельность с использованием принципа франчайзинга, закрепленным соглашением. Сам франчайзинг, в данном контексте, может быть детерминирован как лицензия на использование товарного знака, предоставляемая за определенную компенсацию. [8]

Права и обязанности между франчайзи и франчайзером строго разграничены и закреплены концессионным соглашением, согласно которого франчайзи обязуется продавать продукт или услуги по заранее определенным законам и правилам ведения бизнеса, которые устанавливает франчайзер. В обмен на осуществление всех этих правил франчайзи получает разрешение использовать имя компании, ее репутацию, продукт и услуги, маркетинговые технологии, экспертизу и механизмы поддержки. Таким образом, выполнение правил не является недостатком, наоборот, следование правилам означает, что франчайзи имеет прекрасную возможность сделать прибыль и понять выгодность своего вложения [8].

Другим названием для подобной системы отношений служит франчайзинговый пакет, который обычно включает пособия по ведению работ и другие важные материалы, принадлежащие франчайзеру.

Различают следующие виды франчайзинга: [8]

* товарный франчайзинг – франчайзинг в сфере торговли на продажу готового товара;
* производственный франчайзинг – франчайзинг на производство товаров;
* деловой франчайзинг – «франчайзинг бизнес-формата», где франчайзер продает лицензию частным лицам или другим компаниям на право открытия магазинов, киосков или целых групп магазинов для продажи покупателям набора продуктов и услуг под именем франчайзера;
* корпоративный франчайзинг – форма организации бизнеса, при которой франшизополучатель оперирует не отдельным предприятием, а сетью франшизных предприятий с использованием наемных менеджеров;
* конверсионный франчайзинг – способ расширения франшизной сети, при котором действующее самостоятельно предприятие переходит на работу по договору франчайзинга и присоединяется к системе франшизных предприятий, работающих под контролем одного франшизополучателя.

При построении отношений франчайзера и франчайзи возможны два основных варианта: прямой франчайзинг, когда франчайзер продает франшизу напрямую местному предпринимателю; косвенный франчайзинг (субфранчайзинг), когда международный франчайзер продает исключительные права на развитие всей системы на территории другой страны одному франчайзи, который в последующем будет заключать субфранчайзинговые договоры со следующими франчайзи [12].

Таким образом, франчайзинг представляет собой форму организации бизнеса, при которой одно лицо – франчайзер – предоставляет другому лицу – франчайзи – право на осуществление деятельности под товарным знаком при соблюдении определенных условий за оговоренную плату. Выделяют пять видов франчайзинга: товарный, производственный, деловой корпоративный и конверсионный франчайзинг.

## 1.2 Франчайзинг в гостиничном бизнесе

Особый интерес функционирование системы франчайзинга представляет в контексте управления гостиничными цепями, где многочисленные преимущества данной формы взаимоотношений могут быть применимы в полной мере.

Прежде чем рассмотреть франчайзинг в гостиничном бизнесе, необходимо остановиться на классификации гостиничных цепей как предмете франшизы. Так, в мировой практике существуют два основных вида гостиничных цепей: интегрированные цепи, которые созданы из однородных единиц, и гостиничный консорциум, который объединяет независимые отели [9].

Интегрированные гостиничные цепи производят и продают продукт, который последователен и однороден, а все гостиницы в цепи имеют общее название и знак. Именно при организации данного типа гостиничных цепей используется франчайзинг. Суть данной формы построения гостиничного бизнеса состоит в том, что крупная фирма заключает контрактное соглашение с уже действующими самостоятельными мелкими предприятиями, которые, в свою очередь, получают право реализации услуги под маркой фирмы-патрона на специально оговоренных условиях. Следовательно, гостиничная сеть становится больше – конкуренция на рынке меньше (путем привлечения в свою структуру конкурентов).

Иными словами, франчайзинг в индустрии гостеприимства – это концепция, позволяющая гостиничным компаниям расширять свою деятельность более динамично. Франчайзер создает полную концепцию предприятия или методов работы, а франчайзи покупает право использовать имеющиеся наработки [28].

По мнению экспертов, в гостиничном бизнесе использование франчайзинга демонстрирует высокую степень эффективности, поскольку вхождение во франшизную сеть обеспечивает лояльность со стороны потребителей, не понаслышке знающих о качестве услуг, предоставляемых известными гостиничными брендами. Кроме того, использование опыта крупного гостиничного оператора позволяет новичку избежать досадных ошибок, а зачастую дает возможность при вхождении во франшизную сеть использовать инвестиции партнера [9].

Подобная форма взаимодействия создает синергетический эффект, при котором франчайзер способен достичь более глубокого проникновения на рынок с минимальными инвестициями, в то время как франчайзи в состоянии развернуть свою предпринимательскую деятельность с меньшим риском.

Успех системы контрактных соглашений в сфере гостиничного бизнеса обусловлен тем, что в ней сочетаются финансовая и техническая мощь крупной фирмы с гибкостью и маневренностью мелкого предприятия, мастерством, талантом и предприимчивостью оператора, а также с его материальной заинтересованностью в результатах деятельности фирмы. Статистика показывает, что у франчайзингового предприятия в 4 раза больше шансов остаться в бизнесе и стать прибыльным, чем у независимых предпринимателей. Так, в США 95% туристских агентств работают под франчайзинговыми брендами, а во Франции число франчайзинговых агентств ежегодно увеличивается в 2 раза [28]. С другой стороны, на долю гостиничных сетей приходится более 7 млн номеров из почти 13 млн, т.е. более половины гостиничных номеров в мире. Выручка таких гигантов мирового гостиничного бизнеса, как «Holiday Inn», «Sheraton», «Marriott», «Hilton», «Hyatt», составляет более 01 млрд долл [22].

Важным пунктом франчайзных соглашений в гостиничном бизнесе является включение операторов в цепь предприятий, охваченных единой системой резервирования мест. В случае гостиничного франчайзинга договор определяет количество жилых номеров и связанные с данным предприятием услуги, которые будут предлагаться [9].

Что касается актуальности использования системы франчайзинга в России – высокая конкуренция на туристском рынке и появление на нем крупных игроков заставляют многие маленькие компании закрываться, что определяет возможным применение франчайзинга в гостиничной индустрии для быстрого обучения предпринимателей практическим стандартам, которые необходимы, чтобы вести прибыльный бизнес [27]. Таким образом, с помощью франчайзинга можно повысить общий уровень ведения турагентского бизнеса в России.

Анализ тенденций развития российских организаций индустрии туризма показал, что в настоящее время создание франчайзинговых сетей между туристскими компаниями решает многие их проблемы, однако развитие франчайзинга в России идет относительно медленными темпами. Современное состояние российских гостиничных сетей можно оценить, как начальный этап их формирования [28].

Таким образом, франчайзинг в гостиничном бизнесе представляет собой интегрированные гостиничные цепи, состоящие из франчайзеров – крупных предпринимателей – и франчайзи – мелких действующих гостиниц, подписывающих соглашение. Создание национальных гостиничных сетей индустрии гостеприимства необходимый импульс развития, поскольку, во-первых, появление гостиничных операторов позволяет применять, а также распространять высокие стандарты и технологии функционирования гостиниц; во-вторых, увеличение количества сетевых гостиниц способствует улучшению структуры гостиничной отрасли.

## 1.3 Основные этапы развития франчайзинга в гостиничном бизнесе

Этапы развития франчайзинга в гостиничном бизнесе можно условно разделить на периоды: со второй половины XIX в. до начала XX в., с середины XX в. до конца XX в. и начало XXI в.

Франчайзинг как особая форма деловых взаимоотношений субъектов рынка стала зарождаться еще в XIX в. параллельно с развитием индустрии гостеприимства за рубежом. На морских побережьях, около минеральных источников, в живописных местах стало разворачиваться строительство крупных и мелких гостиниц, рост конкуренции между которыми побудил бизнес к поиску форм и методов развития гостиничных предприятия и совершенствования обслуживания гостей [3].

На фоне активного строительства гостиничных комплексов в области экономики возникают компании, акционерные общества, корпорации и синдикаты, которые стали руководить гостиничным хозяйством своих стран, а также строить гостиницы в других государствах. В начале XX в. в Лондоне создается синдикат гостиниц, во Франции – «Союз хозяев гостиниц», которые устанавливали цены на номера, готовили кадры гостиничных работников, способствовали развитию туризма – первые гостиничные цепи в мире.

Активный рост числа гостиничных объединений в послевоенные годы натолкнул владельцев крупнейших на тот момент сетей «Hilton», «Statler» и «Sheraton» на мысли о захвате рынка путем дальнейшего расширения чиса участников сети. Консервативная компания «Statler» начала активное строительство собственных гостиниц в Лос-Анджелесе и Вашингтоне, а также в Далласе и Стратфорде. В противоположность этой компании, «Hilton» и «Sheraton» избрали путь, гарантирующий более быстрый рост, и стали скупать уже существующие гостиницы, что позволило им обогнать конкурента на многие года.

«Hilton» и «Sheraton» действовали как риэлтерские компании, нежели гостиничные, однако это ознаменовало новый этап в развитии франчайзинговых идей [3]. Так, к 1950 г. в организационной структуре управления гостиницами мировой гостиничной индустрии утвердились модели организации гостиничного дела, среди которых отдельно выделялась модель «независимых» гостиничных ассоциаций, которая предполагала включение самородных гостиниц в цепь по каким-либо однородным признакам, выдерживающие определенные стандарты и наборы услуг, независимо от страны расположения. При этом, члены гостиничной цепи обзывались платить взнос в единый фонд, которые перераспределял средства на совместную рекламную и маркетинговую деятельность, продвижение продукта. При вступлении предприятия в такую цепь, гостиница не становилась собственностью «держателя» цепи, напротив сохраняла относительную финансово-экономическую самостоятельность.

Отношения между членами цепи закреплялись особым договором – прообразом современной франшизы – закрепляющим право независимых гостиниц использовать в коммерческих целях фирменный знак цепи, техническую и коммерческую информацию, информационные системы бронирования, техническую помощь, право на обучение персонала и др. [4].

Несмотря на то, что первый значительный договор франчайзинга в гостиничном бизнесе был заключен в 1927 г. Хоурдом Джонсоном, расширившем свой бизнес на Восточном побережье, Среднем Западе и Калифорнии, как форма ведения бизнеса франчайзинг популяризируется только к середине века. Так, в 50-80 гг. XX в. франчайзинг становится формой предпринимательства, который широко используется в ресторанном и гостиничном бизнесе.

В эволюции данной формы управления возникают новые концепции гостиничного бизнеса: в борьбе за рынок на первом этапе развития ориентация осуществляется на сегмент с ценами не выше средних с обеспечением соответствующего комфорта. Именно таким образом возникают бюджетные (дешевые) гостиницы и отели, которые располагаются в узловых пунктах дешевых кварталов городов и в пригороде. Впоследствии, с ростом популярности и доходов, компании диверсифицировали производство, модернизировали отели в дорогие фешенебельные заведения, франчайзинг рассматривается как главная стратегия развития и роста гостиниц и мотелей. Эти тенденции сохраняются и поныне [4].

Стоит отметить, что своевременное развитие франчайзинга стало решающим в развитии таких крупнейших мировых сетей, как «Holiday Inn», «Sheraton», «Hilton». Сегодня крупнейшими компаниями, работающими по договору франччайзинга в гостиничной сфере, считаются «Hospitaliti Franchise System» (3413 отелей, штат. Нью-Джерси), «Choice Hotels International» (2487 отелей, Нью-Йорк), «Holiday Inn Worldwide» и др.

Таким образом, основные этапы развития франчайзинга в гостиничном бизнесе тесно переплетены с особенностями развития индустрии гостеприимства. Зарождение франчайзинга приходится на конец XIX – начало XX вв., популяризацию как форма хозяйствования франчайзинг получил в середине XX в., активное распространение и рост системы франчайзинга наблюдается до сих пор.

## 1.4 Франчайзинг в деятельности гостиничных цепей в XXI в.

Для определения особенностей франчайзинга в деятельности современных гостиничных цепей необходимо более подробно остановится на характеристики специфики гостиничных предприятий XXI в.

На сегодняшний день укрупнение гостиничных цепей и опережающий рост количества входящих в них гостиниц являются одними из основных тенденций современного гостиничного бизнеса. С позиции институциональной теории функционирование таких цепей (сетей) осуществляется на основе механизма генерирования и присвоения партнерских рент [1].

Основными признаками гостиничной цепи являются:

1. Формальные элементы, обеспечивающие узнаваемость объектов, включенных в цепь, как визуальное единство.

2. Общность структурных элементов, из которых состоят объединяемые отели, а также одинаковый уровень предполагаемого комфорта и обслуживания.

3. Единая стратегия функционирования, предполагающая стандартизацию основных процедур обслуживания, маркетинга и продаж, за счет чего достигается одинаковый качественный уровень работы всех объектов цепи.

4. Наличие специфической структурной надстройки над базисным элементом, состоящим из отдельных гостиниц, или управляющей компании, которая осуществляет общее стратегическое руководство, контролирует соблюдение стандартов и т.д. [13]

Для современных международных гостиничных цепей характерно большое количество разнообразных и сложных типов управления компаниями. К наиболее распространенным в международной практике формам управления гостиничными цепями можно отнести:

* управление по контракту – заключается между владельцем отеля и компанией, специализирующейся в гостиничном менеджменте, – оператором
* управление через договор франчайзинга;
* аренда [5].

Управление предприятиями туристско-рекреационной сферы, к числу которых относятся и гостиницы, за рубежом на основе франчайзинговых договоров применяется достаточно широко. На сегодняшний день в мире насчитывается более 100 международных гостиничных корпораций, от мелких с несколькими десятками объектов до «тяжеловесов», включающих в себя тысячи отелей, действующих в системе франчайзинга [2].

Основным треном развития франчайзинга в индустрии гостеприимства выступает стремление к максимальному присутствию на международном рынке в противовес ограничению контроля гостиниц одной страны. Так, среди лидеров гостиничных цепей по международной деятельности выступают: «Bass Hotels» – в 98 странах, «Best Western Int.» – в 84 странах, «Ассог» – в 100 странах, «Starwood Hotels» – в 80 странах, «Carlson Hospitality Worldwide» – в 57 странах, «Marriott Int.» – в 70 странах, «Hilton Int.» – в 84 странах, «Forte Hotel Group» – в 51 стране и пр. (Таблица А.1) [9].

Еще одной современной тенденцией развития гостиничного комплекса посредством франчайзинга является: стремительное распространение цепей не может удовлетворить всех разнообразных требований туристов (через некоторую обезличенность, стандартизацию обслуживания), что создает почву для развития малых независимых гостиниц, делающих ставку на уникальность и неповторимость. Такие гостиницы специалисты считают прототипами гостиниц XXI в.: комфортабельные, без ресторана (предусматривается, что ресторан находится рядом), построенные в сельском стиле, предлагают услуги за умеренную цену и имеют все необходимое для работы и отдыха, где клиенты могут получить изысканное персонифицированное обслуживание. Данная тенденция создает угрозу развития франчайзинга в гостиничном бизнесе, поскольку обуславливает риски потери клиентов при вступлении в крупную сеть.

Ввиду данных институциональных барьеров, развитие франчайзинга в XXI в. сопряжено с разработкой новых подходов к маркетинговой и рекламной деятельности сетей. Одним из новых принципов ведения франшизы является разработка стратегии развития франчайзинговой сети гостиничных предприятий, которая должна предусматривать выполнение следующих инвариантных этапов: оценка преимуществ и недостатков гостиничного франчайзинга; разработка стратегии управления франчайзинговой гостиничной сетью; определение форм и методов поддержки франчайзи; разработка стратегии территориального размещения франчайзинговой гостиничной сети; определение политики ценообразования на гостиничные услуги; определение политики расширения гостиничной сети; учет правовых аспектов формирования гостиничной сети; поиск и отбор франчайзи и управление их деятельностью [19].

Принципами современного франчайзинга в гостиничном бизнесе можно определить:

* концепция франчайзинга должна гарантировать ведение эффективного бизнеса для франчайзера и франчайзи;
* формат бизнеса на основе франчайзинга должен обладать эксклюзивными и сложно копируемыми параметрами;
* формат бизнеса на основе франчайзинга должен быть жестко стандартизирован.

В случае несоблюдения вышеописанных правил концепция франчайзинга становится не эффективной и даже вредной для бизнеса.

Таким образом, франчайзинг в деятельности гостиничных цепей в XXI в. оценивается как развитый эффективный инструмент ведения современного бизнеса. Основными тенденциями развития франчайзинга в крупных гостиничных сетях является: выход на международный рынок и попытки повсеместного присутствия; потеря индивидуальности франчайзи; выгодность отношений для обеих сторон; жесткая стандартизация требований участников друг к другу.

# **2 Развитие франчайзинга в гостиничном бизнесе РФ**

## 2.1 Тенденции развития франчайзинга в гостиничном бизнесе РФ

Развитие франчайзинга в гостиничном бизнесе РФ на сегодняшний день характеризуется наличием в отрасли ряда экономико-политических препятствий, с одной стороны, стремлением соответствовать общемировым трендам, с другой. В рамках данного исследования остановится подробнее на рассмотрении тенденций развития франчайзинга в гостиничном бизнесе России.

Для определения ключевых тенденций в развитии системы франчайзинга, необходимо обратиться к тенденциям организации гостиничных сетей в России. Так, анализ научно-методической литературы по проблеме исследования показал наличие следующих ярко выраженных трендов в развитии индустрии гостеприимства:

* глобализация и централизация управления в области гостиничного бизнеса;
* рост, географическое расширение и развитие международных гостиничных цепей на территории РФ;
* углубление специализации гостиничного предложения;
* увеличение спектра оказываемых гостиничных услуг, формирование уникального гостиничного продукта с применением индивидуального подхода;
* четкая сегментация рынка потребителей гостиничных услуг по различным признакам;
* интеграция гостиничных сетей с другими предприятиями индустрии туризма;
* четкое позиционирование гостиниц на рынке гостиничных услуг;
* гибридизация гостиничного продукта;
* классификация предложения гостиничного продукта гостиничными цепями;
* применение новых методов привлечения клиентов [29].

Иными словами, индивидуализация гостиничного бизнеса в рамках глобализации рынка вынуждает предпринимателей искать изощренные способы удержания своих потребителей путем: создания новых типов услуг; реструктуризации в статусе франчайзи; совмещение двух подходов. Последнее предполагает создание исключительного сервиса на базе инвестиции родительской компании – франчайзера. Так, например, реализуется одна из современных тенденций организации гостиничного бизнеса – строительство lifestyle-отелей и бутик-отелей, которые предоставляют в качестве услуги не только размещение клиента в комфортабельном номере, а эмоцию, уникальное впечатление от пребывания в гостинице. Во многом это достигается за счет учета менталитета, языка и особенностей национальной кухни представителей разных культур и наций при формировании предложения для постояльцев, а также создания программ, предназначенных для разных возрастных групп (особое внимание направлено на привлечение клиентов пенсионного возраста). Успешная реализация такого рода проектов также возможна только с использованием франчайзинговой схемы, поскольку региональные франчайзи хорошо понимают специфику локального рынка и могут удачно совместить индивидуальный подход к клиенту с качеством стандартов франчайзинговой сети [7].

Сеть «Wyndham» продает франшизу на открытие придорожного мотеля под брендом «Super 8», где все службы работают на аутсорсинге, постояльцы регистрируются сами в автоматах для регистрации, используется только безналичная оплата. Такой бюджетный вариант размещения пользуется устойчивым спросом у бизнес-туристов, и так называемых «туристов в пути» (нуждающихся в остановке на 1–2 дня). В прошлом году компания подписала соглашения о строительстве в России 15 отелей «Super 8». Два отеля уже находятся на проектировании – на трассах Москва – Санкт-Петербург и Москва – Минск. Очевидно, что это перспективный проект, поскольку в России отсутствует брендовый сегмент мотелей и как таковая качественная придорожная инфраструктура [7].

Непосредственно франчайзинг в российском гостиничном бизнес можно определить следующими тенденциями: активное развитие зарубежных гостиничных сетей на российском рынке гостиничных услуг; неравномерность распределения гостиничных предприятия по территории России (скопления гостиничных комплексов отмечаются в центральной части России и на Юге, причем российские гостиничные сети размещают свои предприятия в некурортных зонах, а международные – в районах с большим туристским спросом); численный перевес гостиниц, работающих под международными брендами, над отелями, входящими в российские гостиничные цепи; неконкурентоспособность отечественных комплексов перед зарубежными брендами [26]. Последнее нивелируется путем перенимания опыта развития зарубежных гостиничных комплексов, что позволило четырем российским гостиничным сетям набрать «массу» на национальном и международном рынке: «AZIMUT Hotels», «Amaks Hotels&Resorts», «HELIOPARK», «Cronwell Hotels&Resorts» с общим количеством отелей 61, из которых 54 отеля представлены в 35 городах и еще 7 отелей являются курортными и расположены вне больших городов [7].

Другим критерием развития франчайзинга в РФ отмечается увеличение требований крупных сетей к своим франчайзи: международные гостиничные сети тщательно подходят к отбору потенциальных франчайзи, поскольку от качества их работы зависит имидж бренда и его образ в глазах клиентов по всему миру. Среди основных критериев: регион и местоположение (насколько он привлекателен для туристов и какая будет загруженность у гостиниц), номерной фонд будущей гостиницы, категория (для каждого ценового сегмента создана своя линейка, входящая в общее семейство бренда), готовность собственника к большим инвестициям (65 тыс. евро –

– размер первоначальных инвестиций в один номер по стандарту «Best Western Hotels & Resorts»), наличие опыта в гостиничном бизнесе. Перед началом проекта изучается региональный рынок, местные гостиницы, стоимость номеров, заполняемость, сезонность, что позволяет определить примерную сумму инвестиций на конкретный проект.

Интересно, что гостиничные франчайзеры предпочитают заключать договора с партнерами, у которых гостиница находится на этапе строительства или проектирования, поскольку это позволяет сразу получить объект по стандартам франчайзера, а не перестраивать устаревший гостиничный фонд.

Таким образом, на данный момент времени франшизы гостиниц как способ развития бизнеса достаточно мало распространены на территории РФ, однако франшизы гостиниц под эгидой известных мировых сетей в России всё же существуют. Основные тенденции развития франчайзинга в гостиничном бизнесе РФ: активное развитие зарубежных гостиничных сетей; неравномерность распределения гостиничных предприятия по территории России; численный перевес гостиниц, работающих под международными брендами, над отелями, входящими в российские гостиничные цепи; неконкурентоспособность отечественных комплексов перед зарубежными брендами.

## 2.2 Особенности развития франчайзинга в РФ

Помимо тенденций, характеризующих общие направления трансформации франчайзинга в РФ, у процесса развития сетевых гостиничных комплексов есть характерные в национальных масштабах особенности, которые прямо зависимы от особенностей развития гостиничного бизнеса в РФ. Так, М.С. Оборин отмечают перспективность и капиталоемкость гостиничного бизнеса, длительный срок окупаемости для инвестора, влияние сезонности и баланса спроса и предложения. По мнению автора, высокие затраты являются необходимыми для отрасли, снижение их уровня негативно влияет на качество гостиничного продукта. К основным тенденциям индустрии гостеприимства также отнесены: снижение расходов деловыми путешественниками, заполняемость недорогих отелей 2 и 3 звезды на 80% [17].

Стоит обратить внимание на географическую сегментацию бизнеса: основные рынки гостиничных услуг Москвы и Санкт-Петербурга ориентированы на клиента с высокими доходами даже в сегменте эконом-класса. Особенностями отраслевого развития является ключевая роль персонала и эргономических критериев в обслуживании на предприятиях гостиничной индустрии, рост количества отечественных средств размещения и появление международных брэндов.

В качестве базовых условий размещения гостиничного предприятия определяются особенности привлекательности региона размещения и деловая активность субъекта. Выделяются особо полярные по условиям регионы, которые являются привлекательными для туристов: южные с благоприятной экологией и рекреационными услугами и центральные, промышленные и деловые центры, но со сложной ситуацией, связанной с загрязнением окружающей природной среды. Обращено внимание на такие факторы, как материальность и неосязаемость гостиничных услуг, соответствие целям поездки и платежеспособности [17].

Что касается развития системы франчайзинга – особенности применения данной формы бизнес-менеджмента в гостиничных комплексах строятся на проблеме относительной «молодости» данного направления в России, которое вошло в практику лишь в 1993 г. (по сравнению со 100 летней историей развития франчайзинга в мире). Однако данные, приводимые «Российской Ассоциацией Франчайзинга» («РАФ»), свидетельствуют о постоянном увеличении числа предприятий, использующих франшизу как средство ведения бизнеса [26].

С другой стороны, одной из отличительных особенностей российского гостиничного франчайзинга является то, что в большинстве развитых стран к применению подобных взаимоотношений, как правило, прибегают не крупные, весьма скромные и недорогие гостиницы с двумя и тремя звездами, рассчитанные на бюджетных посетителей. В России же особенный интерес к договору франшизы проявляют крупные гостиницы, желающие приобрести западный опыт на родной земле, повысив свою звездность и статус на фиксированных условиях. Хотя в последние пару лет наблюдается активность и среди отелей хостелов, чьей задачей стоит предложение клиенту достойного европейского уровня сервиса.

Стоит отметить, что достоверные темпы развития франчайзинга в России оценить крайне трудно в виду малой масштабности вновь открываемых франчайзинговых предприятий, которые никак не заявляют о себе в официальных источниках. Данное обстоятельство является немаловажным отличием российского франчайзинга от общепринятой практики [26].

Еще одной отечественной особенностью является рассмотрение кандидатуры франчайзи, которое происходит весьма тщательно. Это вызвано низким уровнем сервиса в России, что вызывает беспокойство зарубежных франчайзеров, которые в целях устранения репутационных рисков прибегают к частым вмешательствам в дела российских франчайзи. Так, зарубежный франчайзер может выдавать свои нормы по номерному фонду, интерьеру, экстерьеру, услугам, организации питания, обслуживания номеров и пр.

Еще одной характерной особенностью отрасли гостеприимства в России является факт коррупции, на который жалуются эксперты мировых франшиз и, в том числе и поэтому, особенно осторожно и тщательно выбирают российских франчайзи. Кроме этого, отмечается отсутствие или недостаточный уровень поддержки бизнеса в стране, а также необходимость постоянно преодолевать препятствия различного характера (задержка согласований по известным причинам, бюрократические проволочки и другие способы противодействия) [26].

Еще одной закономерностью и особенностью развития франчайзинга в России является сосредоточение гостиниц, работающих по франшизе, в крупнейших городах. В чуть менее крупных городах предприниматели опасаются взятия на себя обязательств, поскольку подключение к корпорации стоит немалых средств, а реализация апгрейда повлечет за собой повышение стоимости услуг [26].

Таким образом, особенности развития франчайзинга в РФ заключаются в «молодости» данной бизнес-модели; франчайзерами, как правило выступают зарубежные компании, а франчайзи – отечественные гостиницы; тщательный отбор кандидатом на получение франшизы; расположение международных сетевых гостиниц в крупных городах и курортах.

## 2.3 Основные проблемы и перспективы развития франчайзинга в РФ

Если говорить о проблемах развития франчайзинга в мировом гостиничном бизнесе и гостиничных сетях России, важнейшим фактором стагнации международных и национальных экономических систем следует отметить текущую неблагоприятную санитарно-эпидемиологическую обстановку в мире, связанную с распространением вирусной инфекции «Coronavirus» (Covid-19). Высокий уровень контагиозности вируса спровоцировал введение карантинных мер на государственном уровне большинства стран, что отрицательным образом сказалось на мировой экономике, в частности, на сфере услуг. Малые гостиничные предприятия и крупные гостиничные сети закрылись для обеспечения безопасности граждан и исполнения федерального законодательства; некоторые отели были переоборудованы в обсервации; гостиницы, размещающие у себя иностранных граждан, трансформируются в места «длительного проживания».

С другой стороны, текущая экономическая ситуация, вызванная распространением вирусной инфекции, связанная с потерями и рисками для рынка услуг, может стать новым стимулом развития индустрии гостеприимства через раскрытие новых ценностей потребителя и трансформации самой идеи гостиничного бизнеса.

Однако, помимо прочего, развитие франчайзинга в РФ на сегодняшний день характеризуется некоторыми характерными для страны проблемами и перспективами. Как уже отмечалось выше, на сегодняшний день франшизы гостиниц как способ развития гостиничного бизнеса в России достаточно мало распространены. Медленное развитие гостиничного франчайзинга обусловлено рядом очевидных причин, которые в целом создают неблагоприятный предпринимательский климат в РФ.

Если говорить о крупных иностранных компаниях, владеющих сетью отелей за рубежом и успешно продающих свои франшизы гостиниц в Европе и странах Запада, то пока что они опасаются идти по такому же пути развития в России. Один из аргументов заключается в том, что европейцы опасаются, что российские партнеры не смогут поддерживать на должном уровне порядок и сервис в отелях, открытых по франшизе, таким образом, нанося существенный ущерб репутации всей гостиничной сети. Кроме того, существенным барьером определяются особенности политико-экономической ситуации в стране. Так, в РФ практически отсутствует проектное финансирование в связи с высокими ставками по банковским кредитам, что влечет за собой несоблюдение сроков строительства, увеличение бюджета проекта и т.п. Ввиду этого, некоторые крупные игроки игнорируют возможность самостоятельного строительства объектов в пользу их аренды или управления посредством продажи франшизы (например, «Hilton») [29].

Другой проблемой развития франчайзинга гостиниц в РФ, значительно влияющей на тенденции, определяются трудности юридического характера. Юридическое оформление договора коммерческой концессии (российское определение франчайзинга) сопряжено с выполнением ряда бюрократических процедур, которые замедляют и осложняют процесс заключения соглашения.

В целом, все проблемы системы организационно-экономического управления франчайзинговыми отношениями в России можно сгруппировать по трем направлениям:

1. Экономико-правовые проблемы, связанные с недостаточно четким и определенным толкованием франчайзинга в российском институте права, а также противоречиями в нормативно-правовом регулировании франчайзинговых отношений. В сфере формирования франчайзиновых форм взаимодействия экономических субъектов индустрии гостеприимства на сегодняшний день возникает существенная проблема, а именно пассивная роль государства, как на федеральном, так и на региональном и местном уровне.

2. Социально-психологические проблемы, к которым относятся: отсутствие российского опыта и боязнь неудачи у субъекта франчайзингового договора; отсутствие уважения к интеллектуальной собственности; страх франчайзи в какой-то момент потерять свою самостоятельность, а также собственную индивидуальность как предпринимателя, так и управленца.

3. Экономические проблемы развития и внедрения франчайзинговых форм в индустрии гостеприимства в России, что связано с отсутствием стабильности развития отрасли и экономических процессов в целом. Так, ключевым фактором стагнации в современных условиях становится попытка получить стартовый капитал в виде банковского кредита:

* уровень доходности франчайзи, с учетом всех регулярных платежей (роялти, отчисления в централизованный рекламный фонд и другие платежи), в свою очередь сможет привести к тому, что период возврата будет достаточно большим, с учетом действующих ставок вообще невозможным;
* существующая правовая основа в достаточной степени затрудняет кредитование франчайзи [31].

К тому же, отечественное законодательство не способствует развитию российских гостиничных цепей, хотя, как муниципальные, так и федеральные программы развития туризма повсеместно декларируют поддержку гостиничного бизнеса. Сегодня отсутствуют финансовые средства для стратегического развития отечественных гостиниц, а также невозможно их привлечение на фондовом рынке: инвестирование в гостиничный бизнес связано с большим риском в связи с отсутствием достоверных и полных статистических данных по туризму и их серьезной аналитики.

Недостаточное количество высокопрофессиональных и опытных менеджеров и специалистов в области гостиничного хозяйства также сказываются на перспективах развития франчайзинговых технологий в России. Менеджмент многих отечественных гостиниц зачастую преследует свои частные интересы и не стремится к франчайзинговым взаимоотношениям [2].

По заявлениям компании «EMTG», организатора выставки франшиз «BUYBRAND Expo», в качестве перспективы развития франчайзинга в РФ отмечает строительство сетей отелей (от 10), что, по мнению экспертов, гораздо более выгодно для отечественных предпринимателей и франчайзеров. Особую перспективу представляет организация гостиничных сетей «двухзвездочного» сегмента с номерным фондом от 100 комнат с хорошим уровнем сервиса, что на сегодняшний день предлагают многие зарубежные франчайзеры [[24](https://www.buybrand.ru/articles/8364/)].

Таким образом, основные проблемы развития франчайзинга в РФ заключаются в несовершенстве нормативно-правовой базы, отсутствии экономической стабильности, отсутствие существенного опыта в организации франчайзингового бизнеса у отечественных предпринимателей. Перспективы развития франчайзинга в РФ видятся в дальнейшем расширении сферы гостиничных услуг среднего ценового сегмента и предприятий премиум-класса преимущественного в крупных городах и туристских центрах России.

# **3 Франчайзинг в гостиничном бизнесе г. Краснодар**

## 3.1 История появления франчайзинга в гостиничном бизнесе г. Краснодар

Появление франчайзинга в гостиничном бизнесе города Краснодар неразрывно связано с развитием самой индустрии гостеприимства в регионе. Так, первые гостиницы в г. Краснодар открылись в начале XIX в. в форме существующих в те времена постоялых и гостиных дворах, на территории которых осуществлялась торговля, коммерческие и купеческие сделки. Первые гостиницы появились гораздо позже – к началу XX в. в Краснодаре насчитывалось около 20 гостиниц, не считая постоялых дворов и трактиров с номерами [23].

Рост строительства субъектов гостиничного хозяйства начался с приходом советской власти, в годы правления которой появились такие, как гостиница «Москва», «Кавказ» и «Интурист», расположенные на центральной улице города. В начале 90-х гг. XX в. число гостиниц и их загрузка существенно уменьшилось из-за негативного влияния перестроечных процессов в стране. Гостиницы заполнялись лишь на треть, причина чего кроется в резком сокращении централизованного финансирования гостиничного хозяйства [23].

На сегодняшний день в Краснодаре действует 161 объект гостиничного бизнеса. При этом на долю объектов размещения, имеющих от 3 звезд до 5 звезд, приходится в среднем 45%. Объекты повышенного класса комфортности «4 звезды» и «5 звезд» на территории города насчитывается не более 30 шт. Кроме того, к высшей категории – «5 звезд» – относятся всего лишь 5 объектов – «Rimar Hotel Krasnodar», «Krasnodar Marriott Hotel», «Boutique-hotel Romanoff», Гостинично-развлекательный комплекс «Троя» и отель «Атон» [11]. Стоит отметить, что исторические особенности становления гостиничного хозяйства в стране предопределяют отнесение основной части гостиничных комплексов в городе к местным операторам, что свидетельствует о неразвитости франчайзинга в Краснодаре.

Что касается истории развития франчайзинга в южной столице – данная форма менеджмента появилась в бизнес-процессах рынка гостиничных услуг Краснодара всего несколько лет назад, что определяет несформированность данной системы ведения бизнеса в регионе. Первой международной сетью, открывшей отель под своим брендом в Краснодаре, стала компания «Hilton» в 2013 г. [18]. Стоит отметить, что на 2013 г. это был четвертый по счету отель в России. Отель зарегистрировали под бренд-неймом «Garden Inn Krasnodar» в классификации «4 звезды», что произвело впечатление на средний и высший класс, поскольку высоко сервисных предприятий в Краснодаре практически не было.

Франчайзером, как уже было отмечено, выступила компания «Hilton Worldwide», франчайзи – российская компания-девелопер «КЕСКО», работающая на рынке недвижимости и гостиничных услуг с 2000 г. Исключительным условием франчайзеров для отечественных «правопреемников» была организация «полностью некурящего отеля» [16].

Как отмечает администрация отеля, «Hilton Garden Inn Krasnodar» – «первый международный сетевой отель в Краснодаре и первый отель, среди всех гостиниц Краснодара, построенный в полном соответствии с мировыми стандартами и отвечающий высоким требованиям компании «Hilton Worldwide». В 2014 г. отель «Hilton Garden Inn Krasnodar» удостоен награды «Brand Award Winners» в номинации «Лучший отель Hilton Garden Inn 2014 г. региона Европа – Ближний Восток – Африка – Азия и Океания», в 2015 г. отель стал обладателем награды «Pride award» («Гордость бренда») [16].

Вторым проектом гостиничного комплекса по системе франчайзинга стал открытый в 2015 г. отель бренда «Ibis» в категории «3 звезды» под управлением международного гостиничного оператора «Accor Group».

Третий франшизный проект в городе реализовался в 2018 г. – посредством консолидации усилий франчайзера-компании «Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc» и франчайзи-компании ООО «Русский Лес», входящая в холдинг «РАМО-М». Гостиничный комплекс под брендом Four Points by Sheraton Krasnodar в категории «4 звезды» находится на территории Событийного центра Краснодара – «Экспограда Юг» [18].

Четвёртым стал открывшийся 20 сентября 2019 г. – «Krasnodar Marriott Hotel». Это восьмой отель Marriott в России и второй отель сети «Marriott International» в столице Кубани (в декабре 2018г. начал работу четырехзвездочный отель «Four Points by Sheraton Krasnodar»).

Иными словами, гостиничный франчайзинг как способ организации бизнеса в городе распространён слабо. Все объекты гостиничного хозяйства, открытые российскими франчайзи имеют головное управление за рубежом, что свидетельствует о неразвитости отечественного рынка высоко сервисного предложения услуг размещения.

Однако, стоит отметить, что Краснодарский край находится на третьем месте по активности инвесторов в отношении франчайзинга после Москвы и Санкт-Петербурга; регион опережает такие субъекты Федерации как Татарстан, Нижегородская и Свердловская области. Кроме того, среди Южного Федерального Округа Краснодарский край является лидером по интересу к франчайзингу и опережает, например, Ставропольский край более чем в 3 раза по количеству инвесторов, интересующихся покупкой франшизы, что свидетельствует о наличии перспектив развития гостиничного франчайзинга в Краснодаре [25].

По данным каталога Franshiza.ru более 9% от всех заявок на франшизы в России приходит из городов Краснодарского края. Такой интерес к франчайзингу во многом обусловлен высоким уровнем деловой активности региона и немалым туристическим потоком в курортные города. По многим правительственным и независимым рейтингам Краснодарский край занимает верхние строчки по показателям социально-экономической ситуации в регионе [25]. Стоит отметить, что интерес инвесторов Краснодарского края к франчайзингу распределяется неравномерно: более трех четвертей потенциальных франчайзи хотят купить франшизу в самом г. Краснодаре.

Таким образом, история появления франчайзинга в гостиничном бизнесе г. Краснодар насчитывает менее десятка лет, что говорит о малом опыте организации подобных форм предпринимательства в городе. Особенность развития франчайзинга в Краснодаре заключается в выявлении зарубежных фирм-франчайзеров и отсутствии отечественных франшиз на рынке. Однако наличие благоприятного инвестиционного климата сохраняет перспективы развития франчайзинга в региональном центре.

## 3.2 Анализ франчайзинговой системы гостиничных предприятий г. Краснодар

Для проведения анализа франчайзинговой системы гостиничных предприятий г. Краснодар необходимо еще раз выделить предприятия, работающие по принципу франчайзинга. К таким предприятиям относятся: «Hilton Garden Inn Krasnodar», «Four Points by Sheraton Krasnodar», «Krasnodar Mariott Hotel» и «Ibis». Поскольку первым, открытым по типу франчайзинга, отелем стал Hilton Garden Inn Krasnodar, остановимся на рассмотрении его системы франчайзинга подробнее.

«Hilton Garden Inn Krasnodar», открытый компанией «Hilton Worldwide» в роли франчайзера и компанией «КЕСКО» в роли франчайзи, стал одним из многих, построенных в центрах делового туризма России, отелем. Франчайзинговая система данной сети характеризуется особо строгими условиями предоставления франшизы. Например, сеть отелей «Hilton Garden Inn» требует размещать номера только в новых, специально построенных для этого зданиях. Таким образом, по заказу компании «КЕСКО» было полностью реконструировано здание бывшей гостиницы «Центральная» на пересечение улиц Красная и Мира. Новое здание отвечает всем стандартам, устанавливаемым франчайзором – современный вид, новые номера, наличие парковки и удобного подъезда к отелю, вывеска с наименованием бренда «Hilton Garden Inn» и пр.

Помимо затрат на покупку или строительство (реконструкцию) помещений, компания «КЕСКО», будучи франчайзи, должна была потратить 75 тыс. долл США в качестве первоначального взноса за франшизу и ежемесячно выплачивать роялти в размере 5,5% от объема продаж. Срок франчайзингового соглашения с сетью «Hilton Garden Inn» рассчитан на 22 года. Суммарные инвестиции в бизнес за этот период могут составить от 11,4 млн долл США до 21,1 млн долл США. Если франчайзи захочет продолжить сотрудничество по истечении срока первоначального соглашения, то ему снова придется заплатить сумму первоначального взноса [16].

По договору франшизы отель не становится собственностью корпорации «Hilton», а продолжает находиться в собственности компании «КЕСКО». Генеральный директор компании «КЕСКО» отвечает за распределение доходов и прибыли отеля, управление стратегией организации в целом и пр., не осуществляя при этом оперативного управления.

Управление на оперативном уровне осуществляется сотрудниками местного подразделения компании «КЕСКО» – ООО «КЕСКО-Краснодар», а также приглашенным иностранным генеральным менеджером (General Manager), который занимается вопросами менеджмента, маркетинга и соответствия.

Для гостиницы, которая работает по договору франчайзинга, особенно важен грамотный управляющий, который имеет опыт работы именно с гостиничным объектом по франшизе. Ввиду этого договором франчайзинга был предусмотрен обмен управляющими отелей, что позволяет привносить в рабочий процесс свежие идеи, новые взгляды на управление – иначе говоря, «вдохнуть в отель новую жизнь» [16].

Еще одним условием открытия отеля в Краснодаре было заблаговременное, размеренное и качественное обучение сотрудников. Так, обучение сотрудников отеля стартовало более чем за полгода до открытия отеля. Будущие сотрудники проходили специальные тренинги, посещали семинары, изучали основы работы с единой системой бронирования и размещения гостей, а также впитывали корпоративную культуру «Hilton».

По условию франчайзингового договора два раза в год в отель приезжает специальная комиссия из США (чаще всего «инкогнито»), которая проводит детальную оценку деятельности отеля (персонал, техническое оснащение, уровень обслуживания и т.д.) на предмет соответствия стандартам компании «Hilton». На основе результатов оценки отелю выдается «Аттестат cоответствия», который дает право продолжать осуществлять гостиничную деятельность от имени «Hilton Garden Inn».

Договоры с такими системами онлайн бронирования, как Booking.com, KAYAK, Hotels.com и др. заключаются отелем самостоятельно. Отель вправе сотрудничать с местными и международными туроператорами и агентствами (например, «Expedia», «Pegas Touristik», «TEZ-Tour» и др.), а также заключать различного рода контракты с компаниями (например, «Pepsi», «H&M», «Jet Air», «Тандер», «Sberbank» и др.) [16].

Таким образом, франчайзинговый договор для отеля составляется на 120 листах, где прописано все, вплоть до мелочей – сколько кусочков мыла должно быть в ванной и как часто меняют полотенца. Стоит отметить, что система франчайзинга в «Hilton Garden Inn Krasnodar» и «Four Points by Sheraton Krasnodar» сильно схожи.

Особенности франчайзинговой системы Ibis заключаются в инвестиционной привлекательности отеля, поскольку срок окупаемости составляет около 10 лет. Франчайзеры делают акцент на гостеприимстве, отсутствии границ между гостями отеля и горожанами и на повышении социального взаимодействия внутри отелей. Особых условий касаемо ценообразования нет, кроме руководства правилом равновесия спроса и предложения.

Еще одно условие открытия франшизы «Ibis» – генерального управляющего назначают из федерального офиса «Accor Group» в Москве «Рашэн мэнэджмент хотел кампани». Для управления отелем Ибис в Краснодаре был назначен Оливер Кранц, при этом, при необходимости внесения каких-либо изменений в тариф, генеральный управляющий должен сообщить об этом региональному менеджеру «Accor Group» по России и СНГ Эрику Лапорту. Далее уже он обсуждает это с региональным менеджером по управлению доходами Екатериной Анохиной и Риммой Ирназаровой- генеральным финансовым контролёром. Если они дают согласие на ценовые изменения, то они сразу же начинают действовать [15].

Таким образом, франчайзинговые системы гостиничных предприятий города Краснодар строятся на предъявлении особо строгих правил зарубежных франчайзеров к отечественным правопреемникам. Отчасти, это вызвано необходимостью соответствовать высоким стандартам предоставления гостиничных услуг, которые пока российский рынок индустрии гостеприимства самостоятельно обеспечить не в состоянии. Стоит так же отметить достаточно высокие тарифы зарубежных родительских компаний, что свидетельствует об утечке финансовых ресурсов за границу. Основные принципы зарубежного управления: строгие принципы сервиса, относительная автономность локальных бизнес-задач и децентрализация их на местах, сильный и строгий контроль за соблюдением правил концессионного соглашения.

# **Заключение**

В рамках работы нами были изучены теоретические аспекты развития франчайзинга в гостиничном бизнесе. Франчайзинг представляет собой форму организации бизнеса, при которой одно лицо – франчайзер – предоставляет другому лицу – франчайзи – право на осуществление деятельности под товарным знаком при соблюдении определенных условий за оговоренную плату. Выделяют пять видов франчайзинга: товарный, производственный, деловой корпоративный и конверсионный франчайзинг. Зарождение франчайзинга приходится на конец XIX – начало XX вв, популяризацию как форма хозяйствования франчайзинг получил в середине XX века, активное распространение и рост системы франчайзинга наблюдается до сих пор. Основными тенденциями развития франчайзинга в крупных гостиничных сетях является: выход на международный рынок и попытки повсеместного присутствия; потеря индивидуальности франчайзи; выгодность отношений для обеих сторон; жесткая стандартизация требований участников друг к другу. Также, были рассмотрены особенности развития франчайзинга в гостиничном бизнесе РФ. Особенности развития франчайзинга в РФ заключаются в «молодости» данной бизнес-модели; франчайзерами, как правило выступают зарубежные компании, а франчайзи – отечественные гостиницы; тщательный отбор кандидатом на получение франшизы; расположение международных сетевых гостиниц в крупных городах и курортах. Основные тенденции развития франчайзинга в гостиничном бизнесе РФ: неравномерность распределения гостиничных предприятия по территории России; численный перевес гостиниц, работающих под международными брендами, над отелями, входящими в российские гостиничные цепи; неконкурентоспособность отечественных комплексов перед зарубежными брендами. Основные проблемы развития франчайзинга в РФ заключаются в несовершенстве нормативно-правовой базы, отсутствии экономической стабильности, отсутствие существенного опыта в организации франчайзингового бизнеса у отечественных предпринимателей. Перспективы развития франчайзинга в РФ видятся в дальнейшем расширении сферы гостиничных услуг среднего ценового сегмента и предприятий премиум-класса преимущественного в крупных городах и туристских центрах России. Кроме этого, был проведен анализ франчайзинговой системы в гостиничном бизнесе г. Краснодар. Франчайзинговые системы гостиничных предприятий города Краснодар строятся на предъявлении особо строгих правил зарубежных франчайзеров к отечественным правопреемникам. Отчасти, это вызвано необходимостью соответствовать высоким стандартам предоставления гостиничных услуг, которые пока российский рынок индустрии гостеприимства самостоятельно обеспечить не в состоянии. Стоит так же отметить достаточно высокие тарифы зарубежных родительских компаний, что свидетельствует об утечке финансовых ресурсов за границу. Основные принципы зарубежного управления: строгие принципы сервиса, относительная автономность локальных бизнес-задач и децентрализация их на местах, сильный и строгий контроль за соблюдением правил концессионного соглашения. Наличие благоприятного инвестиционного климата сохраняет перспективы развития франчайзинга в региональном центре.

# **Список использованных источников**

1. Александрова А.Ю. Международный туризм / А.Ю. Александрова. – М.: Кнорус, 2010. – С. 347–349
2. Арзуманова Н.И. Разработка концессионно-франчайзинговых форм проектного управления в развитии системы частно-государственного партнерства: дисc. … канд. эконом. наук: 05.13.10 / Арзуманова Н.И. – Ростов-на-Дону, 2008. – С. 42–49.
3. Арифуллин М.В. Генезис понятий «Гостиничная цепь» и «Гостиничная сеть» / М.В. Арифуллин, Л.С. Морозова // Сервис в России и за рубежом. – 2012. – №2.
4. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание / С.И. Байлик. – Киев: ВИРА-Р, 2012. – С. 198–200
5. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р.А. Браймер. – М.: Аспект Пресс, 2011. – С. 382–385
6. Голигузова Н.С. Тенденции развития гостиничного бизнеса в РФ / Голигузова Н.С., Куценко Е.И. – Чебоксары: Интерактив плюс, 2016. – С. 124
7. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_5142. – Дата обращения 05.03.2020
8. Гуров С.А. Тенденции развития гостиничных цепей в российской Федерации / С.А. Гуров, В.В. Пахомова // Бизнес и дизайн ревю. – 2018. – №2  (10).
9. Земляков Д.Н. Франчайзинг: интегрированные формы организации бизнеса: учебное пособие / Д.Н. Земляков, М.О. Макашев. – М.: Юнити-Дана, 2015. – С. 337-339
10. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н.И. Кабушкин, М.А. Бондаренко. – М.: ООО «Новое знание», 2017. – С. 170–171
11. Корниенко А.В. «Чужое» имя (Учетные аспекты коммерческой концессии) / А.В. Корниенко // Все для бухгалтера в торговле. – 2007. – № 12.
12. Краснодар – выгодная площадка для инвестирования в гостиничный бизнес [Электронный ресурс]: ГК Эксперт. – 2015. – Режим доступа: https://expertyug.ru/news/517-krasnodar-vygodnaya-ploshchadka-dlya-investirovaniya-v-gostinichnyj-biznes. – Дата обращения: 28.02.2020.
13. Лебедев И. В. Франчайзинг по-русски. Мифы и реальность / И. В. Лебедев. – М.: Вектор, 2006. – С. 194–195
14. Лесник А.Л. Организация и управление гостиничным бизнесом / А.Л. Лесник. – М., 2002. – С. 349–351
15. Месяшная Н.В. Что такое франчайзинг? / Н.В. Месяшная // Основы государства и права. – 2010. – №2.
16. О гостиничной сети Accor [Электронный ресурс]: Официальный сайт Accorhotels.com. – Режим доступа: http://www.accorhotels.com/ru/russia/index.shtml. – Дата обращения 03.03.2020.
17. Об отеле [Электронный ресурс]: Официальный портал Hilton Garden Inn Krasnodar. – Режим доступа: http://hgikrasnodar.ru. – Дата обращения: 03.03.2020.
18. Оборин М.С. Тенденции и особенности развития гостиничного бизнеса в регионах РФ / М.С. Оборин // Туризм и гостеприимство. – 2018. – №1.
19. Обязательная классификация: Краснодар присваивает «звезды» [Электронный ресурс]: Журнал Краснодар. – 2016. – Режим доступа: http://krasnodar-magazine.ru/13429-obyazatelnaya-klassifikatsiya-krasnodar-prisvaivaet-zvezdy. – Дата обращения: 03.03.2020.
20. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: учебник / Г.А. Папирян. – М.; Экономика, 2012. – С. 178–180
21. Пугинский Б.И. Коммерческое право России / Б.И. Пугинский. – М.: Юрайт, 2005. – С. 204–206
22. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 479
23. Сколько стоит бренд: обзор гостиничных франшиз 2018 [Электронный ресурс]: Сообщество профессионалов гостиничного бизнеса frontdesk. – Режим доступа: https://www.frontdesk.ru/article/skolko-stoit-brend-obzor-gostinichnyh-franshiz-2018. – Дата обращения 29.02.2020.
24. Товмасян Д.В. Основные тенденции развития гостиничной индустрии Краснодарского края / Д.В. Товмасян // Туризм и гостеприимство. – 2014. – № 10.
25. Франчайзинг в гостиничном бизнесе: зачем нужен бренд? [Электронный ресурс]: Портал о франчайзинге и партнерском бизнесе. – Режим доступа: https://www.buybrand.ru/articles/8364. – Дата обращения 28.02.2020.
26. Франчайзинг в Краснодарском крае [Электронный ресурс]: Портал Franshiza.ru. – Режим доступа: https://franshiza.ru/article/read/franchising\_v\_krasnodarskom\_krae. – Дата обращения 29.02.2020.
27. Франшиза гостиничного бизнеса: чего больше, плюсов или минусов [Электронный ресурс]: Все о гостиничном бизнесе. – Режим доступа: http://inn35.ru/franshiza-gostinichnogo-biznesa. – Дата обращения 29.02.2020.
28. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство: Учебник / А.Д. Чудновского. – М.:ЭКМОС, 2010. – С. 345–346
29. Чудновский А.Д. Франчайзинг – эффективная форма управления в гостиничном и туристском бизнесе / А. Д. Чудновский, М.А. Жукова. – М.: КНОРУС, 2016. – С. 154–160
30. Шахова М.С. Гостиничный франчайзинг в России в свете развития внутреннего туризма / М.С. Шахова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2016. – №4 (28). – С. 312–314.
31. Шулус А.К. Франчайзинговые формы предпринимательства / А.К. Шулус // Российский экономический журнал. – 2008. – №1.

# **Приложение А**

# **Рейтинг крупнейших гостиничных цепей**

Таблица А.1 – Рейтинг крупнейших гостиничных цепей (составлена автором).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Название корпорации** | **Количество отелей** | **Число стран** | **Номернойфонд** | **Принадлежащие бренды** |
| Inter Continental Hotel Group | 4200 | 130 | Более  600 000 | Crowne Plaza, Candlewood Suites, InterContinental, Hotel Indigo, Staybridge Suites, Holiday Inn, Holiday Inn Express. |
| Wyndham Hotel Group | 7000 | 67 | Более   590 000 | 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 |
| Marriott International | 3500 | 70 | Более  500 000 | бренд Renaissance Group и 49 % акций Ritz-Carlton Hotel Company |
| Hilton Hotels | 3750 | 84 | Более  600 000 | Waldorf Astoria Hotels and Resorts, Conrad Hotels & Resorts, Hilton Hotels & Resorts, Doubletree (DoubleTree by Hilton), Embassy Suites Hotels, Hilton Garden Inn, Hampton Inn and Hampton Inn & Suites, Homewood Suites by Hilton, Home2 Suites by Hilton and Hilton Grand Vacations. |
| Accor Group | 4200 | 100 | Более  460 000 | Novotel, Mercure,Pullman, Sofitel, Suite Novotel, Formule 1, Ibis, All Seasons, Etap, Motel 6 |
| Choice Hotels International | 4000 | 75 | Более  330 000 | 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 |
| Best Western | 4000 | 84 | Более  300 000 | Best Western Vega Hotel & Convention Center и Best Western Country Resort Hotel. |

# **Приложение Б Особенности разных франшиз**

Таблица Б.1 – Особенности разных франшиз (составлена автором).

|  |  |
| --- | --- |
| **Название корпорации** | **Характерные особенности** |
| Marriott International | Данная сеть делает акцент на качестве сервиса, ввиду чего для всех франчайзи действуют требования по обучению и адаптации персонала. В сети используется технология работы с жалобами «LEARN»(Listen-Выслушай, Empathize-Сочувствуй, Apologize-Извинись, React-Предложи решение, Notify-Сообщи о решении). Ценовую политику хозяин отеля определяет самостоятельно, но за мировой брэнд приходится платить: комиссия составляет 12 – 14% от оборота. |
| Hilton Hotels | Франчайзер устанавливает особенные требования к интерьеру помещений. Отели сети преимущественно «некурящие». Сеть располагает собственной программой лояльности Hilton Honors, для распространения которой у бренда есть отдел продаж. |
| Accor Group | Услуги компании базируются на определении профиля гостя, обработке и использовании информации для персонификации сервиса. Отели сети используют 3 принципа: сбор данных о поведении гостей; привлечение доверия гостей, которое предоставляет возможность хранить их персональную информацию; гостиничный интеллект (необходимость организации четкого механизма использования полученной информации). У сети есть собственная программа заботы об окружающей среде «Planet 21». |
| Hyatt | Сеть отелей уделяет особое внимание интерьеру и экстерьеру гостиниц, оформляя их в концепции современного искусства. Отличительным является обустройства всех отелей сети библиотеками Hyatt: по книгам, собранным в библиотеке в Park Hyatt, можно в подробностях изучить историю города, а также познакомиться с творчеством местных авторов. Современная концепция маркетинга сети определяет сбалансированность трех факторов: стремления к прибыли, учёт покупательских потребностей и интересов общества. |
| Best Western | Франчайзеры допускают полную свободу действий франчайзи с точки зрения организации менеджмента: правопреемник самостоятельно выбирает форму и способы управления. Франчайзеры, в свою очередь, обязуются обучать персонал, делиться опытом развития отелей. Сеть не ограничивается на открытии высококлассных многоместных отелей – они охотно открывают и мини гостиницы. |