Первые шаги внедрения иностранных гостиничных компаний в России относятся к началу 90-х годов. До распада СССР в стране существовала единственная гостиничная цепь - цепь гостиниц,«Интурист». В 1970 г. она занимала 23-е место среди крупнейших цепей мира и насчитывала свыше 27 тыс. номеров. Хотя эти гостиницы были лучшими в стране, уровень обслуживания в них был значительно ниже мировых стандартов. Иностранные компании начали участвовать в строительстве, реконструкции гостиниц и их управлении в первую очередь в Москве и Санкт-Петербурге. В настоящее время в России представлены следующие иностранные компании

**«Marco Polo Hotels and Resorts» (Австрия).** Отели:

* «Марко Поло Пресня» (4 звезды) - Москва, 68 номеров
* «Москва Палас отель» (5 звезд) - Москва, 221 номер
* «Палас отель Невский» (5 звезд) - Санкт-Петербург, 287 номеров
* «Береста Палас отель» (4 звезды) - Новгород, 250 номеров

Компания также имеет гостиницы в Грузии и Казахстане. «Marco Polo» предлагает отели трех видов: высококлассные отели 5 и 4 звезд, отели «Club Marco Polo» для отдыха с активными занятиями спортом и отели экономического класса «Stop and Sleep».

**«Carlson / Radisson / SAS» (США).** Отели:

* «Рэдиссон-Славянская» (5 звезд) - Москва, 430 номеров
* «Рэдиссон-Лазурная» (4 звезды) - Сочи, 300 номеров
* **«Ассог» (Франция).** Отели:
* «Новотель» (4 звезды) - Москва, 488 номеров
* «Софитель» (4 звезды) - Москва, 195 номеров

Гостиничная цепь «Ассог» является крупнейшей в Европе. Она предлагает отели различных классов и выступает на рынке с разными марками. Марки «Пульман», «Софитель», «Новотель» - это отели высшего класса; марки «Алтеа / меркур» - среднего класса; марки «Архад, Ибис / Урбас» - отели 2 звезды, и отели «Формула 1» - 1 звезда

**«Inter-Continental Hotels» (Великобритания).**

* Отель «Метрополь» (5 звезд) - Москва, 403 номера

**«Forte Pie» (Великобритания)**

* Отель «Нацйональ» (5 звезд) - Москва, 231 номер

**«IMP Group Ltd» (Канада).**

* Отель «Аэростар» (4 звезды) - Москва, 413 номеров

**«New World / Renaissance Hotel» (Гонконг).**

* Отель «Олимпик Пента Ренессанс» (4 звезды) - Москва, 473 номера

**«Interstate / Colony» (США).**

* Отель «Тверская» (4 звезды) - Москва, 122 номера

Рынок России привлекает в настоящее время и другие международные гостиничные компании, в том числе «Hilton» и «Choice Hotels Intern». В России планируется создание собственных гостиничных цепей. Например, ВАО «Интурист» создает гостиничную цепь «Интурист Корона». Создана гостиничная цепь «Интуротель -ЕвроАзия», учредителями которой стали члены Ассоциации «ЕвроАзия»; в Орле - АО «Орелинтурист», в Сочи - АО «Гостиничный комплекс "Жемчужина"» и т. д.

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

Первопроходцем на гостиничном рынке является Heliopark Hotels&Resorts¹ (http://www.heliopark.ru/) . Сейчас у компании 10 объектов принимают гостей, 3 находятся в стадии реконструкции или строительства. К HELIOPARK Group чаще всего обращаются владельцы гостиниц с просьбой о принятии отеля в управление, хотя, по словам вице-президента компании Дмитрия Степаненко, в большинстве  случаев присоединение нового отеля к сети - это целенаправленная работа компании. Основным принципом отбора новых объектов является потенциальная возможность нового отеля  соответствовать уровню не менее 3- 4\* и внутренним стандартам компании. При этом некоторые отели становятся её собственностью. К слову, все объекты этой цепи содержат в названиях слово «Heliopark» - единственный пример включения наименования бренда для отражения принадлежности к сети среди всех российских компаний.

Чтобы избежать высоких затрат на развитие и продвижения бренда, многие компании предпочитают работать под маркой уже известной гостиничной сети.  Для этого приглашаются специалисты международной сети («прямое» управление) или привлекается только бренд, а управление осуществляется самостоятельно (покупка франшизы). Сейчас в Москве наиболее активно представлены гостиничные марки категории 5\*.

В этом году в Россию пришла сеть Best Western (3\*), предоставившая франшизу компании Сити-Отель² ([www.cityhotel.ru](http://www.cityhotel.ru/)), которая для развития сети использует схему «под ключ» - строит гостиницы и самостоятельно управляет отелями под брендом Best Western. Первый отель будет открыт к конку этого года. Кроме того, на разной стадии реализации находятся 12 проектов Сити-Отель в разных городах страны. По словам генерального директора компании Сити-Отель Дамира Кафтаранова, все гостиницы компании войдут в международные системы бронирования Best Western (одно из преимуществ работы по франшизе). С другой стороны, работа под маркой Best Western обязывает компанию Сити-Отель соблюдать стандарты обслуживания и оборудования гостиниц, принятые в сети.

Orange Ring Hotels Management3 (www.orhotel.ru) (ORHM) самая молодая на рынке. Она полностью перешла на западные схемы ведения бизнеса. За короткое время ей удалось уже внедрить 5 комплексов в регионах России, и 8 ещё находятся на разных стадиях завершённости. ORHM управляет не только рекреационными отелями и комплексами класса люкс, но и городскими гостиницами бизнес-класса. Популярны у инвесторов также бутик-отели, но глава ORHM Сергей Колесников относится к ним скептически: «Они неинтересны с точки зрения бизнеса: труднозаполняемы, цены неоправданно завышены... Платить по нескольку сот евро за ночь где-нибудь в Краснодарском крае считаю не самым разумным поступком...» В то же время, ни от каких проектов он не отказывается.

В количественном отношении лидирует AMAKS Grand Hotels4 ([www.amaks-hotels.ru](http://www.amaks-hotels.ru/)) , ударно скупившая 14 отелей разной вместимости и классности в регионах. Большинство из них - старые гостиницы советской постройки, типа «Турист» и «Спутник». AMAKS проводит их поэтапную реконструкцию, постепенно достигая определённой унификации общего продукта. «Несмотря на то, что все наши гостиницы разные, - отмечают в руководстве компании, - мы начали работу по созданию и внедрению комплекса внутренних технологических стандартов». При этом отмечается, что в отечественных условиях ведения бизнеса каждое гостиничное предприятие предпочитает выживать само по себе, так что идеи объединения пока не пользуются большой популярностью.

«Русские отели»5 (http://www.ruhotels.ru) прежде всего озабочены созданием brend-book, формированием традиций и устава Изначально созданная в 2004 году компания планировала  инвестировать в строительство 3-4\* гостиниц, создав вскоре крупнейшую российскую сеть бизнес-отелей. «Но бизнес внёс свои коррективы, и мы сегодня несколько отошли от этой концепции, - говорит директор PR-службы компании Елена Гурьянова. - Мы решили делать проекты симбиоза офисной и гостиничной недвижимости, т.к. деньги возвращаются быстрее, а гостиницы способствуют строительству долгосрочного бизнеса».

Сейчас у компании разработано 6 проектов. Уже открыты спорт-отель «Гладенькая»6 4\* (<http://www.ruhotels.ru/projects/project1/>) в Хакасии, ставший ведущим деловым и туристическим центром региона; и бутик-отель «Родина»7 5\* (под управлением Stein Group) (www.ruhotels.ru/projects/projects7/) в Сочи. Ещё недавно это был обычный санаторий. Сегодня номера забиты «под завязку», несмотря на стоимость - 750 евро/сутки. Ожидается открытие офисно-гостиничного комплекса в Новосибирске, бизнес-центров в Киеве, Тбилиси, Ереване и бизнес-отеля 5\* в Душанбе8 (<http://www.ruhotels.ru/projects/projects6/>).

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

Но несмотря ни на что, национальной цепи в России пока нет это признают все игроки рынка. Главный эксперт государственной Системы классификации РФ Маргарита Немоляева хотя и приветствует стремление компаний к созданию гостиничных цепей, указывает на отсутствие кадров и опыта у бизнесменов.

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

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

Гостиничная цепь как форма ведения бизнеса возникла в США в годы окончания Второй мировой войны, пионерами в этом были компании Statler Group, Hilton и Sheraton. В настоящее время наиболее крупными являются гостиничные цепи США в том числе: Best Western 3348 отелей, Choice International Hotels 2860 отелей, Accor Hospitality Франция 2400 отелей, Franchise Systems Holiday Inn 2400 отелей, Worldwide Forte Hotels 1636 отелей, Marriott Hotels and Resorts 1367 отелей, Sheraton Hotels 429 отелей, Hilton Hotels 265 отелей, Hyatt Hotels 167 отелей. Штаб квартиры гостиничных цепей расположены в основном в США - 195 , в Великобритании - 17, Японии - 14, Германии - 11, Франции и Сингапуре по 6. Гостиничные предприятия объединены в цепи не только на основе собственности, но и на основе франшизы, которая в той или иной форме существует в 80 странах. Процесс образования гостиничных цепей охватывает все новые страны. В России действуют представители глобальных цепей Marriott, Sheraton, Accor и др., которые стали соинвесторами совместных предприятий «Балчуг Кемпински», «Марко Поло», «Метрополь», «Новотель Шереметьево» и др. Ряд российских отелей стали членами международных консорциумов Например, в мировую гостиничную ассоциацию The Leading Hotels of the world, объединяющую 380 отелей в 75 странах, входят два московских отеля - «Националь и «Балчуг Кемпински» и два петербургских отеля «Астория» и «Гранд Европа».

Вместе с тем, ни одной национальной гостиничной цепи к настоящему времени еще не сложилось. Существуют локальные цепи малых отелей, например «Ринальди» в Санкт Петербурге (всего 10 гостиниц). К общенациональным объединениям можно отнести только ГАО «Москва» и Best Eastern Hotels, в которую входят 280 гостиниц России и СНГ. Однако это скорее добровольные гостиничные цепи, что касается стратегических альянсов, то они получили в России развитие в турагентской сети. Например, «Метрополь-Экспресс», «Магазин горящих путевок») и др. Вместе с тем, дальнейшее проникновение на отечественный рынок туруслуг глобальных гостиничных цепей и формирование национальных и локальных сетей следует рассматривать как важнейшую тенденцию развития отечественной индустрии туризма.

Специалисты полагают, что на долю гостиничных цепей к 2010 г. будет приходиться около 90% номерного фонда и 98% прибыли мирового гостиничного хозяйства. Это связано с преимуществами, которые дает цепь как форма организации бизнеса. Из них наиболее важные: преимущества при покупках, возможность использования наиболее высококвалифицированного персонала, преимущества единой рекламы, операционные преимущества (в резервировании, финансировании, управлении). Указанные преимущества позволяют цепям легче выходить на новые рынки, в том числе и международные. Развитие процесса глобализации и соответствующие ему структурные изменения в гостиничном хозяйстве связаны с существованием в отрасли двух типов предприятий: независимых гостиниц и отелей (семейные, малые или средние отели) и отели принадлежащих гостиничным цепям. Большинство независимых отелей по своей природе действуют только на локальных рынках, а большинство отелей, входящих в состав цепей, наоборот, активны на глобальном рынке. Это отражает возможность для независимых отелей либо присоединяться к мировым консорциумам - таким как Best Western, либо переходить в состав национальной гостиничной цепи, действующих только в своей стране. Этот вывод лег в основу концепции развития гостиничного хозяйства Москвы до 2010 г., где существенное внимание уделяется развитию малых и средних гостиниц, с перспективой создания национальных, локальных гостиничных сетей.

Первый опыт создания российской гостиничной цепи был предпринят несколько лет назад в Москве. Средства размещения, расположенные в районе ВДНХ, были объединены в цепь «Норд-отель». Однако стать настоящей гостиничной цепью этой корпорации не удалось: собственник объектов не смог переломить сопротивление старых кадров внедрению новых форм управления, которые, к тому же, были не слишком четко прописаны.

Вторым претендентом стала компания Best Eastern, созданная туроператором «Академсервис». Здесь уже больше оснований говорить о положительном опыте. Best Eastern рекламирует входящие в нее гостиницы в едином каталоге и представляет их в международных системах бронирования. Однако назвать эту форму гостиничного объединения цепью, а Best Eastern – управляющей компанией было бы неправомерно, поскольку она не руководит гостиницами, не влияет на качество обслуживания, не обладает механизмом воздействия на ценовую или имиджевую политику своих членов, не разрабатывает для них маркетинговые стратегии. Ее концепция несколько размыта – лучшие отели России имеют широкий диапазон звездности, форм собственности, и соответственно, стандартов обслуживания. На нынешней стадии развития Best Eastern можно, скорее классифицировать как добровольную гостиничную цепь (или ассоциацию), как и ее тезку в США.

Кроме упомянутых, на российском рынке есть структуры, также пытавшиеся стать гостиничными корпорациями, например, ГУП «Сеть «Президент-отелей и здравниц Руси». Она создана на базе оперативного управления гостиничной собственностью, так что реальные рычаги влияния на принадлежащие ей объекты имеются. Но и здесь дело пока ограничилось назначением руководителей отдельных объектов, выпуском каталогов и представительством своих интересов на международных и национальных выставках, то есть фактически все свелось к маркетинговым мероприятиям, что характерно для добровольных гостиничных объединений, а не полноценных цепей.

Пример структуры, родившейся в недрах Администрации Президента, лишний раз подтверждает что государственная собственность не всегда используется эффективно. Менеджмент, назначаемый «сверху» и не обязательно по профессиональному признаку, не обладает иногда ни должной компетенцией в вопросах гостиничного управления, ни желанием искать новые пути развития. Мощный бюрократический аппарат замедляет процесс принятия решений, что особенно губительно для мультивариативной гостинично-туристской среды.

В этой ситуации естественно было бы ожидать, что частная инициатива как альтернатива инерционной государственной машине проявит больше настойчивости в освоении новых форм, и тогда этот процесс увенчается успехом. Действительно, негосударственные структуры различного рода неоднократно предпринимали попытки создать гостиничную цепь или гостиничную управляющую компанию, предлагающую услуги внешнего руководства для предприятий этой сферы. Например, компания «ЮМАКО», управляющая и владеющая гостиницей «Катерина» в Москве, в 2001-2002 гг. управляла по договору московским отелем «Ирис». Сейчас эта организация, позиционирующаяся как управляющая компания, работает преимущественно в Сочи, хотя периодически получает из различных регионов предложения взять тот или иной отель в управление. Некоторое время назад в прессе прошла информация о передаче «ЮМАКО» московской гостиницы «Байкал», но, видимо, сделка по каким-то причинам не состоялась.

В 2003-2004 гг. в области внешнего управления гостиничными объектами, что в нашем случае равнозначно процессу создания гостиничных цепей, был совершен настоящий прорыв.

Сначала «Дельта капитал менеджмент» объявила о намерении создать в России в ближайшие десять лет цепь из 50-ти трехзвездных гостиниц под маркой Country Inn корпорации Rezidor SAS. Затем АКБ "Доверительный и инвестиционный банк", дочерняя структура группы «Менатеп», в сотрудничестве с «Сэйбр Проджектс» распространил в печати информацию о предполагающемся строительстве в России сети недорогих гостиниц, управлять которой будет международный оператор Marriott. Подобные проекты были у «Альфа-банка» и компании «Ренессанс».

Немного скромнее выглядели на этом фоне планы Департамента инвестиционных программ Правительства Москвы, готового инвестировать около 70 млн долл. США в строительство в столице и регионах десяти трехзвездных гостиниц. Для управления ими предлагалось пригласить российских специалистов из группы «Интурист».

Об аналогичных намерениях (строить и управлять построенным) сообщили группы «Бонита» (владеющая двумя гостиницами в Казахстане) и «Русское золото».

Как можно заметить, во всех перечисленных случаях гостиничная цепь создавалась на базе объектов, имевших общего собственника, который или совмещал функции владения и управления («ЮМАКО», «Бонита»), или приглашал внешнего управляющего, например, российского (ДИПС, АФК «Система»), или иностранного («Русское Золото», «Дельта Капитал», Basel и т.д.).

Однако то, что так красиво выглядело на бумаге, в реальности происходило очень медленно. Из намеченных десяти ДИПС построил только одну гостиницу в Ярославле (вступила в эксплуатацию в середине 2004 года). Правда, департамент продолжает строительство отелей в Угличе и Переславле-Залесском, но даже после окончания этих проектов о гостиничной цепи говорить будет рано. Так же, как и в случае с «АФК Система», владеющей несколькими гостиницами в Москве. Для управления гостиничными объектами эта компания создала специализированную структуру «Интурист хотелз групп», так что формальные признаки здесь вроде бы соблюдены: есть отели, есть внешнее управление. Но полноценной гостиничной цепью эту структуру все же назвать нельзя, так как у нее нет основного признака – бренда, что подразумевает гомогенность объединяемых объектов, наличие собственных производственных стандартов, соответствующего протокола работы и кадрового резерва, позволяющих тиражировать нужное качество на новых площадках.

Замечания в адрес «Интурист хотелз групп» справедливы и в отношении другого претендента на формирование первой российской гостиничной цепочки, который появился совсем недавно, в начале 2005 г. Это группа AMAKS, активно скупавшая в прошлом году гостиницы в европейской (в основном) части России. В ее собственности и управлении сегодня находятся 14 объектов различной вместимости и классности, объединенных под брендом AMAKS Grand-Hotel. Большинство из них – старые гостиницы советской постройки, позиционировавшиеся под марками «Турист», «Спутник» и «Интурист», что уже говорит об их несхожести . Правда, компания, приобретая проблемные отели, проводит в них поэтапную реконструкцию, в результате которой может быть достигнута определенная унификация общего продукта и производственных процедур. Но пока сказать что-либо определенное в отношении гостиниц группы AMKAS сложно, слишком уж противоречива информация, доступная для анализа. С одной стороны, несмотря на изначальную разницу в уровне комфорта, все эти гостиницы объединяются в цепь «Гранд-отелей», что предполагает определенную элитарность . С другой стороны, компания говорит о позиционировании цепи на стыке среднего и верхнего сегментов (3-4 звезды, не более), да и один из первых отелей цепи – пермский «Турист» – выйдет на рынок после реконструкции под маркой «Премьер-отель». Как известно, в международной практике к этой категории относятся объекты среднего класса.