

УДК 33  
МРНТИ 06.51.51

## ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ ГОСТИНИЧНЫЕ ЦЕПИ И ВОПРОСЫ ВХОЖДЕНИЯ ИХ НА РЫНОК

З. ЖУНИСБАЙ<sup>1</sup>, У.С. ЕСАЙДАР<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>Алматинский технологический университет, Казахстан, Алматы)  
E-mail: nauziko@mail.ru

*В настоящей статье представлены механизмы договорного участия транснациональных корпораций в гостиничном бизнесе. Обосновывается тенденция расширения основных международных гостиничных сетей, последующего за этим расширения договорных форм присоединения к транснациональным гостиничным цепям. Предложено изучение приемлемости применения их, исходя из теории транзакционных издержек, ресурсного подхода и институционального. Проведенный анализ позволил выработать рекомендации по применению тех или иных форм входа на рынок для международных гостиничных цепей.*

**Ключевые слова:** гостиничный бизнес, транснациональные корпорации, договорные формы присоединения к ТНК, теория транзакции издержек, институциональная экономика, ресурсный подход.

## ТРАНСҰЛТТЫҚ ҚОНАҚ ҮЙ ТІЗБЕКТЕРІ ЖӘНЕ ОЛАРДЫҢ НАРЫҚҚА КІРУ МӘСЕЛЕЛЕРІ

З. ЖУНИСБАЙ<sup>1</sup>, У.С. ЕСАЙДАР<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>Алматы технологиялық университеті, Қазақстан, Алматы)  
E-mail: nauziko@mail.ru

*Мақалада трансұлттық корпорациялардың қонақүй бизнесінде келісім шарттық қатысу тетіктері көрсетілген. Мақалада негізгі халықаралық қонақүй тізбектерінің кеңею тенденциясы, трансұлттық қонақүй желілеріне қосылудың шарттық нысандарын одан әрі кеңейту үрдісі расталды. Операциялық шығындар теориясына, ресурстық көзқарасқа және институционалдық негізге негізделген оларды қолданудың қолайлылығына зерттеу жүргізілді. Талдау нарықтағы халықаралық қонақүй желілеріне кірудің белгілі бір нысандарын пайдалану бойынша ұсыныстар әзірлеуге мүмкіндік берді.*

**Негізгі сөздер:** қонақ үй бизнесі, трансұлттық корпорациялар, ТҮК қосылудың келісімшарттық түрлері, транзакциялық шығындар теориясы, институционалдық экономика, ресурстық тәсіл.

## TRANSNATIONAL HOTEL CHAINS AND ISSUES OF THEIR MARKET INTO THE MARKET

Z. ZHUNISBAY<sup>1</sup>, U.S. ESAIDAR<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>Almaty Technological University, Kazakhstan, Almaty)

E-mail: nauziko@mail.ru

*This article presents the mechanisms of contractual participation of transnational corporations in the hotel business. The article proves the tendency of expansion of the main international hotel chains, the subsequent expansion of contractual forms of accession to transnational hotel chains. A study was made of the acceptability of their application, based on the theory of transaction costs, resource approach and institutional. The analysis made it possible to develop recommendations on the use of certain forms of entry on the market for international hotel chains.*

**Key words:** hotel business, transnational corporations, contractual forms of joining TNCs, theory of transaction costs, institutional economics, resource approach.

### *Введение*

Транснациональные корпорации (ТНК) в гостиничной индустрии стали одной из самых заметных явлений последних десятилетий в международной жизни. В этой индустрии они приняли вид широко известных гостиничных цепей.

Гостиничная цепь представляет собой группу отелей (два и более), имеющих общие руководство, концепцию продвижения продукта и торговую марку [1]. Главное преимущество прихода в страну ТНК – с ними связано увеличение прямых иностранных инвестиций (ПИИ), что делает их привлечение одним из приоритетов для любой страны. Приход в страну транснациональных корпораций (ТНК) стимулирует экономическое развитие, способствует повышению производительности и конкурентоспособности отечественных предприятий [2]. Кроме того, что ТНК благоприятно влияют на улучшение макроэкономических показателей, приток капитала в страну улучшает занятость и торгов, ТНК привносят в страну новые передовые технологии, к которым приобщаются местные фирмы [3].

Однако по мере углубления процесса глобализации и изменения глобальной конъюнктуры, как известно, стратегия деятельности и структура ТНК претерпели изменения. ТНК стали применять различные способы организации в части их функциональной и оперативной деятельности. ТНК

стали использовать более разнообразные способы вхождения в международную деятельность и создания гостиничных цепей, прибегая уже не только к механизмам создания филиалов или долевого участия в собственности, но также и механизмы, не связанные с долевым участием [4]. Так называемые договорные механизмы и формы присоединения отелей к международной отельной цепи могут быть в виде договоров и контрактов, франчайзинга, контрактов на управление, лицензирования. Они стали важной частью общей деятельности ТНК по добавлению стоимости [5].

Однако, несмотря на то что наука и практика давно изучают тенденции развития гостиничных цепей на основе недолевых (договорных) форм участия, несмотря на обилие работ, которые посвящены освещению этого феномена, нами было замечено, что практически отсутствуют труды, посвященные рекомендациям по выбору той или иной формы присоединения к цепи на основе договорных форм. Между тем, такие формы управления, не связанные с участием собственников цепей в собственности присоединяемых единиц, особенно распространились в гостиничной индустрии и рекомендации крайне актуальны для практиков.

В связи с этим в данной статье нами предпринята попытка выработать рекомендации для использования этих договорных

форм для гостиниц, которые намерены влиться в международные гостиничные ТНК.

#### **Объекты и методы исследований**

Объект исследований – механизм договорного участия транснациональных корпораций в гостиничном бизнесе.

Метод исследований – изучение опыта международных гостиничных сетей.

Двумя самыми распространенными договорными соглашениями, по которым гостиничные компании выходят на международные рынки, являются франчайзинговые и управленческие контракты [6]. Несмотря на схожесть, между ними существуют важные различия.

Согласно Медлика С. и Инграма Х. франчайзинг уместно рассматривать как квазирыночную сделку, тогда как контракты на управление как квази-интернализированную транзакцию [7]. Эффект франчайзи основан на привлекательности для клиента известного и знакомого ему бренда. По данным обследования, проведенного в 2003 г. Нью-Йоркским университетом, 3/4 деловых туристов и 2/3 туристов, отправляющихся на отдых, выбирают отель, исходя из торговой марки. Подсчитано, что доход с одного номера в гостиничной цепи в 7 раз выше, чем в независимом отеле [8].

В франчайзинге ежедневное управление, контроль качества и контроль над физическими активами осуществляются франчайзи, а не гостиничной цепочкой. Франчайзер предоставляет право франчайзи использовать свою торговую марку, технологию и методы работы, систему бронирования, наработанные маркетинговые методы, систему скидок и др. Фирма-франчайзи наряду с другими льготами принимает участие в рыночной стратегии франчайзера.

В целом, следует отметить наличие огромного множества книг, посвященных теме франчайзинга в гостиничной индустрии [8-10, 11]. Но ни одно из этих исследований не предлагает рекомендаций или теоретического обоснования для выбора этой формы присоединения.

Это же касается и другой популярной формы договорного управления гостиничной сетью и присоединения к ней – контрактного управления. *Контракт на управление* является долгосрочным соглашением до 10 лет или больше, когда законные владельцы недвижимости заключают договор со специализиро-

ванной компанией на управление отелем на повседневной основе, как правило, под международным признанным именем [9].

В контрактах на управление, другими словами, продается способность управлять бизнесом в сочетании со специфическими и передовыми знаниями конкретной отрасли или подсектора, в котором находится предприятие владельца. Отель, используя услуги профессионального оператора и бренда за определенную плату, генерирует денежный поток без инвестирования в приобретение опыта в гостиничном бизнесе. Оператор, соглашаясь управлять собственностью от имени владельца недвижимости, может расширить рынок и получает прибыль, не инвестируя в покупку недвижимости.

Для международных гостиничных сетей контракты на управление выгодны тем, что они обеспечивают сильный и постоянный контроль без права собственности, без рисков инвестиций в собственность. Кроме того, операционный риск прибыли и убытков принимает на себя владелец. Оператор управляет отелем за определенную плату, согласованную с владельцем. Оператор получает лишь плату за управление, которая представляет собой процент от валовой выручки и, помимо этой базовой платы, получает вознаграждение за поощрение, основанное на проценте прибыли. При этом может быть предусмотрена ступенчатая, пороговая система вознаграждения: например, вознаграждение предусматривается только при достижении определенного уровня рентабельности или погашена кредитная задолженность владельца.

#### **Результаты и их обсуждение**

На наш взгляд, для обоснования и выбора оптимальной формы договорного управления необходимо использовать положения теории транзакционных издержек, ресурсного подхода и институциональной теории. Использование этих парадигм основано на том, что стратегия международной гостиничной сети для максимизации долгосрочной прибыли - это не только вопрос достижения максимальной рентабельности от определенного местного рынка, на котором расположен отель, но также вопрос увеличения потенциала и знаний компании в целом. Включение местных отелей в гостиничную цепь влечет за собой определенные риски. Это и проблема, и возможная диссипация (рассеивание)

активов, знаний, передача технологии, имиджевого капитала. Следовательно, выбор той или иной формы включения в гостиничную цепь – это вопрос, прямо связанный с созданием долгосрочной ценности. Это значит, нужно учитывать все возможные факторы, в том числе ресурсные, институциональные в виде возможных ограничительных барьеров и т.д.

а) *Подход с позиции транзакционных издержек.* Согласно теории транзакционных издержек выбор формы управления - это то, что минимизирует транзакционные издержки [11]. Это подразумевает, что владелец сети предпочитает иерархию в гостиничной цепи и, следовательно, выбор будет в пользу модели на основе собственности вместо контрактной модели, потому что она обеспечивает более высокий уровень контроля. Таким образом, отказ от договорной сделки является основной причиной решения фирмы интегрировать и взять на себя больший контроль. С точки зрения транзакционных издержек важнейшей детерминантой отказа рынка является наличие активов, специфичных для транзакций. В гостиничном бизнесе основными инвестиционными сделками являются бренд отеля. Чем больше ценность бренда и образ продукта, который он представляет, подвергается риску оппортунизма, тем больше будет опасность для фирмы, что потенциальные партнеры могут подорвать стоимость активов, специфичных для осуществляемой транзакции. Таким образом, фирма будет выбирать вместо договорной формы доленое владение, поскольку оно обеспечивает более высокий уровень контроля над технологиями, активами и операциями.

С другой стороны, отказ от договорных организационных форм и выбор модели участия в собственности повлечет за собой существенные капиталовложения, что, как правило, ограничивает способность компании быстро расширяться. Когда две стороны подписывают контракт, который требует инвестиций, характерных для контракта, они вступают в отношения взаимной зависимости, и рыночные силы больше не смогут дисциплинировать партнеров и повышать их ответственность за их оппортунизм. Бренд и глобальная система резервирования являются двумя основными закодированными и скрытыми стратегическими активами, по которым собственный контроль обычно поддерживается фирмой-отелем, независимо от органи-

зационного режима. Потенциальная угроза отзыва разрешения на использование систем брендинга, резервирования и поддержки глобальной компании смягчает оппортунистическое поведение франчайзи или партнеров в соглашении об управлении. Поэтому, поскольку собственный контроль обычно поддерживается международной гостиничной фирмой, независимо от типа договора, можно предложить в случае дорогостоящей передачи знаний через сотрудников-эспатриантов, обычно предпочтительнее управление контрактами.

б) *Ресурсный подход.* Согласно представлению, основанному на ресурсах, конкурентное преимущество собственника цепи основывается на собственных ресурсах и тех, которые он может приобрести. Одним из ключевых ресурсов является знание фирмы-владельца цепи, включая кодифицированные, материально неосязаемые знания, которые могут быть легко идентифицированы, структурированы и переданы, а также его неявные знания, которые основаны на твердой культуре, рутине и процессах [12].

Для фирм, выходящих на внешние рынки, критический аспект заключается в том, могут ли они применять свое конкурентное преимущество для этих рынков. Их успех во многом зависит от их способности передавать свои ноу-хау на местный рынок, а также от способности местного партнера применять эти знания.

Проблема гостиничных фирм во время их расширения - это не риск, связанный с диссипацией активов, специфичных для транзакций, таких как бренд и глобальные системы резервирования, но возможность передачи или тиражирования ресурсов, которые являются ценными, редкими и дорогостоящими для подражания и возможностей, которые являются источником конкурентного преимущества [12]. Поэтому гостиничные фирмы меньше озабочены контролем и больше обеспокоены эффективностью их передачи активов и знаний. Таким образом, управление потоками знаний внутри и между организационными границами является ключевым для стратегического успеха.

Все отели, особенно крупные, используют комплексную логистику, динамические системы ценообразования, маркетинга и управления запасами для всего: от уровня наполнения полотенец до комнаты [12]. Такие управленческие навыки и их распространение

в организации компании составляют основу конкурентного преимущества; таким образом, чем больше интенсивность молчаливого знания в фирме, тем выше расходы на передачу этих знаний. Таким образом, чем более важными непреодолимыми ресурсами и возможностями являются конкурентные преимущества гостиничной фирмы, тем больше будет предпочтение управлению упражнением. Следовательно, можно предположить, что, если стратегические ресурсы и возможности легко переносятся, франчайзинг будет предпочтительнее контрактов на управление и прямых зарубежных инвестиций.

с) *Институциональная теория.* Предыдущие исследования показали, что институциональные рамки на переходном этапе и другие развивающиеся экономики ограничивают выбор режима входа по-разному. Согласно институциональной структуре, стратегический выбор определяется не только конкретными ресурсами и возможностями фирмы [13], но также отражает формальные и неформальные ограничения конкретной институциональной структуры, с которой сталкиваются лица, принимающие решения. Следовательно, выбор режима входа требует балансировки стратегических предпочтений фирмы и институциональных ограничений среды-хозяина. Официальные институты (законы и правила) определяют допустимый диапазон режимов входа, в то время, как неформальные институты (обычай, нормы и культура) оказывают большое влияние на успешную реализацию записи в выбранном режиме ввода.

Воспринимаемые юридические и нормативные риски оказывают важное влияние на выбор режима включения в компанию. Например, отсутствие в стране соблюдения законов об интеллектуальной собственности препятствует фирмам использовать франчайзинг в качестве выбора режима вхождения на рынок. Большая культурная дистанция между принимающей страной и инвестирующей подразумевает более высокий риск неудачи и стимулирует выбирать неконфликтный режим вхождения на рынок, такой как франчайзинг и контракт на управление.

Существующие исследования выявили последствия неформальных институтов для контроля за операциями, вызванные сильной переговорной властью местного самоуправления в качестве владельцев целей приоб-

ретения и партнеров по совместному предпрятию [14]. Кроме того, относительная важность личных сетей в странах с развивающейся экономикой может изменить контроль в пользу местного партнера, обладающего такими контактами и возможностями. Франчайзинг в этом случае не обеспечивает надлежащую и необходимую степень контроля и требует определенного уровня обслуживания и стандартов управления в принимающей стране, которые не имеются в наличии во многих развивающихся рынках.

Соответственно, можно сделать вывод, что институциональная структура смягчает взаимосвязь между контролем над брендом и трансфертом ресурсов. В странах с формирующимся рынком контракты на управление предпочтительнее франчайзинга, поскольку они позволяют более эффективно контролировать договорные операции, чем франчайзинг.

Со временем контракты на управление развивались по своей сложности и условиям, включая договорные соглашения. Одной из важных функций, связанных с разработкой управленческих контрактов, является изменение отношений между владельцем отеля и оператором с точки зрения прав и возможностей на переговорах [15]. На ранних этапах развития контрактных отношений условия контрактов были весьма благоприятными для оператора, например, с точки зрения сроков контрактов, ограничения прав владельцев, в том числе в части расторжения контрактов. Однако, в последующем происходили изменения стороны достижения баланса рисков и вознаграждения. Были предприняты попытки выровнять интересы оператора и владельца за счет более широкого использования скользящих поощрительных сборов и условий исполнения контрактов.

С увеличением числа гостиничных операторов и расширением глобальных гостиничных брендов в последние годы все больше проявляется увеличение числа управляющих компаний, что повлекло снижение требований и условий для передачи в управление. В то же время и владельцы отелей стали более осведомленными при обсуждении условий договора управления, поскольку усложнение экономической ситуации в мире привело к более серьезному отношению к инвестициям.

Совокупный эффект заключался в том, что баланс сил в значительной степени переместился в пользу владельца при заключении

контрактов со многими операторами. Владельцы отелей теперь могут обсуждать условия, которые повышают их контроль, гибкость и рычаги в бизнесе и финансах операционных решений, в то время как операторы сталкиваются с более высокими требованиями к результативности отелей и ужесточение условий стимулирования. Владельцы все чаще думают о преимуществах и потерях и более активно участвуют в принятии ключевых решений, хотя по-прежнему существует обязательство ограничивать это ключевыми вопросами и не мешать повседневному функционированию бизнеса. Рассматривая будущее контрактов на управление отелем, Урри, Дж [16] указывает, что контракты на управление стали доминирующим средством для разделения контроля и владения гостиницами.

Однако, как и в случае с франчайзингом, в литературе, по существу, отсутствуют исследования по условиям использования гостиничной цепью модели контрактного управления.

#### **Заключение и выводы**

Несмотря на широкое распространение международных гостиничных цепей, в литературе до сих пор не имелось рекомендаций по вхождению их на рынок стран на основе использования широко распространившихся договорных и контрактных форм. Изучение этих форм с позиций теории трансакций издержек, институционального и ресурсного подхода позволило сделать рекомендации.

Франчайзинг позволяет максимально использовать нематериальные активы фирмы с минимальными затратами в недвижимость. При дорогостоящей передаче знаний предпочтительнее управление контрактами и использование формы прямых инвестиций.

Если стратегические ресурсы легко переносятся, франчайзинг будет предпочтительнее контракта на управление и прямых зарубежных инвестиций.

Институциональная структура смягчает взаимосвязь между контролем над брендом и трансфертом ресурсов. В странах с формирующимся рынком контракты на управление предпочтительнее франчайзинга.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Кабушкин Н. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Учебное пособие -М.: Кнорус, 2017. – 231с.
2. Алексей Кусков. Гостиничное дело. Учебное пособие - М.: Дашков и Ко, 2010. – 328 с.
3. Башкирова В., Завьялова В. Лучшие отели мира. Рассказы журналистов-путешественников - М.: Коммерсант, 2008. – 592с.
4. Яковлев Г. Экономика гостиничного хозяйства. Учебное пособие - М.: Издательство РДЛ, 2006. – 308с.
5. UNCTAD. World Investment Report. New York and Geneva. USA.: United Nations, 2011. – 124 p.
6. Лесник А.Л., Маицкий И.П., Чернышев А.В. Организация и управление гостиничным бизнесом. Учебник. - М.: Интел универсал, 2000. - 152 с.
7. Медлик С., Инграм Х. Гостиничный бизнес. Зарубежный учебник. - М.: Юнити-Дана, 2012. – 95 с.
8. Грэм Викерс. Новые отели мира. Лучшие проекты. Коммерческие пространства - М.: Издательство Антона Жигульского, 2008. – 118с.
9. Пфлегер А. Отель. Как выстроить дело с нуля до пяти звезд. Организация и менеджмент. - М.: Центрполиграф, 2008. – 205 с.
10. Мендельсон М. Руководство по франчайзингу. Учебное пособие. - М.: Сибли Интернэшнл, Инк, 1995. – 88 с.
11. Мюррей Я. Франчайзинг. Учебное пособие. Спб.: Питер, 2003. – 295с.
12. Парабеллум А. Клонирование бизнеса: лицензирование, франчайзинг и продажа вашего бизнеса. [Электронный ресурс]: Режим доступа: infobusiness, 2011. – 71с. (дата обращения: 20.04.2018г.).
13. Collis D. J., Montgomery C. A. Competing on Resources // USA.: Harvard Business Review, 2008, July-August. –PP. 140-150.
14. Kogut, B. and I. Zander. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation // Journal of International Business Studies, USA.: Academy of International Business, 1993. – P. 46.
15. Урри Дж. Взгляд туриста и глобализация // Массовая культура: Современные западные исследования - М.: Прагматика культуры, 2005. – 136 с.
16. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // USA: Journal of Management, 1991. - 17, (1). - PP. 99-120.