

## Эволюция операционной модели управления в международном гостиничном бизнесе

УДК:338.46; ББК:65.43; К63  
DOI: 10.24412/2072-8042-2022-2-27-35

*Анна Викторовна КОМАРОВА,*  
кандидат экономических наук,  
Всероссийская академия внешней торговли  
(119285 Москва, Воробьевское шоссе, 6А),  
кафедра менеджмента и маркетинга – профессор,  
e-mail: avkomarova@vavt.ru;

*Сергей Викторович ГАЛЫНИН,*  
РАНХиГС при Президенте Российской Федерации  
(119571, Москва, проспект Вернадского, 82),  
заведующий учебно-проектной лабораторией  
факультета гостеприимства Института отраслевого менеджмента, e-mail: galynin-sv@ranepa.ru

### Аннотация

Управление гостиничным проектом является одним из самых сложных и капиталоемких процессов на рынке коммерческой недвижимости, характеризующийся большими затратами и сроками окупаемости. Одним из ключевых вопросов является выбор правильной модели управления гостиничным проектом. Статья посвящена рассмотрению основных принципов самой актуальной модели управления гостиничным объектом с участием международного оператора. Выявлены тенденции и причины изменения ключевых аспектов делового взаимодействия между собственником гостиницы и международным оператором. Представлена схема эволюции модели управления гостиничным объектом с участием международного оператора.

**Ключевые слова:** модель управления гостиницей, международный гостиничный оператор, соглашение на управление с гостиничным оператором, управление гостиничной недвижимостью.

### Evolution of Operations Management Model in International Hotel Business

*Anna Viktorovna KOMAROVA,*  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Russian Foreign Trade Academy (119285, Moscow, Vorob'evskoe shosse, 6A),  
Department of management and marketing of RF - Professor, e-mail: avkomarova@vavt.ru;

*Sergey Viktorovich GALYNIN,*  
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Moscow, Prospect Vernadskogo, 82),  
Institute of Industry Management, faculty of Hospitality, Head of educational laboratory of hotel and restaurant business,  
e-mail: galynin-sv@ranepa.ru

### Abstract

Hotel project management is one of the most complex and capital-intensive processes in the commercial real estate market, characterized by high costs and long payback periods. One of the key issues is choosing the right management model for a hotel project. The article deals with the basic principles of the most up-to-date management model of a hotel facility with the participation of an international hotel operator. Trends and reasons for changes in key aspects of business interaction between the hotel owner and the international operator are revealed. The scheme of the evolution of the hotel management model with the participation of an international operator is presented.

**Keywords:** hotel management model, international hotel operator, management agreement with a hotel operator, hotel real estate management.

Гостиничный бизнес является одним из самых динамично развивающихся секторов экономики. Инвестиции в гостиничную недвижимость являются одними из наиболее сложных с точки зрения управления ими. Именно поэтому собственнику гостиницы необходимо очень хорошо разбираться в существующих подходах к управлению данной категории коммерческой недвижимости. Выбор правильной стратегии и партнера по управлению гостиницей оказывает существенное влияние на доходность инвестиционного проекта, сроки его окупаемости и, как следствие, увеличение капитализации бизнеса в целом.

Серьезные изменения в структуре используемых вариантов управления гостиничной недвижимостью наметились после 2005 года. Это вызвано тем, что требования инвесторов в части ключевых инвестиционных показателей и влияния на операционную деятельность гостиниц существенно возросли. Именно данный факт определил эволюционное развитие альтернативных вариантов управления гостиничной недвижимостью. Причем трансформация коснулась как существенных условий соглашения на управление, так и альтернативных вариантов управления гостиничной недвижимостью.

На сегодняшний день специалисты выделяют пять ключевых моделей управления гостиничной недвижимостью: соглашение об управлении; франчайзинг; соглашение об управлении с третьей стороной; менчайзинг и аренда гостиничной недвижимости.

По результатам исследований, проведенных компанией HVS среди ведущих международных операторов в 2021 году, структура распределения моделей управления гостиничной недвижимостью выглядит следующим образом:

- 84% брендовых отелей сотрудничают с гостиничными операторами на основании соглашения об управлении;
- 11% отелей работают по франчайзинговому договору;
- 5% являются арендованными объектами.

Как видно из результатов исследования модель управления гостиничной недвижимостью с привлечением оператора является самой распространенной в данном секторе экономики. Гостиничные операторы обладают необходимым пакетом стандартов, процедур и прочей деловой документации, которые обеспечивают бесперебойное

выполнение всех бизнес-процессов гостиницы. Наличие у оператора штата профессиональных сотрудников по различным сферам операционной деятельности гостиницы является мощным ресурсом, который позволяет обеспечивать качественное и эффективное управление. Более того, гостиничный оператор оказывает широкий спектр услуг на разных этапах реализации проекта – осуществляет техническое сопровождение, предоставляет сформированные архитектурные и инженерные стандарты, участвует в централизованной системе бронирования и т. п.

Деловое взаимодействие между международным оператором и собственником гостиничного объекта осуществляется на основании соглашения об управлении. Первоначальные условия соглашений об управлении претерпели большие изменения. Это произошло потому, что участники договорных отношений стремятся к нахождению баланса между собственными рисками и доходами. Поскольку инвестиционная привлекательность гостиничного бизнеса возрастает, все больше инвесторов приобретает неоценимый опыт во взаимоотношениях с гостиничными операторами.

Рассмотрим более подробно основные тенденции изменения модели управления гостиничным объектом с привлечением международного гостиничного оператора. Так, например минимальный срок договора на управление гостиничным объектом, по исследованиям компании HVS за последние 15 лет сократился с 21 года до 17 лет. Средний мировой начальный срок составляет 18,3 года. Люксовые и высококлассные бренды обычно имеют более длительный начальный срок по сравнению с брендами среднего масштаба. Чем больше срок действия соглашения, тем меньше значения базового и поощрительного вознаграждений оператора и наоборот.

По мнению экспертов, первоначальный срок в будущих соглашениях об управлении будет еще больше сокращаться. Инвесторы вряд ли возьмут на себя обязательства по длительному сроку соглашения без каких-либо дополнительных механизмов контроля и прав на расторжение в случае недостаточной производительности оператора.

Данный факт уже положил начало процессу по переходу взаимоотношений между оператором и собственником из плоскости классической операционной модели управления гостиницей в сторону гибридного подхода. Гибридная модель

позволяет владельцам отелей конвертировать соглашения об управлении в соглашения о франшизе после первоначального срока от 5 до 7 лет.

Исторически сложилось так, что базовая плата за управление и лицензионные сборы являются фиксированной выплатой гостиничному оператору. Базовая плата может варьироваться в пределах от 2% до 4% от валового операционного дохода гостиницы в течение всего срока договора. В значительной степени базовая плата зависит от размера и уровня позиционирования гостиницы. Однако в первые годы функционирования гостиницы на собственников ложится тяжелое бремя возврата заемного финансирования и стоимости его привлечения. Именно поэтому они заинтересованы в применении прогрессивной шкалы в части базовой платы за управление. Она предусматривает поэтапное увеличение размера базовой платы в



Одной из основных целей собственника гостиницы является выбор и привлечение такой управляющей компании, которая будет извлекать максимальную прибыль от операционной деятельности и увеличивать стоимость гостиничного актива. Если базовое вознаграждение стимулирует оператора достигать максимальных значений операционных доходов, то поощрительное вознаграждение мотивирует его извлекать максимальную прибыль посредством контроля операционных расходов.

На сегодняшний день используют несколько вариантов расчета поощрительного вознаграждения

(см. рисунок 2). Наиболее распространенным является поощрительное вознаграждение, связанное с валовой операционной прибылью (англ. Gross Operating Profit – GOP). Ранее, как правило, размер поощрительного вознаграждения был неизменным и варьировался в диапазоне от 8 до 10% от валовой операционной прибыли. По оценкам экспертов в 73% заключенных или пересмотренных за последние 15 лет соглашениях об управлении применяется так называемый масштабируемый (дифференцированный) подход к расчету поощрительного вознаграждения.

Следует отметить, что важным является определение валового операционного дохода, который ложится в основу расчета базовой платы за управление гостиницей. Зачастую собственник может принять решение о передаче на аутсорсинг или сдаче в аренду дополнительных продуктов и услуг гостиницы (спа, оздоровительный клуб, гольф-клуб или рестораны), которые могут составлять 40–50% от общего дохода гостиницы. В таком случае оператор не будет получать с этих доходов вознаграждение, поскольку не управляет ими и не несет прямой ответственности за них.

Рис. 1. Взаимосвязь базовой платы и срока управления гостиницей<sup>1</sup>

Fig. 1. Relationship between the base charge and hotel management

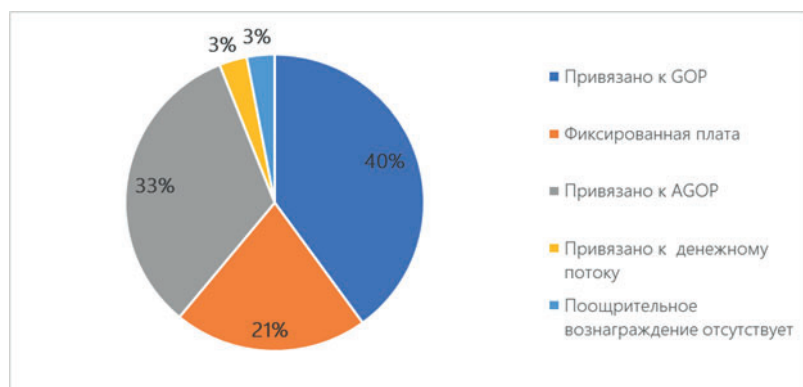


Рис. 2. Структура поощрительного вознаграждения гостиничного оператора<sup>2</sup>  
 Fig. 2. Hotel operator incentive structure

Его размер не является постоянным и варьируется в диапазоне от 5 до 12% от валовой или скорректированной валовой операционной прибыли. Он зависит от значения доли в общем валовом доходе гостиницы. При этом под скорректированной валовой операционной прибылью (англ. Adjusted Gross Operating Profit (AGOP)) в данном контексте понимается сумма всей валовой операционной прибыли за вычетом суммы базовой платы за управление:

$$AGOP = GOP - \text{Base Management Fee}$$

Следует отметить, что вместо или в дополнение

к базовой плате за управление в эту формулу могут быть включены другие расходы гостиницы (резервы на мебель, приспособления и оборудование (МПиО) или любые расходы, которые оператор согласовал с собственником). Обычно соглашения об управлении содержат минимальное значение доли GOP/AGOP в валовом операционном доходе, при которых поощрительное вознаграждение оператору не выплачивается (см. рисунок 3).

Традиционно поощрительное вознаграждение привязывается к генерируемому гостиницей денежному потоку. Однако существует еще один важный фактор, который носит название «Приоритет владельца».

GOP (AGOP)	ПООЩРИТЕЛЬНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ
0% < GOP (AGOP) < 20%	0% * GOP (AGOP)
20% <= GOP (AGOP) < 30%	6% * GOP (AGOP)
30% <= GOP (AGOP) < 40%	8% * GOP (AGOP)
40% <= GOP (AGOP) < 50%	10% * GOP (AGOP)

Рис. 3. Дифференцированный подход к расчету поощрительного вознаграждения оператора<sup>3</sup>  
 Fig. 3. Differentiated approach to calculating the operator's incentive

Он представляет собой некую сумму GOP (AGOP), которая может составлять потребности собственника в части своих финансовых обязательств:

- фиксированная сумма или процент от первоначальных капиталовложений;
- возврат кредита или погашение процентов по кредиту.

В том случае, если приоритет владельца применяется в соглашении об управлении, оператор сможет получить свое поощрительное вознаграждение только после достижения требуемого значения GOP. В случае заинтересованности гостиничного оператора в управлении премиальным активом или в выходе на новый стратегический рынок, он может согласиться ограничить сумму

базового и поощрительного вознаграждений.

Необходимо заметить, что договор на управление, заключенный с авторитетным и эффективным оператором, позволяет инвестору капитализировать стоимость актива. В итоге это позволит успешно выполнить все финансовые обязательства собственника. Именно поэтому оператор и получает свое вознаграждение за эффективное управление гостиницей за счет увеличения до-

ходов и поддержания разумных уровней операционных затрат. Это позволит обеспечить максимальные значения EBITDA и денежных потоков гостиницы. По прогнозам экспертов более высокие значения поощрительного вознаграждения для гостиничных операторов при достижении финансово привлекательных значений GOP (AGOP), станут нормой, стимулирующей их к эффективному управлению отелем (см. рисунок 4).

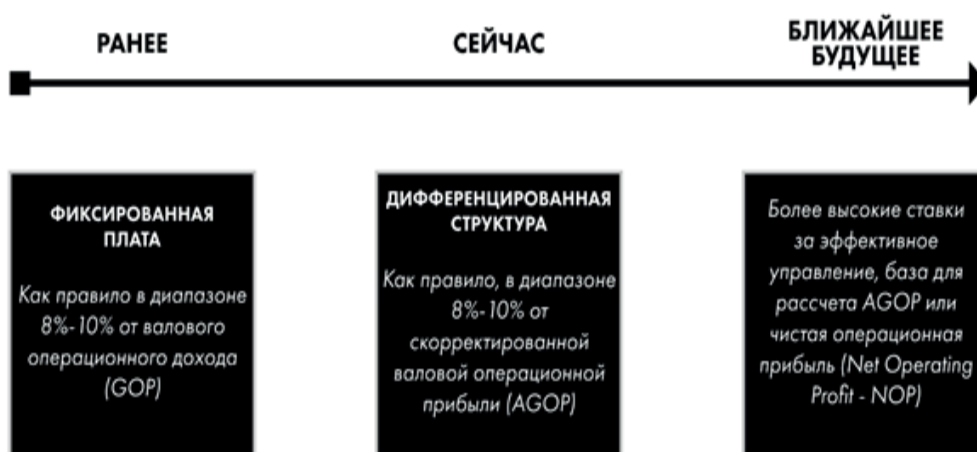


Рис. 4. Тенденции изменения поощрительного вознаграждения международных гостиничных операторов<sup>4</sup>

Fig. 4. Trends in incentive fees for international hotel operators

Заключая соглашение с управляющей компанией, собственники получают все преимущества и инструменты, которыми пользуются гостиницы сети / бренда, включая групповые, централизованные и специфические услуги.

Эти сервисы предоставляются собственнику на возмездной основе и их стоимость, как правило, стандартизирована для любой гостиницы в сети и не подлежит обсуждению (см. рисунок 5).

Невзирая на то, что оплата этих услуг не подлежат обсуждению, они все чаще становятся серьезной проблемой, возникающей в ходе переговоров

между оператором и собственником гостиницы. Все чаще эти расходы рассматриваются собственниками как потенциально скрытые и неконтролируемые затраты.

Так же, как и базовая плата за управление, плата за групповые услуги обычно рассчитывается на основании значения валового операционного дохода всей гостиницы. Поэтому, в случае привлечения третьей стороны к управлению или аренде второстепенных продуктов или услуг гостиницы, необходимо согласовать с оператором границы его валового дохода, который являет расчетной базой для платы за групповые услуги.

УСЛУГИ	СТОИМОСТЬ
Групповые услуги	Средняя плата составляет 1,75–2% от валового операционного дохода. В некоторых случаях бренда среднего и эконом класса она рассчитывается на основе дохода от номерного фонда.
Централизованные услуги	В зависимости от источника бронирования, плата может взиматься в различных формах, таких как процент от валового дохода от продажи номеров, фиксированная плата на основе доступных номеров в гостинице или фиксированная плата, взимаемая за 1 совершенное бронирование.
Специфические услуги	Возможные механизмы расчета стоимости: 1. плата взимается на основе фактического использования; 2. основание для взимания платы может быть указано в соглашении об управлении. 3. плата за проживание для гостей по программе лояльности взимается за весь период проживания; 4. расходы распределяются на справедливой основе между участвующими гостиницами; 5. расходы распределяются справедливо между всеми гостиницами в сети; 6. фиксированная стоимость; 7. фактическая комиссия, выплачиваемая агентствам.

*Рис. 5. Классификация услуг гостиничного оператора по договору на управление<sup>5</sup>*

*Fig. 5. Classification of hotel operator services under management contract*

В части платы за услуги централизованной системы бронирования у собственников всегда возникает масса вопросов. Они касаются корректного учета забронированных гостиничных номеров:

- напрямую на сайте гостиницы;
- на платформах ОТА (англ. Online Travel Agency), таких как Expedia и Booking.com;
- гостиничной командой менеджеров по продажам или посредством централизованной системы бронирования.

С точки зрения гостиничного оператора, учет всех бронирований в централизованной системе необходим для формирования единой клиентской базы. Однако внесение в нее данных из других источников формирует неверное значение суммы платы за бронирование, которые оплачивает собственник. Гостиничные операторы признают, что в последние годы количество прямых бронирований стало намного меньше, чем посредством онлайн платформ ОТА. Некоторые операторы стремятся снизить эту зависимость в пользу прямых продаж. На это решение повлиял также и тот факт, что стоимость ОТА бронирований неизмеримо больше, чем в централизован-

ной системе (20%-23% от стоимости номера в ОТА против ~7,5-10\$ за один номер в централизованных системах)<sup>6</sup>.

В ближайшем будущем более высокая плата, связанная с ОТА бронированиями, будет стимулировать операторов максимально эффективно использовать свои собственные прямые каналы бронирования. Это обеспечит сокращение некоторых видов операционных расходов и повышение прибыльности гостиницы (см. рисунок 6). С одной стороны, соглашения об управлении гостиницей имеют большую популярность и распространение, поскольку они позволяют обеим сторонам договора максимизировать свою прибыль. С другой стороны, гостиничный оператор очень редко несет какую-либо материальную ответственность за недостатки в операционной деятельности, повлекшие за собой убытки.

В то же время собственник гостиницы несет все финансовые риски, связанные с ведением бизнеса. Именно по этой причине собственники гостиниц хотят иметь право расторгнуть договорные отношения с оператором без возмещения ему каких-либо убытков.



*Рис. 6. Динамика изменения платы за групповые услуги международных гостиничных операторов<sup>7</sup>*

*Fig. 6. Trends in group fees for international hotel operators*

Тест на производительность предоставляет собственникам возможность контролировать и оценивать организацию операционной деятельности гостиницы через финансовые индикаторы, которые отражают условия и факторы прибыльности гостиницы:

- начало испытательного периода – составляет 3-5 лет с момента достижения гостиницей стабилизационных показателей по загрузке;
- доход на один номер в наличии (англ. Revenue per Available Room (RevPAR)) – ожидается, что оператор достигает значения RevPAR в размере 90-95% от средневзвешенного RevPAR взаимно согласованного набора основных конкурентов гостиницы; при этом основными трудностями являются определение и согласование списка основных конкурентов и получение досто-

верных данных об их значениях RevPAR;

- доля валовой операционной прибыли (GOP) – прогнозируется, что оператор достигнет 90-95% значения GOP, которое указано во взаимно согласованном бюджете.

В рамках стратегии выхода собственника из договорных отношений с оператором значения RevPAR и GOP в тестах на производительность становятся все более достижимыми и строгими в части контроля. Если в течение двух последовательных финансовых лет оператор не может достигнуть указанных в тесте на производительность показателей, то собственник имеет право на расторжение соглашения об управлении.

На основании проведенного анализа, эволюцию модели управления гостиничным объектом с привлечением международного оператора можно представить в виде трех последовательных фаз (см. рисунок 7).

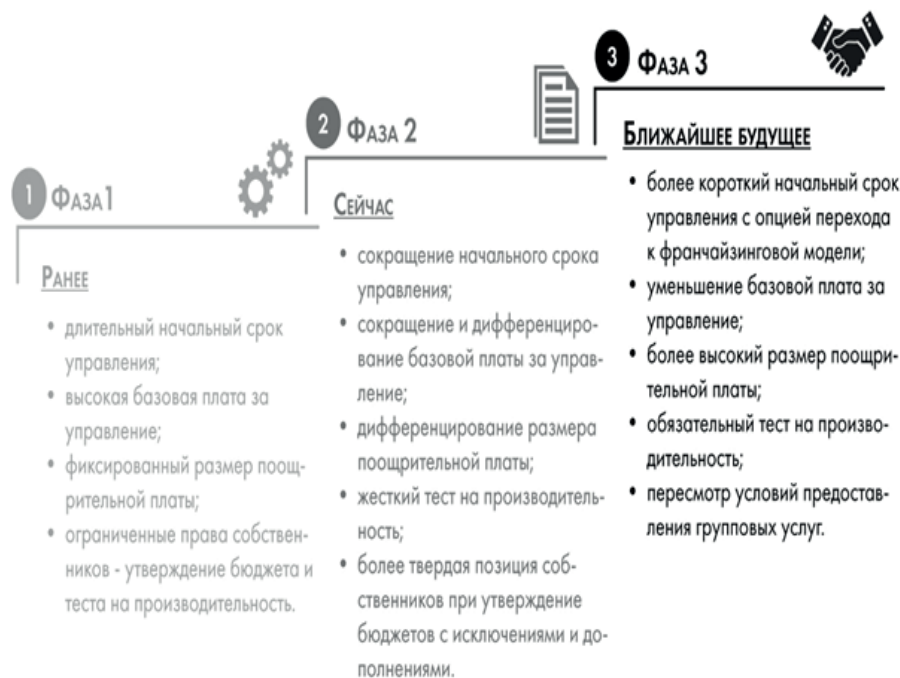


Рис. 7. Эволюция модели управления гостиничным объектом с участием международного оператора<sup>8</sup>

Fig. 7. Evolution of the hotel facility management model with the international operator

Таким образом, проведенный анализ подтвердил неоспоримые преимущества модели управления гостиничным объектом с участием международного оператора. Несмотря на более высокую стоимость услуг, компания-оператор обеспечивает успешный ввод в эксплуатацию гостиницы и последующее эффективное управление ею в долгосрочной перспективе. Данная модель управления позволяет оператору осуществлять экспансию на различные гостиничные рынки без риска для своих активов. При этом собственник гостиничного объекта получает максимальную финансовую отдачу, передавая риски по ведению операционной деятельности оператору в обмен на вознаграждение. Вместе с тем, следует подчеркнуть, что не существует универсальных моделей управления, которые обеспечивают высокую эффективность любой гостиницы. Необходимо осуществить комплексный анализ и выбрать ту операционную модель управления, которая обеспечит гостинице устойчивое экономическое развитие в долгосрочной перспективе.

## ПРИМЕЧАНИЯ:

<sup>1</sup> Комарова А.В., Галынин С.В. Гибридные модели управления в гостиничном бизнесе. Элект. науч. ж-л «Вектор экономики». 2021. № 10 (64) - [http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2021/10/marketingandmanagement/Komarova\\_Galynin.pdf](http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2021/10/marketingandmanagement/Komarova_Galynin.pdf)

<sup>2</sup> HVS U.S. Hotel Franchise Fee Guide 2020 Kasia M. Russell , Bomie Kim <https://www.hvs.com/article/8966-hvs-us-hotel-franchise-fee-guide-2020>

<sup>3</sup> Hospitality financial management / by Agnes DeFranco & Thomas Lattin

<sup>4</sup> Lawson. Fred Hotels and Resorts Planning, Design and Refurbishment

<sup>5</sup> Penner H. et al. Robson Hotel Design, Planning, and Development, Second Edition W. W. Norton & Co, 2012.

<sup>6</sup> The Cornell School of Hotel Administration on hospitality: cutting edge thinking and practice / edited by Michael C. Sturman, Jack B. Corgel, Rohit Verma.

<sup>7</sup> Hotel franchising in Europe DLA Piper [https://www.dlapiper.com/~/\\_media/files/insights/publications/2012/02/hotel-franchising-in-europe/files/hotel\\_franchising\\_in\\_europe/fileattachment/hotel\\_franchising\\_in\\_europe.pdf](https://www.dlapiper.com/~/_media/files/insights/publications/2012/02/hotel-franchising-in-europe/files/hotel_franchising_in_europe/fileattachment/hotel_franchising_in_europe.pdf)

<sup>8</sup> Девелопмент гостиничных проектов: международная практика и российский опыт: учебник/С.В. Га-



лынин, И.В. Гончарова, А.В. Комарова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. 338 с.

### БИБЛИОГРАФИЯ:

Девелопмент гостиничных проектов: международная практика и российский опыт: учебник/С.В. Галынин, И.В. Гончарова, А.В. Комарова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. 338 с. @@ Development gostinichny`x proektov: mezhdunarodnaya praktika i rossijskij opyt: uchebnik/S.V. Galy`nin, I.V. Goncharova, A.V. Komarova. – M.: Izdatel'skij dom «Delo» RANXiGS, 2021. 338 s.

Комарова А.В., Галынин С.В. Гибридные модели управления в гостиничном бизнесе. Элект. науч. ж-л «Вектор экономики». 2021. № 10 (64) @@ Komarova A.V., Galy`nin S.V. Gibridny`e modeli upravleniya v gostinichnom biznese. E`lekt. nauch. zh-l «Vektor e`konomiki». 2021. № 10 (64) - <http://www.vectorecono->

[my.ru/images/publications/2021/10/marketingandmanagement/Komarova\\_Galynin.pdf](http://my.ru/images/publications/2021/10/marketingandmanagement/Komarova_Galynin.pdf)

HVS U.S. Hotel Franchise Fee Guide 2020 Kasia M. Russell, Bomie Kim <https://www.hvs.com/article/8966-hvs-us-hotel-franchise-fee-guide-2020>

Hospitality financial management / by Agnes DeFranco & Thomas Lattin

Hotel franchising in Europe DLA Piper [https://www.dlapiper.com/~/\\_media/files/insights/publications/2012/02/hotel-franchising-in-europe/files/hotel\\_franchising\\_in\\_europe/fileattachment/hotel\\_franchising\\_in\\_europe.pdf](https://www.dlapiper.com/~/_media/files/insights/publications/2012/02/hotel-franchising-in-europe/files/hotel_franchising_in_europe/fileattachment/hotel_franchising_in_europe.pdf)

Lawson. Fred Hotels and Resorts Planning, Design and Refurbishment

Penner H. et al. Robson Hotel Design, Planning, and Development, Second Edition W. W. Norton & Co, 2012.

The Cornell School of Hotel Administration on hospitality: cutting edge thinking and practice / edited by Michael C. Sturman, Jack B. Corgel, Rohit Verma.

