



В статье описаны степень проникновения международных операторов на российский гостиничный рынок, сегменты рынка, на которые ориентируются иностранные гостиничные компании, география их присутствия и планы развития. В ней также дана ранжировка работающих в РФ международных операторов по критерию находящегося в их управлении объема номерного и гостиничного фонда, показаны основные тенденции, характеризующие приход в страну международных гостиничных сетей.

---

---

## Масштабы проникновения международных гостиничных операторов на российский рынок

Т. А. ПОДОЛЯКО,  
*Институт экономики РАН,  
Москва*

### Гостиничная сеть и гостиничный оператор

Гостиничная сеть (или цепь) представляет собой группу гостиничных предприятий, объединенных единой системой управления, одной торговой маркой (как правило, узнаваемой на рынке), едиными стандартами и уровнем предоставления услуг, а также схожими архитектурно-планировочными решениями, как например, Accor, Marriott или Hilton.

Интеграция гостиниц в сети началась в Северной Америке после второй мировой войны, чему во многом способствовало появление концепции франчайзинга; позднее эта тенденция пришла в Европу. С развитием контрактных форм управления сначала в США в 1960-х годах, а затем и в других странах стали возникать первые компании, управляющие гостиничными объектами от имени собственника (так называемые «гостиничные операторы», или просто «операторы»). Это способствовало повышению эффективности гостиничного менеджмента и, как следствие, притоку инвестиций в гостиничный бизнес. Кроме того, заключение контракта с управляющей компанией

© ЭКО 2009 г.

позволяло владельцам, не имевшим соответствующего опыта и знаний, достичь высоких финансовых результатов от эксплуатации принадлежащей им гостиничной недвижимости.

Задача оператора – обеспечить эффективное использование гостиницы в интересах собственника, т.е. поиск всех ресурсов отеля и оптимизация их использования. Привлечение профессионального управляющего обеспечивает собственнику:

- стабильную загрузку гостиницы посредством собственной системы бронирования и членства в других системах бронирования;
- качественную гостиничную услугу, включая оформление интерьера, качество оборудования, квалификацию персонала, обеспечение безопасности проживающих и их имущества;
- активный маркетинг отеля, включая рекламную и сбытовую политику;
- повышение профессионализма сотрудников гостиницы.

Как правило, международный гостиничный оператор имеет в своем портфолио несколько брендов, объединяющих гостиницы разных сегментов рынка: от низкобюджетных мотелей до дорогостоящих отелей класса «люкс». Функцию управления оператор реализует посредством контракта на управление, договора франчайзинга или договора аренды. Он может также сам полностью или частично владеть объектом управления. Сегодня более половины гостиничных номеров в мире находится под контролем международных операторов.

## Международные операторы в России

Последние несколько лет Россия становится все более привлекательной для участников мирового гостиничного рынка. Почти все международные гостиничные группы рассматривают Россию как наиболее перспективный регион будущей экспансии и все чаще делают заявления о своем выходе на этот рынок или о расширении на нем своего присутствия. Из 325 функционирующих сегодня в мире гостиничных операторов<sup>1</sup> в России представлено лишь 13. Под их управлением

---

<sup>1</sup> Данные международного портала [www.hotels.com](http://www.hotels.com)

находятся 50 российских гостиниц<sup>2</sup> (табл. 1). Конечно, этот показатель чрезвычайно низок, однако именно эти 50 отелей генерируют большую часть доходов отрасли в стране, удовлетворяют основную часть платежеспособного спроса и одновременно обучают российский рынок и задают на нем тон.

Какими гостиницами управляют иностранцы? Во-первых, это новые здания, построенные или реконструированные в течение последних десяти лет в соответствии с международными стандартами. При этом в целом по российскому рынку гостиниц только пятая часть гостиничного фонда соответствует современным требованиям<sup>3</sup>; основная же его доля нуждается в капитальном ремонте, модернизации или функциональной реконструкции.

Во-вторых, получив доступ к российскому рынку в начале 1990-х годов, международные операторы заняли верхний, наиболее доходный его сегмент (гостиницы класса 4–5 звезд). Этот процесс продолжается, и в ближайшие годы иностранцы намерены взять в свое управление все знаковые в советское время гостиницы, которые сами по себе являются гостиницами-брендами.

Это хорошо иллюстрирует пример Москвы. Так, открытый в 2008 г. после реконструкции бывший «Интурист» переименован в «Ритц-Карлтон» (оператор Marriott) и стал самым дорогим отелем в стране. Гостиница «Ленинградская» с 2008 г. получила имя «Хилтон Ленинградская» (оператор Hilton Hotels Corporation). Другие знаковые гостиницы города – «Москва», «Минск» и «Центральная» – сегодня закрыты на реконструкцию, а после ее завершения станут частями брендов Four Seasons, InterContinental и Mandarin Oriental соответственно, о чем уже подписаны необходимые договоренности. Будущая судьба еще одной закрытой на реконструкцию московской гостиницы «Россия» пока не решена.

---

<sup>2</sup> В статье анализируются только гостиницы. Другие коллективные средства размещения, такие как санатории, дома отдыха, лагеря и пр., в ней не рассматриваются, поскольку не пользуются на сегодняшний день достаточным интересом со стороны международных операторов. Приведенный анализ базируется на открытых данных компаний, включая их официальные годовые отчеты, а также других открытых источников информации.

<sup>3</sup> Экспертные оценки.

**Международные гостиничные операторы, представленные  
на рынке России\***

<b>Оператор, количество отелей и номеров в управлении</b>	<b>Бренд</b>	<b>Клас- сность, коли- чество звезд</b>	<b>Название отеля</b>	<b>Коли- чество номе- ров</b>	<b>Месторас- положе- ние</b>
Rezidor SAS 12 отелей 4029 номеров	Radisson SAS	4	«Рэдиссон САС Славянская»	410	Москва
			«Рэдиссон САС Роял»	164	Санкт- Петербург
			«Рэдиссон САС Лазурная»	281	Сочи
			«Рэдиссон САС Пик»	116	Сочи
			«Рэдиссон САС Дон»	81	Ростов-на- Дону
			«Рэдиссон САС Тюмень»	235	Тюмень
	Park Inn	3–4	«Парк Инн Сад»	117	Москва
			«Парк Инн Прибалтий- ская»	1200	Санкт- Петербург
			«Парк Инн Пулковская»	840	Санкт- Петербург
			«Парк Инн Екатеринбург»	160	Екатерин- бург
			«Парк Инн Ижевск»	161	Ижевск
			«Парк Инн Полярные Зори»	264	Мурманск
InterContinental Hotels Group 9 отелей 2870 номеров	Crowne Plaza	4–5	«Краун Плаза Москва»	575	Москва
	Holiday Inn	3–4	«Холидей Инн Лесная»	301	Москва
			«Холидей Инн Симоновский Вал»	217	Москва

Оператор, количество отелей и номеров в управлении	Бренд	Клас- сность, коли- чество звезд	Название отеля	Коли- чество номе- ров	Месторас- положе- ние
InterContinental Hotels Group 9 отелей 2870 номеров	Holiday Inn	3–4	«Холидей Инн Сокольники»	523	Москва
			«Холидей Инн Сушецкий Вал»	312	Москва
			«Холидей Инн Виноградово»	154	Москва
			«Холидей Инн Московские Ворота»	557	Санкт- Петербург
			«Холидей Инн Самара»	177	Самара
			«Холидей Инн Риверсайд»	54	Челябинск
Marriott International 9 отелей 2320 номеров	The Ritz- Carlton	5	«Ритц- Карлтон»	332	Москва
	Marriott Hotels & Resorts	4–5	«Марриотт Грандь»	391	Москва
			«Марриотт Роял Аврора»	230	Москва
			«Марриотт Тверская»	162	Москва
	Renaissance	4–5	«Ренессанс Москва»	475	Москва
			«Ренессанс Балтик»	102	Санкт- Петербург
			«Ренессанс Самара»	196	Самара
	Courtyard	3–4	«Кортъярд Марриотт Москва Центр»	218	Москва
			«Кортъярд Марриотт Санкт- Петербург Васильевский»	214	Санкт- Петербург

Оператор, количество отелей и номеров в управлении	Бренд	Клас- сность, коли- чество звезд	Название отеля	Коли- чество номе- ров	Месторас- положе- ние
Асгор 4 отеля 1202 номера	Novotel	4	«Новотель Москва Центр»	255	Москва
			«Новотель Москва Шереметьево»	493	Москва
			«Новотель Санкт-Петер- бург Центр»	233	Санкт- Петербург
	Ibis	2–3	«Ибис Санкт- Петербург Московский Вокзал»	221	Санкт- Петербург
Sokos Hotels 3 отеля 922 номера	Sokos	3–4	«Сокок Олим- пик Гарден»	348	Санкт- Петербург
			«Сокок Палас Бридж»	319	Санкт- Петербург
			«Сокок Васильевский»	255	Санкт- Петербург
Starwood Hotels and Resorts Worldwide 3 отеля 556 номеров	Le Meridien	4–5	«Националь»	221	Москва
			«Кантри Клуб»	131	Московская область
	Sheraton	4–5	«Шератон Палас»	204	Москва
Hyatt Hotels & Resorts 2 отеля 515 номеров	Park Hyatt	5	«Арагат Парк Хаятт»	219	Москва
	Hyatt Regency	5	«Хаятт Ридженси Екатеринбург»	296	Екатерин- бург
Kempinski 2 отеля 429 номеров	Kempinski	5	«Балчуг Кемпински»	232	Москва
			«Кемпински Мойка 22»	197	Санкт- Петербург
Hilton Hotels Corporation 2 отеля 379 номеров	Hilton	4–5	«Хилтон Ленинградская»	275	Москва
	Hilton Garden Inn	3–4	«Хилтон Гарден Инн»	104	Пермь

Оператор, количество отелей и номеров в управлении	Бренд	Классность, количество звезд	Название отеля	Количество номеров	Месторасположение
Orient Express Hotels, Trains & Cruises 1 отель 301 номер	Orient Express	5	«Гранд Отель Европа»	301	Санкт-Петербург
Wyndham Worldwide Corporation 1 отель 250 номеров	Corinthia	5	«Коринтия Невский Палас»	250	Санкт-Петербург
Swissotel Hotels & Resorts 1 отель 235 номеров	Swissotel	5	«Свиссотель Красные Холмы»	235	Москва
ORCO Property Group 1 отель 84 номера	Ma Maison	5 звезд	«Ма Мезон Покровка»	84	Москва
<b>Итого: 50 отелей, 14092 номера</b>					

\* **Примечание.** Гостиничные операторы ранжированы по мере уменьшения количества номерного фонда в управлении; бренды перечислены по мере снижения классности.

**Источник:** табл. 1–2 составлены на основе открытых данных компаний, апрель 2009 г.

В-третьих, 46% работающих под международным управлением российских гостиниц сосредоточены в Москве, 28% – в Санкт-Петербурге, что объясняется концентрацией деловой и финансовой активности страны в двух ее столицах. Бизнес-туризм превалирует в России, и именно на деловых туристов ориентируются гостиничные компании при выборе новых проектов.

В последние 2–3 года наметилась тенденция движения иностранных операторов в российские регионы. Крупнейшие гостиничные компании все чаще рассматривают Екатеринбург, Ростов-на-Дону, Краснодар, Тюмень, Красноярск и некоторые другие города как места своей будущей экспансии. При этом



если в Москве компании представляют, главным образом, свои премиум-бренды, то в регионы они готовы выходить с более демократичными марками, поскольку лишь очень немногие российские города готовы принять пятизвездочные отели.

Наиболее активная позиция в плане продвижения в регионы демократичных брендов (2–3 и 3–4 звезды) принадлежит следующим операторам: Rezidor SAS с брендом «Парк Инн», Accor с брендом «Ибис», Park Plaza Hotels & Resorts с брендом «Парк Плаза», а также InterContinental Hotels Group с брендом «Холидей Инн» и Marriott International с брендом «Кортъярд Мариотт». Каждый из них планирует в ближайшие годы открыть до 20 новых отелей в разных российских городах. Однако, как это часто оказывается на практике, заявленные планы корректируются в сторону уменьшения количества проектов и затягивания сроков их реализации. К тому же в условиях кризиса все больше проектов замораживается на неопределенный срок из-за проблем с финансированием. Но тенденцию расширения географии присутствия международных операторов и их выхода на более демократичный сегмент, невзирая на кризис, не признать невозможно.

Еще одной важной тенденцией является то, что на российский рынок продолжают выходить новые для нашей страны, но хорошо известные в мире гостиничные компании. Такие крупнейшие операторы, как Raffles, Reval, Four Seasons и Mandarin Oriental, уже подписали письма о намерениях на управление отелями в России. Другие операторы, такие как Moevenpick Hotels & Resorts, все еще присматриваются к российскому рынку (табл. 2).

Таблица 2

**Планы развития международных гостиничных операторов в России**

<b>Оператор</b>	<b>Бренд</b>	<b>Классность, количество звезд</b>	<b>Заявленные регионы месторасположения будущих гостиниц</b>
<i>Операторы, уже работающие на российском рынке</i>			
Rezidor SAS	Radisson SAS	4	Москва (2 проекта), Ростов-на-Дону, Екатеринбург, Тюмень, Волгоград, Астрахань

<b>Оператор</b>	<b>Бренд</b>	<b>Классность, количество звезд</b>	<b>Заявленные регионы месторасположения будущих гостиниц</b>
Rezidor SAS	Park Inn	3–4	Челябинск, Омск, Волгоград, Тула, Ижевск, Астрахань, Казань, Новосибирск, Красноярск, Нижний Новгород
InterContinental Hotels Group	InterContinental	5	Москва (планируемое открытие в 2010 г.), Санкт-Петербург
	Holiday Inn	3–4	Москва (самый крупный «Холидей Инн» в мире, 1000 номеров, планируемое открытие в 2014 г.), Санкт-Петербург, Нижний Новгород, большая программа по региональным городам
Marriott International	Marriott Hotels & Resorts	4–5	Калининград, Владивосток
	Renaissance	4–5	Москва (планируемое открытие в 2009 г.), Нижний Новгород
	Courtyard	3–4	Москва (планируемое открытие в 2009 г.), Тюмень (планируемое открытие в 2010 г.), Екатеринбург, Иркутск, Краснодар
Accor	Sofitel	5	Санкт-Петербург, Сочи
	Novotel	4	Екатеринбург, Новороссийск, Тюмень, Красноярск, Нижний Новгород, Омск, Уфа, Краснодар
	Ibis	2–3	Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Челябинск, Тюмень, Казань, Калининград, Томск, Рязань, Тула
Sokos Hotels	Sokos	3–4	Санкт-Петербург

<b>Оператор</b>	<b>Бренд</b>	<b>Классность, количество звезд</b>	<b>Заявленные регионы месторасположения будущих гостиниц</b>
Starwood Hotels and Resorts Worldwide	W	5	Санкт-Петербург (планируемое открытие в 2010 г.)
	Le Meridien	4–5	Санкт-Петербург (планируемое открытие в 2011 г.)
	Sheraton	4–5	Ростов-на-Дону (планируемое открытие в 2010 г.)
	Four Points	3–4	Регионы, планы не конкретизированы
Hyatt Hotels & Resorts	Grand Hyatt	5	Москва (планируемое открытие в 2009 г.)
Kempinski	Kempinski	5	Москва, Нижний Новгород, Московская область, Ростов-на-Дону
Hilton International	Hilton	4–5	Москва, Санкт-Петербург, Краснодар, Сочи
	Hilton Garden Inn	3–4	Пермь, Новосибирск и порядка 15 проектов в других регионах
	Double Tree by Hilton	3	Регионы, планы не конкретизированы
Orient Express Hotels, Trains & Cruises	Orient Express	5	Регионы, планы не конкретизированы
Corinthia Hotels	Corinthia	5	Москва, Калининград
<i>Операторы, не представленные в России, но заявившие о своем выходе на российский рынок в ближайшем будущем</i>			
Raffles International Hotel & Resorts	Raffles	5	Москва (планируемое открытие в 2011 г.)
Four Seasons Hotels and Resorts	Four Seasons	5	Москва (2 объекта), Санкт-Петербург
Reval Hotels	Reval	3–4	Москва, Санкт-Петербург, Ростов-на-Дону, Сочи

Оператор	Бренд	Классность, количество звезд	Заявленные регионы месторасположения будущих гостиниц
Domina Hotel Group	Domina Park Hotel	4–5	Санкт-Петербург, Пермь, другие регионы
Protea Hotels	Protea	3–4	Регионы, планы не конкретизированы
Park Plaza Hotels & Resorts	Park Plaza	4–5	Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Челябинск, Нижний Новгород, Новороссийск
Wyndham Worldwide Corporation	Ramada	3–4	Екатеринбург, другие регионы
Mandarin Oriental Hotel Group	Mandarin Oriental	5	Москва (планируемое открытие в 2012 г.)
Moevenpick Hotels & Resorts	Moevenpick	5	Москва, планы не конкретизированы

## Лидеры российского рынка

Лидером на российском рынке по количеству отелей и номеров в управлении является одна из крупнейших в мире мультибрендовых компаний в сфере гостеприимства – Rezidor SAS Hospitality, головной офис которой находится в Брюсселе. В управлении компании находятся 260 отелей на 54,7 тыс. номеров в 55 странах мира. По состоянию на 31 декабря 2008 г. ее годовой доход составил 785 млн евро. Владелец компании – группа SAS Group, четвертая по величине в Европе авиакомпания, член-учредитель Star Alliance, крупнейшей мировой воздушнотранспортной сети.

В России Rezidor SAS управляет 12 отелями (4029 номеров) и еще имеет семь проектов на разных стадиях развития. В настоящее время компания развивает пять брендов: Radisson SAS, Country Inn, Missoni, Park Inn и Regent. Бренд Radisson SAS – это 4-звездочные отели, Missoni позиционируются как модный дизайнерский бренд класса 5 звезд, то же относится и к бренду Regent. Бренды Country Inn и Park Inn представляют средний сегмент – 3 звезды. В России в ближайшие пять

лет компания планирует открытие порядка двадцати отелей различных брендов: Park Inn (на развитие этого бренда сделан основной акцент), Radisson SAS и Regent.

На втором месте по проникновению на российский рынок находится InterContinental Hotels Group, самая крупная в мире гостиничная сеть, объединяющая 4186 отелей на почти 620 тыс. номеров в более чем 100 странах мира (табл. 3). В группу Intercontinental Hotels входят семь гостиничных брендов: InterContinental, Crowne Plaza, Hotel Indigo, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Staybridge Suites и Candlewood Suites. Самые известные из них – это гостиницы премиум-класса InterContinental, отели для отдыха и туризма Holliday Inn и бизнес-отели Crown Plaza. Годовой доход группы по состоянию на 31 декабря 2008 г. составил 1,85 млрд дол.

В России в портфолио компании входят девять гостиниц, восемь из них работают под брендом Holiday Inn и одна – под маркой Crowne Plaza. Предполагается, что первый пятизвездочный отель сети под именем «Интерконтиненталь Москва Тверская» откроется на месте бывшей гостиницы «Минск» в 2010 г. в составе многофункционального комплекса. Кроме того, компания намерена активно продвигать марку Holliday Inn в Москве и в российских регионах. Самую вместительную в мире гостиницу этой марки – «Холидей Инн Крокус Экспо» – планируется построить в Москве к 2014 г.

Далее следует американская компания Marriott International, также управляющая девятью отелями в России, но чуть меньшим по сравнению с InterConti номерным фондом – 2320 номеров. Компания входит в тройку крупнейших в мире гостиничных операторов и объединяет 3178 отелей и 560681 номер в 67 странах мира. Годовой доход компании в 2008 г. составил 12,89 млрд дол. Marriott International управляет отелями под 18 различными брендами; в Россию компания уже вывела четыре из них: The Ritz-Carlton, Marriott Hotels & Resorts, Renaissance и Courtyard, три последних продолжает здесь активно развивать.

Компания Assog – еще один международный оператор с прочными позициями на российском рынке: занимает пятое место в списке крупнейших мировых операторов. Компания

**Пять крупнейших в мире гостиничных операторов  
и доля России в управляемом ими номерном  
и гостиничном фонде в 2009 г.**

Оператор	Количество номеров			Количество гостиниц		
	в мире	в РФ	доля РФ, %	в мире	в РФ	доля РФ, %
InterContinental Hotels Group	619851	2870	0,46	4186	9	0,22
Wyndham Worldwide Corporation	592880	250	0,04	7043	1	0,01
Marriott International	560681	2320	0,41	3178	9	0,28
Hilton Hotels Corporation	543327	379	0,07	3253	2	0,06
Accor	478975	1202	0,25	3982	4	0,10

**Источник:** рассчитано на основе данных компаний за 2009 г. (www.hotels.com).

объединяет 3982 отеля на 478975 номеров в практически 100 странах мира под 11 брендами: Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, Suitehotel, Ibis, All Seasons, Etap Hotel, Formule-1 и Motel-6. В России компания управляет тремя отелями марки Novotel и одним – Ibis. Эти две марки, а также бренды Sofitel и Pullman она намерена продвигать здесь и далее.

Несмотря на планы и заявления иностранных компаний по расширению своего присутствия в России, на нашу страну не приходится даже 0,5% номерного и гостиничного фонда пятерки крупнейших в мире операторов.

Низкая степень проникновения международных операторов на российский гостиничный рынок, выраженная в малом количестве гостиниц под международным управлением и незначительном числе функционирующих в России мировых гостиничных брендов, ориентация операторов на верхний, самый высокодоходный сегмент рынка наряду с дефицитом качественного предложения способствуют поддержанию высоких цен

на услуги размещения в стране. Поэтому Москва, несмотря на мировой экономический кризис, остается самым дорогим городом мира по ценам на гостиничные услуги<sup>4</sup>.

Сегодня в России нет ни одного отеля эконом-класса под международным брендом, хотя низкобюджетные марки имеются в портфолио практически каждого крупного гостиничного оператора и широко представлены в Европе и США. Операторы только приступают к освоению среднего сегмента рынка, однако касается это, главным образом, регионов.

Получается, что иностранцев, с одной стороны, манит формирующийся гостиничный рынок России, где они могут занять свою пока пустующую нишу, а с другой – расхолаживают проблемы, связанные с ведением бизнеса в России. Основные из них – это политические и экономические риски, недостаток государственной поддержки гостиничной отрасли, непрозрачность ведения бизнеса, несовершенство законодательной базы, неразвитость туристской инфраструктуры, недостаток квалифицированных кадров, сложности с поиском площадок под гостиничное строительство и др.

Большую часть этих проблем можно решить при наличии должного внимания правительства к гостиничной индустрии, создании привлекательных условий для инвестиций в гостиничный бизнес и формировании детальной концепции развития туризма в стране.

Развитая гостиничная отрасль в одинаковой степени выгодна как частному бизнесу, так и государству и его населению. Помимо высоких доходов она положительно влияет на имидж страны в мире, а сопутствующий ее развитию мультипликативный эффект, состоящий, в первую очередь, в создании новых рабочих мест и развитии инфраструктуры, повышает качество жизни населения в целом. От этого выигрывают и национальная экономика, и другие страны.

---

<sup>4</sup> По данным Hotel Price Index международного портала [www. hotels.com](http://www.hotels.com)