

Министерство образования и науки Российской Федерации
Российская экономическая академия имени Г. В. Плеханова

ББК
Л 182
УДК

М.Ю. ЛАЙКО, Д.А. ШТЫХНО

Рецензенты:

МИРОВАЯ ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА



Утверждено Редакционно-издательским советом академии
в качестве учебного пособия

Лайко М.Ю., Штыхно Д.А.

Мировая индустрия гостеприимства: Учебное пособие. М.: Изд-во
Рос. экон. акад., 2005. – ____ с.

ISBN

В работе рассмотрена история возникновения различных форм и методов обслуживания, используемых гостинично-ресторанными предприятиями Запада и Востока, указаны предпосылки, факторы и пути формирования индустрии гостеприимства как мировой отрасли экономики, объяснены механизмы глобализации отрасли.

Для студентов, обучающихся по специальности «Экономика и управление на предприятии. Гостиничный и туристический бизнес».

Москва 2005

ISBN © Российская экономическая академия, 2005

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1. ИСТОРИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТА	7
1.1. Древний Восток	7
1.2. Античная Греция	13
1.3. Древний Рим	15
1.4. Средние века и эпоха Возрождения (V-XVII века).....	20
<i>Средства размещения</i>	20
<i>Питание</i>	28
<i>Начало Американской индустрии гостеприимства</i>	34
1.5. Новое время - XVIII век.....	36
<i>Средства размещения в Европе</i>	36
<i>Гостеприимство в Америке</i>	38
<i>Влияние Французской революции на развитие кулинарии</i>	39
1.6. Новое время - XIX век	41
<i>Индустрия размещения в Европе</i>	41
<i>Индустрия питания в Европе</i>	49
<i>Индустрия размещения в Америке</i>	51
<i>Индустрия питания в Америке</i>	58
1.7. Основные события индустрии гостеприимства в XX веке	62
Контрольные вопросы	68
2. РАЗВИТИЕ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА В США	
В XX ВЕКЕ	70
2.1. Гостиничное хозяйство США в период 1900 - 1940-е гг.	70
<i>Statler Hotels</i>	70
<i>Первая Мировая война</i>	73
<i>Hilton Hotels</i>	74
<i>Появление мотелей и самого крупного отеля</i>	75
<i>Великая депрессия: 1930-е годы</i>	76
<i>Sheraton Hotels</i>	76
<i>1940-е годы: Вторая мировая война и ее последствия</i>	79
<i>Inter-Continental Hotels</i>	80
<i>Экспансия Hilton International и Sheraton</i>	81
2.2. Гостиничное хозяйство в 1950-е - начало 1960 гг.....	81
<i>Holiday Inn</i>	83
<i>Hyatt Hotels</i>	86
<i>Появление франчайзинга и лизинга (аренды)</i>	86
<i>Бюджетные отели и мотели. Партнерство как способ</i> <i>финансирования</i>	89
<i>Американские курорты</i>	91

2.3. Развитие гостиничного хозяйства в 1960-х гг.....	94
<i>Гостиничные цепи</i>	94
<i>Объединения независимых отелей</i>	96
<i>Развитие глобализации американских гостиничных цепей</i>	100
2.4. Гостиничное хозяйство в 1970-х гг.	101
<i>Контракты на управление</i>	104
<i>Концепция кондоминиума</i>	107
<i>Тайм-шер</i>	109
2.5. Гостиничное хозяйство в нестабильных 1980-х гг.....	110
<i>Рыночная сегментация</i>	111
<i>Война удобств</i>	114
2.6. Гостиничный бизнес США в 1990-х гг. и в наши дни	114
2.7. Индустрии питания США в XX веке.....	116
<i>Основные события в индустрии питания</i>	116
<i>Общественное питание в организациях</i>	121
<i>Операционные цепи в индустрии питания</i>	122
<i>Контракты на управление в общественном питании</i>	124
Контрольные вопросы	129
3. РАЗВИТИЕ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА В РОССИИ	131
3.1. Исторические данные о гостеприимстве древних славян.....	131
3.2. Индустрия гостеприимства России в XII – XIX веках.....	133
3.3. Индустрия гостеприимства России в XX веке	139
<i>Иностранные гостиничные компании в России</i>	146
<i>Иностранные компании на рынке гостиничных услуг</i> <i>Москвы</i>	151
<i>Исследование сектора гостиничных услуг McKinsey Global</i> <i>Institute</i>	157
Контрольные вопросы	165
4. ГЛОБАЛИЗАЦИЯ МИРОВОГО ГОСТИНИЧНОГО	
ХОЗЯЙСТВА	166
4.1. Сущность понятие "глобализация"	166
<i>Гостиничный бизнес в современной экономике</i>	170
<i>Принципы и аспекты глобализации</i>	172
4.2. Характеристика туризма и гостиничного хозяйства регионов мира.....	181
<i>Индустрия туризма в современной экономике</i>	181
<i>Общая характеристика мирового гостиничного хозяйства</i> ..	182
<i>Северная Америка</i>	185
<i>Европа</i>	188
<i>Азиатско-Тихоокеанский регион</i>	193
<i>Карибы и Африка</i>	194

4.3. Экспансия гостиничных цепей за пределы национальных границ.....	194
<i>Экспансия в Европу.....</i>	<i>194</i>
<i>Экспансия в Америку</i>	<i>198</i>
<i>Экспансия на Ближний Восток.....</i>	<i>199</i>
<i>Экспансия в Азиатско-Тихоокеанский регион</i>	<i>200</i>
Контрольные вопросы.....	200
5. ЗНАМЕНИТЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ.....	202
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	208
Список литературы.....	209
Приложения.....	211

ВВЕДЕНИЕ

Природа гостеприимства как формы отношений между людьми тесно связана с природой человека. Рождаясь, каждый из нас попадает в замкнутое социальное пространство – семья, близкие люди, друзья. В этом пространстве у нас есть самое необходимое – еда, кров, защита. Постепенно развиваясь, каждый человек расширяет пределы своего замкнутого пространства: в него включаются учителя и одноклассники в школе, студенты и преподаватели в колледже, коллеги по работе, новые знакомые и т.д. Это социальное пространство также имеет географическую составляющую: наши дом, школа, работа, дома родственников и друзей, наш город, страна... Однако может наступить такой момент, когда человеку в силу тех или иных причин придется выйти за пределы замкнутого пространства в иное, так называемое разомкнутое, в котором ему также необходимы, по крайней мере, еда, кров и защита, а возможно, и большее – доброе общение, деловой совет, помощь. И тогда человек рассчитывает получить это от людей, в чьем пространстве он оказался в качестве временного посетителя, или гостя. Умение принять гостя, оказать ему почет и уважение, предоставить защиту и покровительство составляет неотъемлемую часть культуры народов мира. В значительной степени это объясняется тем, что гостеприимство основано на принципе взаимности: мы принимаем гостя так, как нам самим хотелось бы быть принятыми. Если бы мы оказались в его замкнутом пространстве. И поскольку основные потребности людей в значительной степени универсальны, то и понятие "гостеприимство" во всем мире включает в себя, прежде всего, предоставление еды, крова и защиты, а уже затем и исполнение более специфических потребностей, которые, вероятно, и побудили человека совершить выход за пределы его замкнутого пространства. Поэтому гостеприимство неразрывно связано с путешествиями, которые предпринимаются с различными целями.

В этом пособии мы рассмотрим, как развивалось гостеприимство различных стран как вид деятельности с древних времен и до наших дней, как экономика и культура различных народов отразились на традициях и формах предприятий питания и размещения, какую роль сегодня играет индустрия гостеприимства в мире.

1. ИСТОРИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

1.1. Древний Восток

Самые первые упоминания о гостеприимстве – это упоминания о питании как о виде деятельности. Существуют свидетельства того, что уже 12 000 лет назад на территории Дании племена готовили пищу в больших кухнях и ели ее большими группами.

История предоставления проживания как составной компоненты гостеприимства связана с путешествиями и поездками. Люди, оказавшиеся вдали от мест своего постоянного жительства, должны были заботиться об обеспечении себя питанием, убежищем и отдыхом. Путешествия вплоть до новейшего времени были связаны с риском, и путешественники шли на него не ради собственного удовольствия: купцы рассчитывали получить прибыль, паломников влекло в дорогу религиозное воодушевление, ученых-исследователей — познание мира, расширение своего кругозора и т. д.

Издавна гостиничное дело и туризм как две области общественной жизни неразрывно связаны между собой. Чтобы хорошо понять проблему взаимозависимости между путешествиями и гостиничным делом, необходимо подробно познакомиться с этими обеими областями, их развитием и организационными формами.

Первые упоминания о пунктах продажи напитков относятся к 4-му тысячелетию до н.э. Расцвет этих предприятий приходится на более поздний период – период существования Римской империи, провозглашенной в 27 г. до н.э. и расколовшейся в 395 г. н.э. на Западную и Восточную, и Византийской империи (Восточной Римской), столицей которой был Константинополь и которая существовала в IV-XV вв. н.э.

Результаты раскопок в южной части Ирака, проводившиеся в течение 12-ти лет английским археологом Леонардом Вулли, дают основания полагать, уже даже в 5-м тысячелетии до н.э. существовали ханны (khān) - постоянные дворы для временного приюта людей: "На нижних этажах здания частично размещались стойла, часть помещений занимал сам хозяин со своей семьей, остальные приспособлены для постояльцев. Стены этого дома непомерно толстые. Возникает предположение, что помещение было трехэтажным..."»

Упоминания о местах для размещения путников в конце 4-го тысячелетия до н.э. можно найти в истории Древнего Египта (государства, существовавшего в долине нижнего течения Нила с 4-го тысячелетия до н.э. и завоеванному римлянам в 30-м г. до н.э.) и шумерских государств Месопотамии (Междуречья, Двуречья – области среднего и нижнего течения рек Тигр и Евфрат, сейчас это территория Ирака, частично Ирана, Сирии, Кувейта). Ранние цивилизации того времени уже могли производить излишки зерна на орошаемых полях, расположен-

ных в долинах рек. Характер такого земледелия требовал больших общих усилий и организации труда, что явилось основой для социальных систем (государств), которые имели товары для обмена и вводили системы налогов, обеспечивающие ресурсы для роста городов.

Древние государства нуждались в управлении (передаче распоряжений правителей и донесений управляющих), в развитии торговли. До наших дней дошла старинная Египетская роспись II в. до н.э. с изображением гонца, передающего свиток с сообщением государственному чиновнику. Государственные власти постоянно нуждались в сведениях о состоянии дел в подвластных территориях и во время военных походов. Еще в период рабовладельческого строя были сделаны первые шаги в деле упорядочения системы транспорта и связи, дорожного строительства, объектов (мест) размещения путников. Основными способами передвижения и перевозки грузов в это время были поездки на вьючных и седловых животных – ослах, мулах, лошадях, верблюдах. Путешественники в целях безопасности передвигались группами – караванами, и соответственно места для отдыха и приема пищи получили название караван-сарай (caravanserai). Первые караван-сарай пользовались сомнительной репутацией, часто выполняли функцию домов терпимости. Древние египтяне плавали по реке Нил, перевоза огромные глыбы, из которых строили пирамиды. Ранние финикийцы плавали по средиземному морю к берегам, которые сейчас называются Сирия и Ливан, размещая там свои колонии и развивая торговлю.

В те времена Египет уже считался не только средоточием памятников культуры, о чем свидетельствуют обнаруженные многочисленные надписи на пирамидах, оставленные экскурсантами и туристами античности, но и лечебным курортом. Эти потребности побуждали власти заниматься сооружением палаточных городков, павильонов, всевозможных зданий и сооружений для путешествующих, а также организацией их питания и бытового обслуживания. Накопленные знания и опыт сооружения объектов размещения, зафиксированные в истории Древнего Египта, с успехом использовались позже в сооружении подобных объектов греками и римлянами.

Вавилонский царь Хаммурапи (Вавилон – древний город на юго-западе от современного Багдада) подчинил Месопотамию и Ассирию. В 1800-1700 гг. до н.э. были написаны законы царя Хаммурапи, в которых указывалось, что хозяева караван-сарая обязаны доносить властям на посетителей, из разговоров которых за едой следовало, что они замышляют преступление. Недонесение каралось смертью. Смертная казнь также была установлена за обман посетителей, например, разбавление пива водой.

С развитием торговли и ростом размеров государств стало необходимым организовывать для путешественников не только питание, но и ночлег, а также защиту во время ночлега. Часто караваны сопровождались армейскими отрядами, так что охрану также было необходимо размещать. С ростом размеров империй важность дорог возросла, караван-сарай стали исполнять не только функцию по предоставлению места для безопасного отдыха и питания людям и животным, но и стали выполнять таможенные пошлины и собирать подати с перевозимых товаров.

Во многих древних караван-сараях поначалу кров и питание предоставлялись из религиозных побуждений, то есть безвозмездно. Они были расположены приблизительно на одинаковом расстоянии друг от друга – 15-20 миль (24-32 км), что характерно и для Ближнего Востока, и для Китая (на Великом Шелковом пути), и позднее для Европы. Здания строились на каменной основе из грязевых кирпичей, комплекс имел форму колоннады, стоящей по периметру прямоугольника с центральных входом, часто защищенным стенами, выходящими за пределы прямоугольника со стороны входа. Сохранился план одного из таких комплексов, Qasr al-Nayr al-Gharbi (727 г. н.э.), который, вероятно, является самым ранним примером мест размещения такого типа.

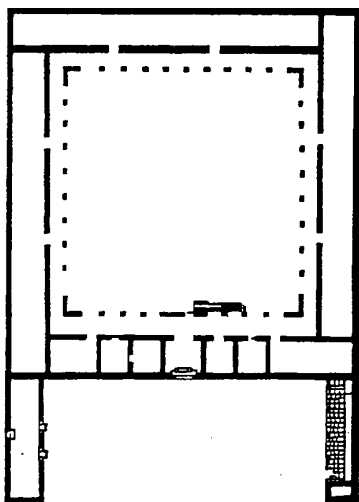


Рис. 1. План караван-сарая Qasr al-Nayr al-Gharbi

Южное крыло помещения содержит место для молитвы, северное крыло содержит место для водопоя животных. Посередине комплекса

находились цистерны для воды, комнаты были расположены по периметру, обычно на втором этаже. Тень от крыши давала возможность для сидения на открытом воздухе. Имелись места для приготовления пищи и разведения костра для обогрева в зимнее время. Места было достаточно для размещения и путешественников, и охраны.

Поскольку основным строительным материалом был глиняный кирпич, который в значительной мере подвержен эрозии даже в условиях пустыни, то большинство сооружений не сохранилось до наших дней, однако по имеющимся остаткам зданий все же можно судить о том, как развивалась архитектура предприятий размещения в государствах Древнего Востока.



Рис. 2. Развалины караван-сарая Ribāt-i Sharaf, 1124 г. н.э.

Вавилоняне были хорошо знакомы с соседними народами и проявляли большой интерес к дорогам, связывавшим их с определенными странами. Вавилоняне, будучи людьми научного склада ума, оставили нам географические карты ряда местностей. Такие карты, процарапанные на глиняных табличках, указывают русла рек и положение морей, границы определенных владений, торговые пути и расположенные на них места временного нахождения (укрытия).

Вавилонских купцов можно было встретить повсюду; известно письмо вавилонского царя к фараону Египта, в котором он выражает свое недовольство тем, что дороги в Сирии и Палестине небезопасны и его торговые агенты подвергаются грабежу со стороны местных жителей. Для пресечения нападений на купцов и обеспечения безопасного проезда по дорогам караван-сарай создаются повсеместно в Сирии, Палестине, Египте, Вавилоне.

Учитывая, что вавилоняне забрались далеко на север, достигнув Черного и Каспийского морей, отдаленных областей Востока, можно понять, что следствием этого стало возведение иногда примитивных укрытий, а иногда и караван-сараев на протяжении довольно длинных торговых путей. Эти заведения не были похожи друг на друга, и в каждой местности дизайн помещений диктовался конкретными условиями: климатом, рельефом, требованиями безопасности, имеющимися в наличии строительными материалами.

Караван представлял собой большое общество путешественников, особенно купцов, объединявшихся для взаимной помощи и имевших основной целью торговлю или паломничество. В караване насчитывалось иногда более тысячи верблюдов или иных вьючных животных, исходя из условий рельефа или местности. Наиболее известны маршруты караванов из Африки и Сирии в Мекку. Первый формировался в Каире или Александрии, последний — в Дамаске.

Позже в мусульманских странах в караван-сараях путникам и их вьючным животным предоставляли кров и пищу в течение трех дней уже не из религиозных побуждений, а за счет казны (об этом сообщает, в частности, Афанасий Никитин в своем «Хождении за три моря»). По истечении этого срока путник должен был или платить за проживание и предоставленное ему обслуживание, или отправляться далее.

Караван-сарай или караванные дома служили временным приютом участникам караванов. Они стали предшественниками постоянного двора для почтовых карет, а позднее мотеля и предоставляли услуги караванам и другим путешественникам еще в V веке до н.э. На территориях к востоку от Константинополя указом султана с V в. до н.э. путешественникам (любой религии) в караван-сараях в течение трех дней предоставлялся бесплатно, говоря современным языком, «полный пансион», а неимущим путешественникам дополнительно бесплатно выдавалась пара обуви. Караван-сарай были расположены на территории современной Турции, Ирана, Афганистана и северной Индии на расстоянии одного дня пути друг от друга. Типичный караван-сарай состоял из внутреннего дворика для животных и простых комнат для путешественников. По дороге от современного Стамбула до столицы Агры Могхула в северной Индии (Дворец Тадж-Махал) путешественник мог отдохнуть и найти защиту от бандитов. Помещение можно было снять за определенную плату.

Турки-сельджуки, построившие много караван-сараев, исходили из социальных соображений. Каждый путешественник независимо от национальности и религии получал на три дня ночлег с питанием, медицинским уходом, а бедняки получали и новую обувь, и все это — за счет государства.

Учитывая наличие большого количества вьючных животных, перевозимый груз, строились караван-сарай в форме больших общественных строений не только в городах, но и на дорогах, в населенных пунктах. Караван-сарай становился и постоянным двором, и торговым домом одновременно.

Постепенно комфорт таких заведений рос, их содержатели были освобождены от службы в армии. Караван-сарай в городах располагались около главных городских ворот, и использовались для сбора налогов. Улаживание налоговых вопросов для больших караванов могло занимать несколько дней, что создавало необходимость для размещения путешественников в непосредственной близости. Этими же предприятиями размещения часто пользовались передислоцирующиеся воска и государственные чиновники, причем для последних часто делались предварительные заказы.

Особенно широкое распространение караван-сарай получили в IX—XVIII веках в связи с ростом городов и усилением транзитной караванной торговли. Наиболее распространены в это время два типа караван-сараев: зальные и с внутренним двором. Зальные караван-сарай (встречаются в Армении) — это прямоугольные здания, разделенные на нефы. Средний неф предназначался для людей и товаров, в боковых нефы находились животные. Во втором типе караван-сараев для размещения людей и хранения товаров служили открытые во внутренний двор небольшие помещения, расположенные в один или несколько ярусов, животные находились во дворе. Караван-сарай на дорогах укреплялись оборонительными стенами либо присоединялись к ремесленно-бытовому предместью и культовым учреждениям. На транзитных путях караван-сарай стали терять свое значение с развитием железных дорог и других современных видов транспорта.

Один из сохранившихся до сегодняшнего времени караван-сараев находится в Испании в Гренаде. Вокруг внутреннего двора расположены на трех этажах номера. Такие караван-сарай встречаются и в Стамбуле. В Турции сохранилось более ста караван-сараев, однако они не функционируют, хотя доступны экскурсантам как музеи.

В Монголии и Китае также шло успешное развитие торговли и путешествий. Сохранились описания караван-сараев, построенных специально для Эмиров и Великих Ханов монгольских государств, которые являлись поистине роскошными комплексами. Много позже Марко Поло во время своего знаменитого путешествия на Дальний Восток (1271-75 гг.) описывал эти караван-сарай как заведения высочайшего уровня, «в которых и королю остановиться не зазорно. На огромных постелях в изысканных комнатах шелковые простыни. Ближайший город поставляет ухоженных лошадей, которых в каждом караван-

сарая около 400. Всего свыше 10 000 таких дворцов, и в них свыше 200 000 лошадей. Трудно представить себе такую грандиозную организацию. Даже в диких частях страны есть такие почтовые станции, которые великий хан сам финансирует и присылает людей, чтобы культивировать землю вокруг них и создавать деревни. Таких образом, посланцы Великого хана могут путешествовать в любом направлении и всегда найдут кров, пищу и смену лошадей».

Для срочных сообщений имела скоростная система передачи: курьеры имели специальные колокола на ремнях, за три мили до прибытия курьера извещавшие о его приближении. Такие курьеры за день могли проехать полным галопом 200-250 миль (300-400 км).

Торговцы со всего мира путешествовали в Пекин за шелком, золотой парчой, специями, жемчугом и драгоценностями, и размещались на ночлег на окраинах городов в постоялых дворах по национальностям, при этом особенно отмечались ломбардцы, немцы и французы. Торговые корабли и заморские караваны с экзотическими товарами бороздили всевозможные западные пути. Те, кто владели или управляли пропускными пунктами, собирали налоги при каждой возможности, и не удивительно, что в конечном пункте цены на товары становились поистине сказочно-высокими.

1.2. Античная Греция

В современном значении слова гостиницы были известны еще в гомеровские времена. В Греции еще в IV в. до н.э. существовали гостиничные дома, особенно в местностях с периодическим массовым наплывом населения, связанным с происходящими гимнастическими и конными состязаниями, государственными торжествами, торговыми ярмарками, а также возле культовых и курортных достопримечательностей (в Дельфах, Эфесе, Сиракузах, Афинах, Олимпии, Коринфе). Мобильность населения в эпоху античности была на удивление высокой. Такие события, как Олимпийские игры, собирали атлетов, зрителей, а также торговцев и ремесленников (т. е. как потребителей, так и поставщиков товаров и услуг) со всей Древней Греции. В окрестностях Олимпа строились сооружения, павильоны для проживания в них атлетов, а также для организации всевозможных бытовых услуг. Олимпийские игры были самым известным, но не единственным зрелищем Древней Греции (следует иметь в виду, что термин «игры» в античном мире имел более широкое значение, чем в современном русском языке, и включал в себя и театральное представление, и состязания поэтов, певцов, музыкантов, а также мистерии для посвященных, т. е. обозначал понятие, аналогичное современным фестивалям культуры и искусства).

В европейской литературе используется термин «таверна» (taverna), это старинное название постоялого двора или странноприимного дома, гостиницы, в Греции – обязательно с баром и иногда питанием, хотя фактически таверны появились позже. Приют в таких заведениях давался всякому — бедному и богатому, знатному и простолюдину. Сохранилось, например, известие, что посольство афинян к царю Македонии Филиппу Македонскому (382-336 гг. до н. э.) останавливалось в такой гостинице.

Владелец таверны в Древней Греции, подобно своему современному собрату, предлагал еду, напитки и ночлег. Вино было как домашним, так и импортным. К столу подавали сыр из козьего молока, хлеб из ячменя, капусту, горох, бобы и чечевицу. Можно было попробовать также фиги и оливки. Более всего предпочитали сырное печенье, медовые булочки, булочки с тмином. Если подавали мясо, то это обычно была козлятина, свинина, баранина. Фаршированный осел считался деликатесом. Колбасы, свиные пудинги, разнообразные рыбные блюда всегда имелись в наличии.

В Древней Греции к 50-му г. до н.э. таверны становятся важным элементом социальной и религиозной жизни. Частыми посетителями таверн были мужчины (женщинам разрешалось развлекать гостей песнями и танцами). Большинство таверн в Греции строились, как правило, из практических соображений недалеко от храмов (например, храма Афродиты). Жертвоприношения богам, носившие ритуальный характер, были частью последующих пиршеств: после жертвоприношения, согласно религиозным обрядам, животных приносили в таверну и съедали («после жертвоприношения — пир, после пира — возлияния»). Каждый из гостей возлежал на ложе, с подушкой или валиком под левой рукой. Музыканты (обычно молодые девушки) развлекали гостей во время еды. Некоторые таверны имели небольшие сцены для театральных представлений. Когда пир заканчивался, согласно афинскому обычаю, пили еще три раза: один раз — за богов, один — за умерших героев, один — за Зевса. По особым случаям раздавали гирлянды из цветов и духи. Затем начинались возлияния. В некоторых тавернах имелись кабинки, куда могли удалиться поклонники Афродиты.

Хотя многие таверны в Греции и имели помещения для размещения путешественников, историческое начало европейской гостиничной индустрии в ее сегодняшнем понимании в большей степени связано с Древним Римом. Древнегреческое влияние было впоследствии замещено влиянием Эллинистического периода, и затем, в эпоху раннего христианства, достаточно сильным влиянием стандартов, правил и требований комфорта Римской империи, которые даже сегодня существуют в гостеприимстве, особенно в архитектуре и технических решениях обществен-

ных зданий, частных домов, дворцов, водопроводов, мостов и дорог. На развитие гостеприимства на Ближнем и Дальнем Востоке Римское влияние сказалось крайне незначительно, однако оно распространилось на побережье средиземноморья и далее к северу до Британии и бассейна Дуная.

1.3. Древний Рим

Около 200 лет до н.э. римляне расположились вдали от Италии. На протяжении последующих пяти столетий они завоевывали множество земель, в том числе и Британию. Они путешествовали на кораблях, лошадях, колесницах и пешком.

Из путешествия римского поэта Горация (65-08 гг. до н. э.), сопровождавшего Мецената, одного из приближенных римского императора Августа, в Брундизий, мы узнаем о существовании в Древнем Риме таверн и приютов.

По причине низкого уровня обслуживания и комфорта в приютах для путников («hospitium») останавливались лишь в том случае, когда отсутствовала возможность остановиться у знакомых или родственников. Так, в одной из своих эпитаграмм, написанной явно под впечатлением от условий проживания в одной из таких гостиниц, известный поэт того времени Марк Валерий Марциал, обращаясь к хозяину, восклицает: «Вино твое, о хозяин, смешалось с потоками ливня». В приютах (гостиницах) того периода времени протекали крыши, как явствует из эпитаграммы, но небезопасным было и само проживание.

В Риме таверны можно было узнать по колоннам, опоясанным цепью фляг, и по красным колбасам, висевшим вдоль стен. Полы были украшены яркой мозаикой, а стены оживляли развешенные картины. Почти каждый квартал имел пивную. В одной только Помпее, сравнительно небольшом городе для своего времени, находилось 118 пивных и питейных заведений. Имелись также пивные и для простого люда. Хозяин пивной выращивал собственный виноград и делал из него вино. Небольшие кусочки сухого сыра были развешаны в комнате в корзинах из тростника.

Некоторые богатые землевладельцы стоили свои собственные постоялые дворы – на границах своих владений. Обычно ими управляли их рабы. Те постоялые дворы и таверны, что располагались ближе к городам, чаще посещались богатыми гражданами, и поэтому их содержали вольноотпущенники или ушедшие на покой гладиаторы, решившие вложить свои сбережения в «ресторанный бизнес». Идея первого в истории завтрака делового человека (Business Lunch) принадлежит Секвию Локату, римскому трактирщику, который еще в 40 г. до н.э. значительно

облегчал жизнь маклеров на галерной пристани, слишком занятых, чтобы сходить домой пообедать.

Хозяева древнеримских постоялых дворов и таверн не пользовались такой поддержкой государства, как это было на Ближнем и Дальнем Востоке. Они были лишены многих гражданских прав, включая право служить в армии, возбуждать против кого-либо дело в суде, приносить присягу и выступать в качестве опекуна. Моральные устои всякого, занимающегося этим бизнесом, моментально ставились под сомнение. Репутация владельцев частных постоялых дворов была даже хуже, чем у владельцев таверн. Их часто обвиняли в мошенничестве и темных делах, а владелиц-женщин иногда обвиняли в колдовстве.

Несмотря на неудобства и опасности, путешествия стали частью образа жизни всего общества Римской империи, что нашло отражение в общественной психологии и сознании. Именно об этом говорят дошедшие до наших дней высказывания "Все дороги ведут в Рим" или "Плывать по морям необходимо, жить — необязательно". Древнеримские постоялые дворы располагались вдоль главных дорог в городах и деревнях и были довольно сносными, если говорить об отдыхе, но о комфорте не было и речи.

В Римской империи в связи с развитой сетью дорог развивались также различные постоялые дворы и заезды, а затем после введения регулярного почтового сообщения (во время принципата Октавиана, с 63 г. до н.э. по 14 г. н.э.) возникли государственные постоялые дворы, находившиеся один от другого на расстоянии одного дня поездки на лошади. Эти дороги предназначались в первую очередь для военных отрядов, а также для сборщиков налогов, купцов, отдельных слоев интеллигенции (художников, архитекторов, врачей, музыкантов и актеров). Государство устраивало их в городах и на главных дорогах, по которым проезжали курьеры и государственные служащие из Рима вплоть до Малой Азии или до Галлии. Существенной принадлежностью этих дорог была сеть «почтовых станций», где путешествующие по государственной надобности могли менять лошадей или мулов, а также получать пищу и ночлег. На этих станциях можно было заказать услуги гида, составить маршрут, получить карту и описание достопримечательностей. Недалеко от Рима, в морской гавани Остии, можно было заказать морское путешествие. Римляне считаются первыми в истории путешественниками или экскурсантами. Их поездки были обычно ограничены пределами Римской Империи, но, поскольку сама Империя занимала огромную территорию, они могли посетить достаточно много мест, что, несомненно, способствовало росту и процветанию постоялых дворов и таверн по всей Империи.

Обычные таверны в Римской империи считались притонами греха и заходили туда, кроме простонародья, только совершенно опустившиеся аристократы. А высшее общество предпочитало "ловить свой кайф" в общественных банях. К тому времени, когда к власти пришел Калигула (37 г. н.э.), эти бани работали круглосуточно. Мужчины и женщины парились вместе, и вино при этом лилось рекой. При банях были роскошные обеденные комнаты, где организовывались банкеты как интимные, так и многолюдные, которые проходили с таким размахом, что правительство было вынуждено принять законы о роскоши, ограничивающие траты римлян на еду и выпивку.

Интересно, что терминология индустрии гостеприимства многим обязана римлянам. Слово "hospitality" (гостеприимство) произошло от латинского "hospitium" (госпиции). Однокоренными словами являются "host" (хозяин), "hospice" (приют), "hotel" (гостиница, отель).

По мере завоевания новых территорий и расширения Римской империи ее обычаи, хозяйственная и организационная структуры применялись также в новых провинциях и покоренных странах. О том, насколько серьезно рассматривалась в древности надежность заведения, предоставлявшего путешественникам приют, питание и ночлег, свидетельствует факт особой заинтересованности государства. Так, в своде римских законов была предусмотрена ответственность такого заведения за вещи гостя. Даже и сегодня законодательство ряда государств регулирует этот вопрос, основываясь на приведенных положениях Римского гражданского права.

В основе Римского государства лежала строгая классовая структура, которая неизбежно оказала свое влияние и на предприятия размещения. Вошло, например, в обычай, что для государственных чиновников вопросы размещения решались заранее их многочисленными подчиненными, в то время, как купцы и другие неофициальные путешественники вынуждены были сами искать себе пристанище на ночь и сами договаривались об оплате. В основу организации гостиничного дела в Римской империи была положена разработанная властями государства определенная классификация гостиниц. Существовало два типа гостиниц: один — только для патрициев (мансионес), другой — для плебеев (стабулarii), они обозначались на картах разными символами в зависимости от уровня предоставляемых услуг.

Римская гостиница представляла собой определенный комплекс помещений довольно широкого функционального назначения: это не только комнаты для размещения путешественников, но и складские помещения, конюшни, лавки, мастерские и т. д. Гостиницы, как правило, строились из камня и располагали необходимым перечнем услуг. В зимнее время обогревались. Некоторые гостиницы обслуживали только офици-

альных лиц по специальным документам, выдаваемым государственными властями. Эта традиция сохранилась до сих пор в форме специальных помещений для особо важных персон в аэропортах, вокзалах. Эти документы свидетельствовали об особом статусе их предъявителя, и поэтому час-то воровались и подделывались. Упоминание о наличии древних гостиниц можно встретить даже в Евангелии: Иисус Христос родился в пещере, поскольку его родителям не нашлось места в гостиницах, переполненных по случаю проведения переписи населения.

По мере развития хозяйственных отношений в Римской империи возрастали требования путешествующих к условиям проживания и их обслуживанию постоянными дворами. Возникает много благоустроенных и богатых постоянных дворов. Как сообщает Цицерон, в них имелись бани, массажные, прачечные, чистка обуви. Наблюдали за порядком, чистотой и соблюдением законности при предоставлении услуг государственным чиновникам — эдилами. Постоялые дворы обязаны были вести список гостей и бухгалтерию.

Рукописные источники сообщают о тавернах и их меню в Римском государстве. Римские повара считали себя элитой и награждали друг друга громкими титулами. Во времена правления императора Адриана (117-138 г. н.э.) римские шеф-повара учредили свою собственную Академию кулинарного искусства.

Легенды сообщают, что у Эскулапа, прославленного врача древности, были всемогущие помощники: дочка Гигея (Гигиена) и кухарка Кулина, услаждавшая дни его жизни несравненной кухней. Молва людская присвоила Кулине имя десятой музы, которых до нее было девять. У римлян десятая муза так и звалась "Кулинарией".

История сохранила любопытные свидетельства о том, какой изысканной была кулинария две тысячи лет тому назад. Римским патрициям подавали на стол, например, свиней, которые были с одного бока жареные, а с другого — вареные, нашпигованные сосисками и колбасами (разумеется, потрошили их через рот, чтобы на свиных тушах не было ни одного разреза). Было и так, что в брюхо свиньи сажали живых дроздов (тут уж, видимо, без разреза не обходилось), и когда на столе начинали от туши отрезать куски, птицы вылетали.

Кроме поваров, специалистов по составлению меню, для составления рецептов новых блюд предусматривалась и особая должность «гастроном». Однако подобные кулинарные шедевры оставались прерогативой таверн для патрициев, в тавернах для плебеев подобных блюд не готовили. Все было значительно скромнее.

Часть военной карты Римской империи времен правления императора Феодосия Великого (347-395 гг. н.э.) может служить своеобразным путеводителем по пунктам размещения того времени. Символы на карте

указывают на типы помещений, которые имелись в каждом конкретном месте. Эти места можно увидеть в Помпее и в Геркулануме, небольших древнеримских городах на юге Италии.

В период процветания Римской империи на дорогах можно было встретить купцов, учащуюся молодежь и бродячих артистов. Останавливаясь на постоянных дворах и в тавернах, они спали на соломе, прижимаясь к теплему боку своей лошади, чтобы не замерзнуть. Римские туристы интересовались историей и религией, посещали греческие храмы, ездили в фургонах, запряженных мулами, в места, где похоронен Александр Великий (356-323 г.г. до н.э.), где жил Сократ. Они также посещали Египет чтобы увидеть пирамиды, как это делают современные туристы.

Таким образом, в период расцвета Римской империи существовало два типа предприятий размещения – роскошные в городах и достаточно примитивные на дорогах. Уровень комфорта и роскоши римских таверн был утрачен после смерти императора Юстиниана в 565 г. н.э., и оставался непревзойденным в течение последующих нескольких сотен лет. В отличие от караван-сараев Востока, римские таверны вдоль дорог предоставляли только самый минимальный уровень комфорта, но поскольку климат Римской империи был мягче и поселения расположены ближе друг к другу, то этого было вполне достаточно. Вся римская система дорог была подчинена нуждам армии, а не торговли, основными путешественниками были солдаты и посланцы, а не коммерсанты, и потому эффективность целилась выше, чем комфорт и роскошь. Таверны имели низкий социальный статус, считались возможными пунктами для организации политических заговоров. Помещения часто представляли собой всего одну комнату, построенную из дерева и с входом непосредственно с улицы. Городские заведения гостеприимства были намного комфортнее, включали бани, магазины, театры, располагались как в маленьких, так и в больших зданиях. Раскопки Помпеи показали, что в этом городе было около 20 отелей вблизи городских ворот.

В те времена удобства, предоставляемые путнику в Азии, значительно превосходили те, на которые можно было рассчитывать в Европе. На Востоке торговля шла не в ущерб бойчее, а потому и путешествовали люди чаще. Китайская система путешествий "на почтовых" была гораздо эффективнее римской, хотя ей могли пользоваться только путешественники со средствами.

С началом упадка Римской Империи (1 в. н.э.) и приходом периода смутного времени постоянные дворы и таверны, потерявшие постоянную клиентуру, ветшали и разорялись.

1.4. Средние века и эпоха Возрождения (V-XVII века)

Средства размещения

После падения (Западной) Римской империи в 476 г. н.э. наступило постепенное угасание "гостиничных предприятий". В мрачную эру нашествия варваров и последующее средневековые потребности населения были относительно невелики, и потому люди довольствовались продуктами собственного производства, и не нуждались в товарах или сырье, поставляемых по старинным торговым дорогам, хотя последние продолжали использоваться. Только спустя почти четыре века, с наступлением периода позднего Средневековья, торговля и путешествия стали возрождаться вновь. С ними начали возрождаться вновь и предприятия размещения и питания.

Интерес сферы услуг гостеприимства переместился с обслуживания путешественников на посетителей других категорий. В Англии, например, постоянные дворы были ориентированы уже не столько на путешествующих, сколько на пьющих. Если люди и путешествовали в те годы, то обычно они были связаны либо с королевским двором, либо с церковью. Если они и заходили на постоянный двор, то разве только выпить. Их вряд ли могли заинтересовать убогие комнаты для ночлега, предлагаемые придорожными трактирами. Дальнейшей стимул к росту предприятий гостеприимства дало паломничество, которое во многих религиях является важным элементом.

Во II и III веках н.э. все большую роль в римском обществе начинают играть христиане. Они путешествовали как в миссионерских целях, так и в целях, имеющих отношение к культу, поэтому не могли оставаться в частных постоянных дворах из-за плохой репутации подобных заведений. В связи с этим церкви было предписано строить постоянные дворы для служителей культа в каждом городе. В результате этих предписаний при епархиальных церквях и в местах особого поклонения в IV—V веках н.э. создаются постоянные дворы.

Строительству новых предприятий размещения на Ближнем Востоке способствовало появление в Аравии ислама после смерти Пророка Мухаммеда в 632 г. н.э. Поскольку путешествие носило религиозный характер, предоставляемое размещение было простым, даже по мере роста популярности мест поклонения. Хадж (паломничество) в Мекку раз в жизни является обязанностью каждого взрослого мусульманина, у которого есть возможность это сделать. Многие из старинных постоянных дворов использовались для размещения паломников, а также строились новые.

Твердая уверенность подавляющей массы людей того времени, что молитва более действенна в определенных местностях, имеющих то или

иное отношение к божеству, была свойственна еще народам Древнего мира. Греки и римляне предпринимали путешествия к отдаленным храмам. Германцы стекались к священным рощам. Евреи в великие праздники ежегодно странствовали в Иерусалим. В христианском мире паломничество в страну, где совершались божественные деяния святых, вошло в обыкновение в IV веке. Так что постоялые дворы, в которых люди останавливались на ночлег, стали строиться ближе к храмам и монастырям. Условия проживания в Европе оставались довольно примитивными, управляли постоялыми дворами рабы, находящиеся в услужении священников и настоятелей храмов.

Уже с этого времени встречаются путеводители к священным местам с указанием храмов, а также постоялых дворов или гостеприимств, в которых паломники могут найти временный приют. Гостеприимства — странноприимные дома, учреждения вроде гостиниц с характером монастыря. Находящиеся в них монахи и братья-прислужники составляют небольшие отдельные ордена. Гостеприимства устраивались в населенных местах и давали приют всем странникам.

Западная церковь различала великое и малое паломничество. К первому, кроме путешествия в Палестину, относили и путешествие в Рим, под вторым подразумевалось посещение местных отечественных святынь. Большой притягательной силой для всего мусульманского мира была Мекка. Паломники отправлялись в Мекку караванным путем и морем.

По мере укрепления феодальной власти появляется необходимость обеспечения временного пребывания влиятельных государственных лиц. У дорог строятся постоялые дворы, предназначенные для государственных служащих. До нашего времени сохранились руины некоторых придорожных постоялых дворов. Одновременно начинают развиваться торговые отношения. Все больше появляется людей, разъезжающих по частным делам, в связи с этим появляются частные гостиницы. Об одном из таких частных гостиниц дворцов упоминается в письменном источнике от 881 г. Находился он в местечке Грау-бюден на территории современной Швейцарии.

На звание самого старого из существующих постоялых дворов претендует постоялый двор "У дерущегося петуха" в местечке Сент-Албанс (Англия), основанном примерно в 795 г. Примерно в то же время появляются первые известные правовые акты, узаконивающие правовой статус постоялых дворов.

Однако со временем, в связи с массовыми путешествиями купцов, подмастерьев, учеников, артистов, а также многочисленными в средневековье пилигримами и паломниками, снова начинают развиваться разнообразные формы предоставления приюта. Сначала этот приют был

бесплатным, ради любви к ближнему, даваемый монастырями, цеховыми организациями, княжескими дворами и т.д. Основным юридическим актом для последующего периода развития гостиничного дела был эдикт франкского короля, а впоследствии императора, Карла Великого (лат. Carolus Magnus, 742-814 гг.), налагающий на монастыри и церкви обязанность содержания "госпитиев". Покровительствуя церкви, он учредил специальные дома для отдыха паломников, предоставляющие путешественникам и пилигримам ночлег, питание, лечебную помощь и ванну. Эти "госпитии" особенное развитие получили в Швейцарии, которая благодаря этому имеет самые старые гостиничные традиции и до сегодняшнего дня пользуется в мире самым высоким авторитетом в этой области. Главным занятием некоторых рыцарских орденов было защищать пилигримов и оказывать им гостеприимство на их пути к святым местам. Один из таких домов, аббатство в Ронсевальском ущелье, обещал странникам радушный прием у ворот, бесплатный хлеб, услуги цирюльника и сапожника, фрукты и орехи из закровов аббатства, два хосписа для безнадежно больных и даже освященное место погребения. Со временем церковь стала играть решающую роль в жизни общества и была единственным авторитетом, который признавали в любой стране. Монастыри и другие религиозные пристанища принимали путешественников (и приветствовали пожертвования). Многие монастыри были рады гостям. Богатых и знатных усаживали рядом с главным прелатом, в то время как бедняков размещали и кормили в отдельных помещениях.

Расценок на комнаты не было, однако всегда ожидалось пожертвования. Часто бывало, что монастырский охранник, чьим первостепенным заданием было стоять у ворот (привратник), также распоряжался и помещениями для гостей. Следует отметить, что уже в то время элементы управления, применяемые церковью, соответствовали принципам управления, используемыми современными гостиничными цепями.

Монастырская пища была простой, но часто более высокого качества, чем где-либо на пути. Овощи и скот монахи обычно сами выращивали и разводили на своих угодьях. На кухне было больше чистоты и порядка, чем в частных домах. Кроме того, монахи вели жесткую систему учета продуктов, что сказывалось на стоимости пищи. В результате пилигримам и бродягам жилось в монастыре лучше, чем иным дворянам у себя дома.

Двери городских гильдий тоже были всегда открыты для пилигримов. Условия проживания там были не хуже, чем в монастырях. Например, в Лондонской резиденции знаменитого Ганзейского союза Steelyard правила были не менее строгие, чем в монастыре, хотя от этих целеустремленных купцов никто не требовал обета жить в бедности.

Центром международной торговли в IX-XI веках являлся Константинополь, куда съезжались купцы с севера и юга — болгары, армяне, русские, арабы, итальянцы, отсюда товары распространялись уже по всей Европе. Для приюта прибывавших в город строились гостинные дворы, некоторые из них сохранились до сих пор.

Созданию аналогичных гостиничных предприятий способствовали и знаменитые ярмарки во Франции (в Сен-Дени, Труа), в Италии (в Ферраре, Павии), в германских княжествах (в Вормсе, Кёльне, Майнце, Шлейре) и т. д.

В Европе светская традиция «платного гостеприимства» связана с ростом городов. Не случайно первые заведения такого рода под названием *taberna pergetua* (круглосуточная торговля вином) появились на Рейне и Мозеле (важнейшая торговая дорога Средневековья). Сведения о них содержатся в резолюции местного архиепископа VIII века, которая запрещала духовным лицам посещение этих «злчных мест». В народных песнях и балладах часто встречаются мотивы, связанные с ночевкой усталого путника (солдата, подмастерья, купца и т. п.) под гостеприимным (или негостеприимным) кровом. На постоялых дворах хозяин часто держал специальную комнату, предназначенную для ночевки гостей. Постоялые дворы располагались обычно на пересечении важных торговых дорог или в центре города у рыночной площади, где находились главный собор и ратуша.

Немцы, торговавшие в Средние века с Венецией, имели там свой гостинный двор. Венецианцы, торговавшие с кипчакскими татарами, имели в Тане также гостинный двор и амбары. Генуэзцы имели гостинный двор в Мессине, в особой части города.

В период раннего средневековья передвижение по Англии было крайне затруднено из-за непроходимости дорог и большой опасности нападения со стороны грабителей и воров. После завоевания Англии норманнами в 1066 г., условия для путешествий улучшились, и число путешественников стало увеличиваться. Посещения храмов и хождения к святым местам в Палестину стали распространенным явлением.

Первые постоялые дворы Англии, начиная с этого времени, были частными домами, поскольку любой мог взять на постой путешественника за плату. Постепенно, однако, конкуренция привела к процветанию одних и упадку других. В результате содержание постоялых дворов переросло в профессиональную деятельность, а постоялые дворы приобрели все характерные для того времени черты коммерческих предприятий. С точки зрения архитектуры английские постоялые дворы мало чем отличались от континентальных, в частности, римских постоялых дворов. Как и в Римской Империи, они строились из дерева, и функции их были теми же. Руины постоялых дворов, раскапываемые археологами, дают

нам возможность судить об их помещениях, многочисленных подсобных постройках и сооружениях. Находимые в них предметы быта, а частично и товары, иногда монеты свидетельствуют о посещении этого государства купцами довольно многих древних государств. Уже тогда постоялые дворы строились не только одноэтажными, но и двухэтажными, и даже трехэтажными.

Со временем бесплатный приют начинает превращаться в специальные, рассчитанные на доход предприятия, напитки и отдых, а затем также и ночлег. Эти учреждения в результате постоянного роста требований со стороны путешественников и по мере одновременно происходящего технического прогресса, изменений в способах и темпах путешествий принимали все более новые и разнообразные формы, превращаясь в гостиничные предприятия, похожие на современные.

Крестовые походы, которые начались в 1095 г. и длились следующие 200 лет, также привели к массовым движениям людей. Десятки тысяч европейцев породнились со Средним Востоком и его культурой. Крестовые походы стимулировали культурный обмен. Результатом стала великая социальная революция и возрождение торговли, которое привело к подъему среднего класса. Косвенно эти изменения так же возродили гостиничное дело и путешествия. Северная Италия стала первой, кто ощутил эффект Возрождения, последовавший после крестовых походов. Контролируя торговлю между Европой и Востоком, северные итальянские города активно развивались. Содержание гостиниц стало там солидным процветающим бизнесом. Прогрессивным направлением деятельности предприятий гостеприимства в средневековый период явилось создание первых профессиональных ассоциаций. В 1282 г. трактирщики города Флоренции в Италии основали свою собственную гильдию, ассоциацию, имеющую целью помогать их бизнесу. Трактиры принадлежали городу, который сдавал их тому, кто больше предложит на проводимых раз в три года аукционах. Видимо, принадлежать к гильдии было выгодно, поскольку к 1290 г. в ней было уже 86 членов. Этот "союз хозяев гостиниц" процветал, создавая правила для себя и своих гостей. Гильдия владельцев постоялых дворов контролировала этот бизнес до такой степени, что городские чиновники опрашивали путешественников прямо у городских ворот и направляли их в гильдию, где их распределяли по определенным гостиницам.

К XV веку некоторые гостиницы состояли уже из 20-ти или 30-ти комнат. Георгиевская гостиница, одна из наиболее известных, имела винный подвал, кладовую, кухню, комнату для хозяина и хозяйки, имелся и специальный работник, присматривавший за лошадьми. Комнаты для гостей, или номера, были названы в честь известных людей, городов или выдающихся чиновников; среди них были комната "Граф", комната

"Оксфорд", "Сквайр", "Лондон" и т. п. В ранней Англии меню таверн при гостиницах состояло в основном из мяса и эля, овощи употреблялись мало. Условия проживания в них были довольно спартанскими. В сохранившихся до наших дней правилах проживания запрещалось, например, спать в обуви и более чем пяти постояльцам в одной кровати.

В отличие от современных мотелей европейские придорожные гостиницы одновременно служили центрами развлечения для местных жителей, в котором они проводили время, предаваясь различным азартным играм (дартс, домино, бильярд, петушиные бои).

Сильное влияние англиканской церкви не способствовало паломничеству к католическим святыням, а значит, сдерживало развитие сферы обслуживания. Лишь с уменьшением ее влияния на английскую общественную жизнь в период позднего Средневековья стала возрастать потребность в частных средствах размещения, поскольку люди стали все чаще посещать святые места, и число таверн и постоялых дворов стало увеличиваться для того, чтобы удовлетворить все увеличивающийся спрос, особенно быстро росли придорожные постоялые дворы. Английский король Генрих VIII (1491-1547 гг.) во времена Реформации косвенно способствовал развитию частных постоялых дворов. В 1534 г. он был провозглашен главой англиканской церкви, после чего в 1539 г. он провел через парламент указ о роспуске монастырей (секуляризация – обращение государством церковной собственности в светскую), что остановило рост гостиничного хозяйства при монастырях. Люди больше не могли рассчитывать на постой в монастырях, что вынуждало их останавливаться в частных постоялых дворах. В результате стало процветать гостиничное дело. Перепись 1577 г. выявила 14202 пивных, 1631 гостиницу и 329 таверн в Англии и Уэльсе.

Самые ранние постоялые дворы в Англии придерживались традиций пивных. Вечнозеленое растение, привязанное к колу, для всех было знаком того, что внутри продавался эль. Этот обычай еще сохранился в некоторых английских деревнях и сейчас. Зеленая ветвь, в свою очередь, обозначала, что в продаже есть яблочное вино. Люди собирались в этих заведениях, чтобы пообщаться и обсудить насущные проблемы.

Хотя каждый приход имел свою пивную, тех, кто снимал помещение, было мало. Гостиницы существовали в крупных городах и на перекрестках, около переправ. По современным стандартам, постоялые дворы все еще оставались примитивными. Здания были больше похожи на пристанища с минимумом мебели. Постояльцы часто спали вповалку на матрацах, разложенных на полу одной большой комнаты. Пропитание было личным делом каждого, так как большинство гостей привозило свою собственную еду, некоторые покупали что-нибудь съестное у хозяина постоялого двора. Питались обычно хлебом и мясом (иногда –

рыба или цыпленок), запивая все это пивом. Тростник, который бросали на земляной или каменный пол, служил как ковром, так и поверхностью, на которую удобно было бросать кости и другие остатки пищи.

Во время правления королевской династии Тюдоров (1485-1603 гг.), а также некоторое время спустя путешествующие труппы актеров давали представления в дворах некоторых гостиниц. Публика сидела на окружающих двор галереях.

Во многих гостиницах был сад и лужайка для игры в шары. Некоторые гостиницы имели пивоварни и варили свое собственное пиво. Длинная комната (для собраний) с большим камином служила местом проведения банкетов и танцев.

Одним из существенных факторов, который способствовал развитию гостиниц, было то, что задолго до установления национальной почтовой системы хозяева гостиниц были вынуждены держать конюшни и лошадей, чтобы удовлетворить потребности королевской почты. Английский закон провозгласил гостиницу общественным домом и сделал хозяев гостиниц ответственными за состояние путешественников. Со временем в Англии излюбленным видом транспорта стала почтовая карета. Путешествие из Лондона в такой город, как Бат, занимало три дня. По дороге почтовая карета делала несколько остановок у придорожных таверн или постоялых дворов, которые получили название почтовых станций. В наши дни от Лондона до Бата можно доехать на машине за два с половиной часа.

По мере того как качество обслуживания на постоялых дворах повышалось, все больше и больше людей стали путешествовать. Многие из них были состоятельными, привыкшими жить в комфорте. Они ожидали большего от постоялых дворов, и это вело к прогрессу в сфере услуг. Тем не менее, некоторые из трактиров продолжали оставаться местом шумных попок, и их завсегдатаи, особенно если таверна находилась в районе порта, зачастую приходили в себя уже далеко в море: их, как говорили тогда, "зашанхаили", т. е. насильственно записали в матросы и отправили на корабле в сторону Шанхая или какого-нибудь другого восточного города.

В середине 1600-х гг. некоторые гостиницы стали выпускать неофициальные денежные знаки, которые почтенные владельцы гостиниц гарантировали выкупить за деньги королевства. Подобное разрешение выпускать монеты (торговые знаки) означало, что гостиницам и их владельцам в то время придавали особую важность.

Английская гостиница была местом занятий разнообразными видами спорта. Существовали различные игры с дротиками и игральными костями, домино, бильярд и *bagatelle* (игра, похожая на бильярд); пользовались успехом и петушиные бои. Те, кто предпочитал активные виды

спорта, использовали гостиницы как места сборищ для рыбалки, стрельбы, охоты и соколиной охоты. Кровожадные могли наслаждаться травлей медведей и быков собаками, а также киданием камней в петухов. Собачьи бои и бокс на голой земле тоже были популярны. Однако главным времяпрепровождением считалось употребление пива, эля, вина, а позднее джина.

Гостиницы и таверны узнавали по вывескам с простыми символами, а не словами. Многие не умели читать, но они могли сказать, например, следующее: "Встретимся под знаком быка". Таким образом, было много "Львов", гостиниц "Золотое Руно", "Белых зайцев", "Черных лебедей", "Дельфинов" и других подобных торговых знаков. В конце XVIII века названия стали содержать слово arms (оружие), например, «King's Arms» ("Оружие короля"). Выставленное напоказ оружие лорда в гостинице часто означало, что гостиница находилась на территории, принадлежавшей определенному знатному роду, и была под его защитой. Некоторые геральдические знаки принадлежали изначальным владельцам земли, на которой располагалась гостиница, или же бывало, что владелец гостиницы, вышедший из слуг, должен был использовать оружие или знаки отличия своего бывшего хозяина. Даже сейчас существуют 400 пивных, названных "Голова короля", 300 с названием "Голова королевы" и более тысячи со словом "корона" в названии.

В некоторых гостиницах были открытые галереи, на которые можно было подниматься по лестнице, находящейся снаружи. Со временем эти галереи ограждались от непогоды. Стойла для лошадей, помещения для упряжки находились во внутреннем дворе. Специальное приспособление в углу служило для того, чтобы особо дородные постояльцы могли взобраться на лошадь. В более крупных гостиницах под конюшней было помещение для посыльных, разносивших почту.

В то время как кофейни начали процветать в больших и малых городах по всей Европе, рост популярности путешествия на дилижансе революционизировал индустрию гостеприимства на дорогах. Чем длиннее путь, чем больше толчков и тряски на промерзшей дороге, тем приветливее казался пассажирам придорожный постоялый двор со своими традициями – явление уникальное по тем временам.

В сельской местности один постоялый двор обслуживал всех проезжих, хотя состоятельные люди, которые путешествовали в своем собственном экипаже или верхом, туда редко заходили, а бедняков, которые путешествовали пешком, туда старались не пускать. В любом случае четкие социальные различия при обхождении с каждым постояльцем строго соблюдались. Состоятельные люди обслуживались в столовой или у себя в комнате. Бедняки обычно ели вместе с хозяином постоялого двора и его семьей на кухне. Им подавали простую пищу без права вы-

бора, но за минимальную цену. Французы называют такое обслуживание *table d'hoté* (табль дом – "хозяйский стол"). Состоятельные гости могли заказывать для себя специальные блюда из имеющихся у хозяина продуктов – *à la carte* ("а ля карт" – по списку) – и заходить на кухню проследить, чтобы все приготовили как надо. Стараясь угодить гостю, хозяин обычно предлагал какое-нибудь местное блюдо, которым этот регион славился.

Постоялые дворы в континентальной Европе далеко уступали английским по всем показателям. Весьма непритязательные по части комфорта английские путешественники, бывая в Европе, приходили в ужас от условий проживания на постоялых дворах, казавшихся особенно убогими по сравнению с английскими. Даже во Франции, стране, уже тогда известной своими высокими кулинарными стандартами, постоялые дворы отличались безобразным качеством пищи и огромным количеством противных насекомых. Достаточно много гостиниц Англии, построенных в это время, действуют и по сей день. Их имена отражают гербы наиболее знаменитых постояльцев: Три короля, Золотой Лев, Шапка Кардинала, Черный орел, Два меча и другие.

Период истории, сменивший Средневековье, известен как Эпоха Возрождения. Этот период отмечен возрождением Европы, что оказало положительное влияние и на предприятия размещения в Англии. В этот период европейская экономика испытала на себе бурный рост и появление новых ремесел, заметно улучшилась торговля между странами. Это не могло не отразиться и на потребностях в тавернах и постоялых дворах.

В период Возрождения и в более поздние годы английская социальная и экономическая система претерпела большие изменения. Процветающая внутренняя и международная торговля и повсеместное появление дилижансов способствовали дальнейшему совершенствованию предприятий размещения и питания.

Питание

Никакое обсуждение средневекового гостеприимства не будет полным, если не упомянуть пиров в замках короля и знати, на которых обслуживались сотни гостей. Не подумайте, что это были обеды *a la carte* (этот метод обслуживания был изобретен лишь в XIX столетии). Обслуживание на пирах можно назвать "дискриминационным", поскольку разные блюда подавались гостям разного ранга. Высшая знать, разумеется, получала самые лучшие куски. Записи в одной из книг о домашних расходах свидетельствуют о том, что один утренний завтрак мог включать, по крайней мере, десять наборов блюд для гостей разного статуса.

Санитарные условия кухонных помещений были просто ужасающи: о холодильниках никто и понятия не имел, продукты загромождали полки и часто падали на пол, собаки и дети играли среди валяющихся на полу продуктов, десятки помощников бестолково сутились у плиты, мешая друг другу. А сами повара имели весьма смутное представление о гигиене, в результате чего всевозможные инфекционные болезни свободно передавались от одного к другому, не делая различия между бедными и богатыми.

Поскольку феодалы должны были обеспечивать питанием свой двор и работников (иногда до 30 тыс. человек), то питание в средние века носило институциональный характер.

Обычно к каждой трапезе готовились десятки блюд, они тщательно сервировались, но поедались не только без надлежащих церемоний, но, прямо скажем, варварским способом. Вилки были практически неизвестны.

Около 1200 г. в Лондоне были открыты общественные столовые (харчевни) cook-shops, которые предлагали клиентам заранее приготовленные блюда на вынос для последующей доеготовки дома. Еще около 200 лет понадобилось для того, чтобы в обиход вошли скатерти, хрустальные бокалы, а также появились, хотя еще и не стали популярными, столовые приборы, которые напоминали ножи и вилки. Повара стали не просто класть пищу большими кусками на общие блюда, а художественно выкладывать ее в небольших количествах.

К концу XIII — началу XIV века относится зарождение в Западной Европе кулинарного искусства. Оно было развито и в эпоху античности, но погибло вместе с древней цивилизацией и поэтому не могло позднее оказывать какого-либо практического влияния на кулинарные знания европейцев. Искусство приготовления пищи в отличие от ее простой подготовки к съедобному состоянию является важнейшим признаком цивилизации. Его возникновение на определенном витке исторического развития обусловлено конкретными причинами:

- возможностью готовить из тех же продуктов, что и прежде, более разнообразную и вкусную еду;
- появлением новых, ранее неизвестных пищевых продуктов и технологий их переработки (хранения, консервирования и т.д.);
- потребностью определенного, достаточно влиятельного и состоятельного слоя людей получать более вкусную и более дорогую еду для удовлетворения своих эмоциональных (амбициозных) желаний.

Пионерами в кулинарном ремесле, первыми людьми в Европе, которые получали удовольствие от вкусной сытной еды и питья, были итальянцы. Ранняя итальянская буржуазия, занимавшаяся торговлей и ремес-

лами на юге Италии, первой поспособствовала становлению европейского поваренного искусства.

Примерно во второй половине XIV века центр кулинарного искусства в Европе переместился из Италии во Францию, в Париж на королевскую кухню. Искусство готовить вкусную еду во Франции получило мощную государственную поддержку. Французские короли (и Валуа, и Бурбоны) проявили себя активнейшими ревнителями хорошей кухни, для развития которой они не жалели государственных средств.

Первая поваренная книга написана в 40 г. н. э. римским эпикурейцем Апицием. С тех пор эти издания пользуются необычайной популярностью. В 1375 г. во Франции главным поваром короля Карла V Гийомом Тирелем в единственном экземпляре была написана первая национальная поваренная книга. Это был важный этап в развитии кулинарного искусства и знаний, который означал, что национальная кухня достигла такого уровня и объема, +что возникла необходимость ее кодифицировать (свести в специальные кодексы), сформулировать основные принципы, по которым можно учиться, дальше развивать ремесло, сравнивать новые изобретения со старыми, критиковать устаревшие.

В Италии (в Ватикане) первая поваренная книга появилась спустя почти 100 лет, в 1470 г. Она была написана неизвестными монахами на латыни под названием "Добродетельные удовольствия". Сборник кулинарных рецептов Гутенберга вышел в 1474 г. Первая поваренная книга в Англии была издана типографским способом в 1508 г. Придя значительно позднее к кодификации кулинарного ремесла и науки, англичане стали наверстывать упущенное быстрыми темпами, издавая кулинарные книги в 1513, 1539, 1541, 1567, 1575, 1576 гг.

Екатерина Медичи (Catherine de Médicis), вышедшая замуж за французского короля Генриха II в XVI веке, привезла с собой из Италии прекрасных поваров, которые добавили утонченности кухне французского двора и приготовили несколько очень артистичных банкетов. Она также пыталась приучить французский королевский двор пользоваться вилками, но в широкий обиход они начали входить только через двести лет. Вместо вилок использовались пальцы, которыми шарили в жирном соусе, вылавливая оттуда куски мяса. У ножа было две функции: им резали и с него ели. Пищу ели с деревянных дощечек или больших, ровно нарезанных ломтей очень черствого хлеба.

Хотя средневековые специалисты по части гостеприимства и ничего не знали о микробах и гигиене, о вилках и чашках для споласкивания пальцев, они пользовались собственными правилами для званых ужинов, большинство из которых не кажутся устаревшими и по сей день.

1. *Пищу следует подавать в должное время: не слишком рано, но и не слишком поздно.*
2. *Пищу следует подавать в должном месте: просторном, приятном и безопасном.*
3. *Тот, кто дает пир, должен делать это от души и в веселии сердца.*
4. *Подаваемая пища должна быть разнообразной, чтобы каждый, кому не понравится что-то, мог отведать чего-то другого.*
5. *На столе должны быть разнообразные вина и напитки.*
6. *Слуги должны быть вежливыми и честными.*
7. *Гости должны испытывать друг к другу только приятельские и добросердечные чувства.*
8. *Песни и инструментальная музыка должны создавать атмосферу веселья.*
9. *Должно быть много света.*
10. *Должна быть полная гарантия того, что все, подаваемое на стол, отличается изысканным вкусом.*
11. *Гости должны есть степенно и без излишней поспешности.*
12. *Можно лишь покорно просить гостей отведать того или иного блюда, но ни в коей мере нельзя понуждать их есть, причиняя вред своему здоровью.*
13. *Каждый из гостей должен отдохнуть после ужина.*

В XVI столетии в Англии появляются таверны для простонародья, называемые ординарными, где за общим столом подавали дежурные блюда за твердую плату. Едоки в таких тавернах не могли, а зачастую и не имели желания привередничать. Обычно главное блюдо представляло основательно переваренное острое рагу из мяса и овощей. Кулинарные качества были ограничены присутствием в котле тех или иных ингредиентов, попадающих туда лишь по причине их дешевизны. Очень немногие из едоков имели здоровые зубы, а у большинства их и вовсе не было, так что для того, чтобы считаться съедобной, пища должна быть легко пережевываемой. Свежее мясо было редкостью, тухлятина была скорее нормой, чем исключением. Специи помогали не только сохранить мясо, но и скрывать неприятный запах мяса "с душком".

Ресторан Tour d'Argent ("Тур д'Аржан") открылся в 1533 г. в Париже, и на протяжении двух столетий оставался уникальным заведением. Конечно, на постоянных дворах тоже подавали еду, но это не было их единственной функцией, как в Tour d'Argent. По закону, только члены гильдии поставщиков, провизии (traiteurs) имели право продавать мясные блюда, да и то только во время банкетов. Однако термин "ресторан" был употреблен значительно позже, во второй половине XVIII века.

В 1571 г. во Франции разработано первое меню, представляющее собой перечень блюд, приготовленных для праздника при дворе Карла IX. Поскольку это было эпизодическое явление, названия "меню" он в то время не получил. Настоящие и постоянные меню стали разрабатываться лишь сто лет спустя, в начале 60-х гг. XVII века при дворе Людовика XIV (1638-1715 гг.) в виде "записок" с заказами обедов на дворцовой кухне. Внешне они представляли собой карточки на плотной бумаге со списком блюд, подаваемых для короля, в единственном экземпляре. Например, были такие меню: menu non pour la table ("меню нон пур ля табль") — "маленькая записка по приготовлению обеда", подаваемая как приказание для поваров; la carte de menu plaisir ("ля карт де меню плэ-зир") — "список утонченных удовольствий", который предназначался для короля перед обедом.

За пределы дворцовых кухонь меню вышли значительно позже и стали употребляться:

1) как общий список блюд, приготавливаемых в ресторане или кафе. Для данного заведения он оставался неизменным;

2) перечень блюд на определенный период времени (от одного дня до одного года).

С течением времени к меню французского двора добавились несколько новых блюд: индейка во Франции, а знаменитый Оливье де Серре (Olivier de Serres) демонстрировал, как овощи могут обогатить меню и диету. Он считается первым французским поваром, внедрившим картофель и оказавшим значительное влияние на французскую кулинарию. Он сделал много предложений относительно приготовления блюд королю Людовику XIV и его поварам. Многие из его предложений были восприняты и оказали влияние на подготовку и дальнейший профессиональный рост прекрасных шеф-поваров и мастеров кулинарного дела. Таким образом была рождена высокая репутация французской кухни.

Например, 8 сентября 1745 г. на приеме, где присутствовал Людовик XV, было подано... 246 смен блюд. В том числе 44 супа, 36 разновидностей жаркого, 48 "легких кушаний" из мяса и т. п. Лишь после всего этого король принялся за десерт — фрукты, сладкое. Обычный ужин Людовика XV, как свидетельствуют историки его двора, тоже состоял из множества блюд. Так, 8 февраля 1749 г. ему было подано 56 различных кушаний, не считая десерта.

Кулинарные вкусы, как известно, в разных районах земного шара в прошлом и сейчас различны. Но в эпоху развития контактов между народами туризм знакомит миллионы людей с блюдами самых различных национальных кухонь, о которых путешественники и туристы в лучшем случае могли прежде лишь слышать.

В XVI столетии два экзотических предмета экспорта начали оказывать влияние на застольные привычки Западной Европы: кофе и чай. На эти напитки, составляющие неотъемлемую часть стиля жизни в XX столетии, когда-то смотрели как на курьезные причуды вкуса. Чай утвердился в качестве привычного напитка еще медленнее, чем кофе, и получил по-настоящему широкое распространения разве только в Англии, да и то только к середине XIX века.

Первая кофейня была открыта в 1554 г. в Константинополе. Кофейни посещали избранные — учёные, философы, люди искусства. За чашкой ароматного кофе велись оживленные беседы и горячие споры, в связи с чем в первые годы появления кофейни нередко называли "научными кружками". Бывая в Константинополе (город в Турции, теперь известный как Стамбул), путешественники пристрастились к кофе и, возвращаясь в Европу, привозили его с собой. К концу XVI столетия кофе привлек к себе достаточно внимания, чтобы навлечь на себя неодобрение католической церкви, назвавшей его «вином ислама» и «напитком нехристей». Только при папе Кlemente VIII кофе получил статус христианского напитка. Говорят, что папа, попробовав его, заметил, что сатанинский напиток слишком хорош, чтобы оставлять его язычникам.

В следующем веке кофейни начали расти как грибы по всей Европе. Первая английская кофейня была открыта в 1652 г. на улице Сент-Майкл Аллей в Лондоне, ее содержательницей была гречанка Паскуа Розе. В Париже первая кофейня была открыта в 1672 г. на площади Сен-Жермен. Владелец ее был армянин Паскаль. К 1675 г. в одной Венеции было несколько дюжин кофеен. В 1683 г. в Вене была открыта первую в Центральной Европе кофейня. Именно в Вене была подана первая чашечка кофе, подслащенного медом и слегка разбавленного молоком. Новая, очень популярная кофейня — первое так называемое кафе-шантан, где посетители пели песенку, восхваляющую кофе, — была открыта в Париже в 1690 г. греком.

Кофейни, предшественницы современных кафе, скоро стали центрами культурной и литературной жизни своего времени и, кроме того, сыграли еще одну полезную (хотя и не столь очевидную) роль — помогли в отрезвлении всего Европейского континента.

В те дни, когда горожане черпали воду для питья прямо из реки, когда в молоке было полно всякой заразы, а шипучие напитки еще не были изобретены, алкоголь был повседневной реальностью жизни, а вовсе не исключением. К нему приучали с детского возраста, добавляя в воду пиво и вино (обычай, которому и по сей день следуют во Франции). Взрослые, даже женщины, пили спиртное галлонами. Повальное пьянство было нормой.

Несмотря на свою отрезвляющую роль, кофейни имели и своих отчаянных противников. Женщины их просто ненавидели, поскольку те, как и большинство прочих общественных заведений, собирали преимущественно мужскую компанию. Женщины писали бесконечные петиции властям, обвиняя кофейни во всех смертных грехах, но все было напрасно — кофейни процветали.

Обычно кофе подавалось в чашке типа пиалы, немного большего размера, чем современные кофейные чашечки. Кофейни славились своей компанейской атмосферой: там можно было с приятностью посидеть у теплого камина с чашкой в руке, смакуя ароматный напиток и обсуждая с другими посетителями новости дня. Эта традиция не особенно изменилась по прошествии лет, что отделяют нас от «эпохи кофеен».

Начало Американской индустрии гостеприимства

Первые англичане, вступившие на землю Американского континента, привнесли с собой тот опыт строительства и управления тавернами и постоялыми дворами Англии, который был накоплен за многие столетия предшествующей истории. В те годы именно английский тип организации услуг гостеприимства считался лучшим в Западном мире.

Историки полагают, что первый постоялый двор на Американском континенте появился в 1607 г. С точки зрения архитектуры, расположения, предлагаемого обслуживания американские постоялые дворы и таверны во многом напоминали европейские, отличаясь незначительно. Например, при размещении людей здесь отсутствовала дискриминация по классовому признаку. В отличие от европейских предприятий, которые во многом выполняли социальную функцию, американские таверны с самого начала своего существования в большой степени имели коммерческую направленность, то есть создавались с целью извлечения прибыли, то есть несли на себе большую экономическую нагрузку, чем их европейские прототипы.

Число постоялых дворов в Америке увеличивалось по мере того как европейские переселенцы осваивали все новые и новые территории. Американские постоялые дворы и таверны копировали английские. Все это были однотипные строения, назначение которых можно было узнать еще издали. Как и в Европе, постоялые дворы в Америке строились и как жилище для хозяев и как временное пристанище для путешественников. Это еще не были чисто коммерческие предприятия, время которых еще не пришло. Качественные изменения стали происходить лишь в конце XVIII века.

На ранних стадиях развития страны таверны играли значительную роль. Первые таверны были открыты в жилых домах и предоставляли широкий ассортимент блюд. Перечень готовых блюд указывался в ком-

плексных меню *table d'hôte*, в отличие от современных форм меню, которые преимущественно являются *à la carte*. Одна из первых таверн была открыта в Бостоне в 1634 г. Самуэлем Кол (Samuel Cole). Также имеются свидетельства того, что в Джеймстауне (штат Вирджиния) была таверна уже в первые годы колонизации, первая из известных американских таверн – *Stadt Huys*, была открыта голландцами в Новом Амстердаме, как тогда назывался Нью-Йорк, в 1642 г.

Бостонские таверны не случайно были названы Патриком Генри "свечами свободы". Таверны "Зеленый дракон" и "Гроздь винограда" были местом встречи «сынов свободы» во время Американской революции. "Бостонское чаепитие" было спланировано в "Зеленом драконе".

С этого времени таверны стали центрами общественной жизни, местом встреч для солдат и бизнесменов. Они процветали не только в городах, но и вдоль больших дорог, и особенно на перекрестках.

В 1656 г. в Массачусеттсе был принят закон, по которому каждый город к колонии должен иметь таверну, или уплачивать штраф. В 1670 г. в Бостоне было открыто первое кафе (*coffee-house*).

По мере роста населения Америки стране требовалось все больше постоянных дворов (*inns*) и таверн. С ростом числа таверн их повара все больше заимствовали идей и рецептов у европейской кухни, частично их меняли, и постепенно начала складываться американская кухня.

Американские постоянные дворы и таверны колониального периода имеют не только богатые традиции гостеприимства, но и богатую историю. Через год после того, как голландская Ист-Индская компания открыла *Stadt Huys*, в поселении Боулинг-Грин открылась *Kreiger's Tavern*. В годы Американской революции эта таверна, называвшаяся тогда *King's Arms*, была превращена в штаб английского генерала Гейджа. А еще более знаменитая *Fraunces Tavern* стала штабом генерала Джорджа Вашингтона и местом, где он произнес свое знаменитое Прощальное слово. Таверна эта до сих пор действует. Таверны в Америке являлись местом неформальных встреч, местом для обсуждения политических событий за кружкой эля. Владели и управляли тавернами представительные граждане, находящиеся в курсе всех местных событий. Когда в таверне были посетители, хозяин или управляющий всегда находился вместе с ними. Субботы были днями военных тренировок в колониях, после маршей и упражнений офицеры и рядовые направлялись в таверны, чтобы расслабиться и попробовать чем там угощают.

До середины XVII века церковь опекала и, по существу, управляла тавернами, причем ее опека была весьма заметной. Однако к концу XVII - началу XVIII века это влияние, хотя и сохранившееся, постепенно ослабло.

1.5. Новое время - XVIII век

Средства размещения в Европе

Прототипы современных гостиниц возникают только во второй половине XVIII века. Одна из первых гостиниц в Европе, "Отель Генриха IV", была построена в г. Нанте во Франции в 1788 г. Ее строительство обошлось в \$17500 – сумму по тем временам весьма значительную. В гостинице было 60 койко-мест, и она считалась лучшей в Европе.

Слово "отель" (*hotel*) произошло от латинского корня уже упоминавшегося древнеримского хоспитеумса. Первоначально отелем именовали многоквартирное здание, в котором квартиры сдавались на месяц, на неделю и даже на один день. В этом значении термин употребляли и во Франции. Французское слово "отель" обозначает также городской дворец магната, место пребывания представителя иностранного государства или городских властей. В XVIII веке, "перебравшись" через Ламанш, термин "отель" приобрел тот смысл, который имеет и по сей день. Скоро этот термин широко распространился и в Америке — большинство таверн быстро переименовали в отели, что, по мнению владельцев, придавало им европейский (французский) шик.

Наилучшим образчиком староанглийской гостиницы служит почтовая гостиница, которая процветала в XVIII и начале XIX века. Эра почтовых карет в Великобритании получила свой размах в 1784 г., когда Парламент уполномочил кареты перевозить правительственную почту. До этого времени ее перевозили посыльные, передвигаясь на лошадях по плохим дорогам. Была установлена национальная почтовая система, и многие гостиницы стали использоваться исключительно как почтовые.

Вскоре появились и почтовые кареты. Их легко было узнавать по ярко-красным колесам в нижней части и черному верху. Почтовые экипажи могли взять максимум 7 пассажиров: 4 внутри и 3 напротив извозчика; иногда даже ездил охрانا.

Частные компании имели свои собственные почтовые кареты и набирали столько пассажиров, сколько можно было втиснуть на крышу и внутрь кареты. Иногда таким образом путешествовало 13 человек: четверо внутри, четверо наверху, а пятеро сзади, багаж был на крыше. Состоятельный путешественник, желающий совершить частную поездку с комфортом, мог путешествовать в почтовом фэртоне, в частном экипаже.

Городские гостиницы очень сильно зависели от привычек, проявляемых во время путешествия их потенциальными клиентами, и большая часть их дохода могла быть заработана при условии, что будут лошади для экипажей. Тем не менее, путешествия были медленными и, например, для преодоления расстояния в 400 миль требовалось 34 остановки и 42 часа. Деревенские гостиницы в большей степени зави-

сели от обычаев своих постояльцев, и немалая доля их бизнеса заключалась в предоставлении лошадей для карет.

Примерно в то же время была предпринята первая попытка классификации гостиниц: в Берлине, насчитывавшем в то время около 130 тыс. жителей, было 9 постоянных дворов 1-го класса, из которых два уже назывались отелями, 10 постоянных дворов 2-го класса и 13 постоянных дворов 3-го класса.

Английские таверны и постоялые дворы со второй половины XVIII века и по 1825 г. имели репутацию лучших в мире. Высокие стандарты обслуживания и чистоты помещений сначала появились в Лондоне, затем распространились на остальную часть страны. Путешественники часто передавали друг другу информацию о самых лучших предприятиях гостеприимства. Один из первых путеводителей того времени назывался "The Pilgrim's Guide" ("Путеводитель путешественника"), в котором были собраны данные начиная с XIII века. Первые путеводители не были такими, как сейчас. Скорее, это было собрание писем, случайных замечаний, мнений и советов. Большинство таких путеводителей было написано по-латыни. Сэр Френсис Бэкон написал сочинение "О путешествии", которое является одним из первых письменных путеводителей в современном смысле.

"Золотой эрой путешествий" можно назвать вторую половину XVIII века, до Французской революции и изобретения железной дороги. Великий тур (Grand Tour) по европейскому континенту был неотъемлемой частью образования молодых людей из наиболее знатных и состоятельных семей. Эпохи Ренессанса и Просвещения ослабили религиозные мотивы передвижений части общества, однако усилили индивидуальный характер и образовательную направленность поездок, соответственно, и временное пребывание в незнакомой местности. Молодые дворяне в порядке вещей отправлялись в "гранд-тур" по Европе, прежде чем вступить на поприще профессиональной или политической деятельности. В Англии, к примеру, маршрут такого путешествия начинался в Лондоне, вел во Францию с длительным пребыванием в Париже, затем в Италию: Генуя, Милан, Флоренция, Рим. Обратный путь пролегал через Швейцарию, Австрию, Германию, Нидерланды.

По мере усиления общественных позиций третьего сословия его представители в XVIII — начале XIX века все чаще предпринимают аналогичные образовательные туры. Спрос на услуги гостеприимства значительно способствовало росту качества и ассортимента услуг, то есть европейское гостеприимство не появилось на свет само по себе, а было обусловлено проявлением предпринимательских способностей людей в ответ на требования рынка.

Гостеприимство в Америке

По мере того как колонии разрастались из разрозненных поселений в города, у людей появлялось все больше и больше поводов для путешествий и соответственно росла необходимость в заведениях, обслуживающих их. В 1740 г. в Америке из Бостона начали ходить первые дилижансы, пассажиры которых становились клиентами придорожных постоялых дворов и таверн. Именно придорожные постоялые дворы дают начало Американской гостиничной индустрии. В 1742 г. в США появилась первая кулинарная книга. Это была переизданная английская книга Элизы Смит "Полная книга домашней хозяйки". В 1798 г. издана чисто американская поваренная книга Амелии Симмоне под названием "Американская кухня".

Период процветания придорожных предприятий гостеприимства продолжался до Американской Революции. В Нью-Йорке и Новой Англии эти заведения назывались придорожными тавернами, на Юге — ординарными тавернами, в Пенсильвании — постоялыми дворами. Кроме названия между ними были и некоторые местные различия.

Но как бы их ни называли, эти заведения скоро стали местом, где колонисты любили собираться, чтобы посплетничать, узнать последние новости, провести собрания, заключить деловую сделку. Хозяин заведения, не в пример его коллеге времен Римской империи, был уважаемым членом общины и зачастую одним из самых состоятельных граждан. Обычно он занимал какую-нибудь почетную должность в органах местного самоуправления, а иногда и поднимался значительно выше. Например, Джон Адамс, второй президент Соединенных Штатов, в 1783 — 1789 гг. был владельцем и управляющим собственной таверны.

Не удивительно, что постоялые дворы и таверны колониального периода не только удовлетворяли потребность сограждан в общении, но и служили также местом явки революционного подполья, складом оружия и боеприпасов, а иногда и вербовочной конторой пиратов, многие из которых были завсегдатями ординарных таверн, разбросанных вдоль всего Юго-Западного побережья. Множество головорезов начали свою карьеру в кабаке Чарлстона или Саванны.

Революционные войны в США (1775-1783) мало изменили характер этих заведений. Они всегда оставались не только пристанищами для усталых путников, но и центрами общественной жизни, местами политических сборищ, источниками, утоляющими физическую и духовную жажду. Сейчас эти заведения называются иначе — отели, и это французское заимствование отражает растущее влияние, которое оказывала Франция на зарождающуюся нацию.

Первым зданием в Америке, построенным в 1794 г. специально как отель, стал City Hotel ("Сити-отель"), открытый в Нью-Йорке на Брод-

вее. До этого времени владельцы гостиниц превращали свои дома в гостиницы. City Hotel был в действительности гостиничным предприятием нового поколения, построенным исключительно с целью обслуживания клиентов. Имея 73 комнаты, этот отель считался огромным строением. Отель вскоре стал центром Нью-Йорка с населением 30 тысяч жителей. Открытие City Hotel было началом строительства очень скромных по сегодняшним меркам гостиниц и в других городах. Все помещения для отдыха и принятия пищи носили коммунальный характер.

Бостон, Балтимор и Филадельфия, чтобы не отставать, открыли похожие отели: Exchange Coffee House в Бостоне, City Hotel в Балтиморе, Mansion House в Филадельфии. Каждый из этих отелей стал модным местом встреч. Интересно отметить, что первым небоскребом в Нью-Йорке был Adelphi Hotel – шестизэтажное здание. В течение последующих 35 лет после открытия City Hotel в Нью-Йорке началась эпоха “золотого века” для отелей США.

Влияние Французской революции на развитие кулинарии

Великая французская революция 1789-1799 гг. произошла примерно в то же самое время, как американские колонии начали войну за независимость. Кроме всего прочего, Французская революция способствовала изменению направления развития кулинарных вкусов человечества.

М. Буланже, “отец современного ресторана”, в 1765 г. открыл круглосуточную таверну на улице Баель в Париже. Вывеска по-латыни на его заведении приглашала голодных людей войти и отдохнуть, восстановить силы, ее можно перевести как “придите ко мне те, чьи желудки тоскуют, и я восстановлю их”. От этого латинского “восстановления” (restaurabovos) и произошло французское название главного блюда, которым был суп - “le restaurant divine” - (превосходно укрепляющий) или “restorantes” (укрепляющий, восстанавливающий), откуда, в свою очередь, пошло название “ресторан”. Однако Буланже не хотел ограничивать свой кулинарный репертуар этим супом. В 1767 г. он бросил вызов гильдии поставщиков провизии, которой принадлежала монополия на мясные блюда, создав свой знаменитый «суп» из баранины в винном соусе. Гильдия подала иск, и дело дошло до Верховного суда. Буланже выиграл дело, и скоро его ресторан Le Champ d'Oiseau (“Ле Шам д'Аузо”) восстанавливал силы сотням изголодавшихся посетителей, предлагая широкий диапазон сочных, прекрасно приготовленных блюд. Среди них есть одно, имеющее интересную историю. Буланже разрешал соседям приходиться к нему в пекарню и печь картошку, используя жар печей после того, как оттуда вынимали хлеб. И однажды ему пришла в голову идея нового блюда – нарезанный картофель в горшочке с креп-

ким бульоном, приготовленный в хлебной печи. Он назвал это блюдо *boulangere potatoes* (картофель по Буланже).

В 1782 г. на улице Ришилье открылся первый уже настоящий ресторан *Grand Tavern de Londres* (“Гранд Таверн де Лондр”), а три года спустя недалеко от Пале-Рояль – еще один, *Aux Trois Freres Provencaux* (“О Трех Фрер Прованс”).

К 1794 г., когда по улицам Парижа в буквальном смысле слова покатились срубленные головы, там было уже пять сотен ресторанов. Так что было бы неправомерно утверждать, что ресторан – изобретение Французской революции, но в свете того, как сложилась дальнейшая судьба французских рестораторов, можно сказать, что именно благодаря ей идея ресторана распространилась по всему миру. Только самые верные из шеф-поваров аристократических домов остались во Франции, большинство же из них революционная буря раскидала по всей Европе. Многие беженцы пересекли океан и оказались в Америке, главным образом, в Новом Орлеане – единственном истинно французском городе Нового Света, названный в честь французского города и бывший одно время французским анклавом. Впоследствии его захватывали англичане, потом испанцы, затем опять французы и, наконец, американцы. Одним из самых знаменитых новоорлеанских ресторанов до сих пор остается *Court of the Two Sisters* (Дворик двух сестер). На стенах у входа в него начертаны имена американцев, побывавших в плену во время различных войн, в которых принимала участие Америка.

Почти все французские кулинары занялись ресторанным бизнесом и принесли с собой французские кулинарные традиции. Скоро простые, плотные английские “диннеры” и примитивную стряпню американцев облагородили пикантные соусы и начали вытеснять горячие мясные блюда в горшочках – *rots au feu* (“пот-о-фе”). Другие страны тоже почувствовали на себе эффект французского кулинарного искусства, и многие приняли некоторые из его принципов. Исключение составляли, пожалуй, одни итальянцы, которые сами являются наследниками мощных кулинарных традиций и считают (и в этом они, по большому счету, правы), что французская кухня сама произошла от итальянской.

Нельзя сказать, что французская кухня была принята безоговорочно даже двумя странами, больше других обязанных ей, Великобританией и Соединенными Штатами. Французские кушанья были по всем статьям лучше английских, и английские повара, естественно, почувствовали в этом для себя угрозу и начали проявлять отчаянный шовинизм, встав грудью на защиту традиций национальной кулинарии. В США же, где не было аналогичных традиций, пуритане поступили еще проще, объявив французскую кухню греховной. Доставшаяся им в наследство простая кухня прочно укрепились в Новом Свете, и заокеанские гости в течение

долгого времени были вынуждены констатировать, что американцы не умеют толково использовать свои богатейшие природные ресурсы, во всяком случае, в приготовлении пищи.

Французская кухня становилась популярной в США еще и частично по политическим мотивам, особенно в высших кругах: все английское стало непопулярным в Америке после революции. Дипломатическому корпусу и американским политикам предлагались блюда французской кухни. Президенты Джордж Вашингтон (президентский срок 1789-1797) и Томас Джефферсон (президентский срок 1801-1809) предпочитали французскую кухню как на политических, так и на частных обедах. За время своего пятилетнего пребывания во Франции в качестве посла Томас Джефферсон приобрел вкус к французской кухне. Став третьим президентом США, он заполучил в Белый Дом французского шеф-повара и щедро оплачивал его услуги. Этот пример стимулировал интерес к французской кухне и заставил американских владельцев таверн разнообразить блюда и больше заботиться об их качестве.

1.6. Новое время - XIX век

Индустрия размещения в Европе

Развитие мануфактурного производства и промышленные перевороты XVIII-XIX веков в ведущих европейских державах внесли коренные изменения в экономическую жизнь общества. В результате развития фабричного способа производства оформилось четкое разграничение рабочего времени, отчужденного от человека, и свободного времени, находящегося в полном распоряжении наемного работника. Кроме того, промышленные революции XVIII-XIX веков привели к значительному увеличению рабочего времени по сравнению с античностью и средними веками. Развитие современного гостиничного дела приходится на XIX век - век великих научных открытий, паровой машины и современных средств сообщения.

Важнейшую роль в строительстве специализированных предприятий гостинично-ресторанного сервиса сыграли революционные изменения в развитии транспорта: изобретение парохода Фултоном (1807), паровоза Стефенсоном (1814), совершенствование почтовой связи и расширение сети дорог в Европе. Все это становится важными экономическими факторами массового передвижения населения. Надежность и скорость передвижения при снижении расходов на них потребовали для обеспечения ночлегом и питанием путешественников создания специализированных предприятий гостинично-ресторанной отрасли. Дальнейшее развитие различных форм туризма создает постоянно растущие потребности в предприятиях, предоставляющих ночлег и питание. Возникают большие современные гостиницы, размещенные в специально построенных для

этой цели зданиях по типу частных резиденций или же великолепных государственных особняков.

Знакомясь с описанием Парижа XIX века в энциклопедическом словаре, читаем: "Между Севастопольским бульваром, одной из самых густо населенных и торговых артерий города, и площадью Бастилии лежит старинный квартал Марэ, на месте прежних болот, со старинными отелями (барскими домами)... Так называемое предместье Сен-Жермен — квартал аристократических отелей старинного дворянства, которые встречаются на каждом шагу..."

Необходимо отметить, что Бурбонский дворец — место заседаний палаты депутатов Франции в настоящее время — в путеводителе по Парижу, изданном в XVIII веке, значится как "отель принца Конде". Таким образом, в то время название "отель" давалось дворцам или зданиям дворцового типа, предусмотренным для размещения в них важных гостей помимо основного дворца, в котором проживал сам владелец «отеля». Как правило, во дворце такого плана находились гости, их прислуга и т. д. Из старинных отелей, которых в Париже сотни, особенно интересен отель Карнавале (строительство начато в 1544 г.) и отель Клюни (построен в XVI веке).

Повышение качества и надежности транспортных перевозок в совокупности с их удешевлением обусловили существенное увеличение потоков путешествующих. Соответственно повсеместно возникали первые предприятия, специализировавшиеся на обслуживании временных посетителей. На смену скромным пансионам и "комнатам для гостей" в домах священнослужителей, в монастырях и религиозных миссиях открываются первые комфортабельные (если не сказать роскошные) гостиницы.

В 1801 г. в Германии открывается первоклассная гостиница "Бадише Хоф" в Баден-Бадене, в 1812 г. в центральной Швейцарии вступает в строй отель "Риги-Клес-терли", в 1832 г. — гостиница в городе Фаульхорн, в 1859 г. — "Гранд-отель Швайцер-хоф" в городе Интерлакене. В Германии на рубеже XVIII-XIX веков возникают первые курорты минеральных вод — в Хайлиген-дамме, Нордернее, Травемюнде.

Как отмечает швейцарский исследователь туризма профессор К. Каспар, "в этот период становления туризма строились в первую очередь роскошные гостиницы, которые обслуживали представителей аристократических кругов, "нового дворянства", высшего офицерства". В зависимости от времени года элита либо пребывала на французской или итальянской Ривьере, либо отдыхала на термальных курортах Швейцарии и Германии, либо предпринимала длительные путешествия в Северную Африку, Египет, Грецию. Многовариантность возможных мест от-

дыха обуславливалась обязательным наличием комфортабельных гостиниц.

Таким образом, в XIX веке возрастают запросы гостиничной клиентуры, преимущественно богатой и, следовательно, все более повышается комфорт и уровень оснащения гостиниц. Возникают своего рода огромные гостиничные комбинаты с находящимися при них фешенебельными ресторанами и кафе. Расширяется сеть современных гостиниц и пансионатов на курортах, в спортивных центрах, здравницах и т.д. Гостиничное дело из ремесла превращается в важную отрасль экономической деятельности, приносящую большие и стабильные доходы.



Рис. 3. Отель Badischer Hof (Баден-Баден)

XIX век стал переломным в развитии гостиничного хозяйства. Вместе с перенесением названия "отель", определявшего ранее частную городскую резиденцию французского аристократа, на здание, служащее временным местом пребывания каждого путешествующего, имеющего достаточное количество денег, начался период строительства постоянных дворов-отелей дворцового характера и повышенной комфортности по всей Европе.

Когда в 1838 г. Парламент Англии разрешил перевозить почту по железной дороге, завершилась эра почтовых карет. Приток состоятельных англичан и американцев в Европу изменяет традиционную культуру гостиничных услуг: они приобретают все более и более унифицированный и стандартизированный характер. Именно тогда в обиход входят английские слова "экспресс", "комфорт", "дизайн".

С конца XIX века в Европе (прежде всего в Швейцарии) начинают строить современные гостиницы с высоким уровнем комфорта. На смену традиционным гостиницам со скромными названиями ("Английский

двор", "Старая почта" и т. п.) появляются роскошные отели под звучными именами: "Бристоль", "Метрополь", "Палас", "Савой", "Эксельсиор" или просто "Гранд-Отель", лишенные какой-либо связи с местными традициями.

В 1889 г. в Лондоне открылся отель "Савой". Управляющим его был известный Цезарь Ритц (César Ritz), а шеф-поваром – Джордж Агюст Эскофье (Georges Auguste Escoffier). Цезарь Ритц — легендарная личность своего времени. В Европе, да и позднее во всем мире, его имя ассоциируется с содержанием роскошных отелей.



Рис. 4. Отель Savoy (Лондон) в 1890 г. и в наши дни

Как и многие другие пионеры гостиничной индустрии, он начал с самого низа и ценой упорного труда поднялся к высотам профессии, довольно быстро осваивая секреты гостиничного бизнеса. Свою карьеру он начал в 15 лет в качестве ученика управляющего гостиницы. Уже в 19 лет он сам управлял одним из парижских ресторанчиков, но почему-то вдруг оставил эту работу и устроился помощником официанта в знаменитый ресторан Voisin. Там он освоил искусство угождать вкусам богатых и знаменитых. Очень скоро он помнил все о постоянных посетителях (что они любят и что не любят), и они всегда настаивали, чтобы именно он их обслуживал.

В 22 года Ритц становится управляющим Grand National Hotel в Люцерне (Швейцария), ставшей благодаря ему одной из самых популярных гостиниц города. Обаяние и изобретательность Ритца позволили ему быстро привлечь самую избранную клиентуру. После одиннадцати лет успешной работы он рискнул принять соблазнительное предложение —

в только что открывшийся Savoy Hotel в Лондоне, дела которого пока шли не очень хорошо. Так 38-летний Цезарь Ритц стал управляющим одного из самых знаменитых фешенебельных отелей в мире.

И снова его обаяние и способности произвели должное впечатление на публику. Прежде всего, он сделал свой отель центром культурной жизни высшего общества. Вместе с Агюстом Эскофье, его шеф-поваром, он создал коллектив, умеющий готовить самые изысканные европейские блюда, а также самую изысканную атмосферу в ресторане, соответствующую этим блюдам. Он ввел традицию, согласно которой посетители приходили только в вечерних нарядах, приглашал в ресторан лучшие инструментальные оркестры и вообще не жалел средств на различные спецэффекты. Во времена Ритца оркестр играл музыку Штрауса. Музыка в ресторане удлиняла процесс еды и повышала доходы от напитков. Однажды он устроил вокруг плавучего ресторана настоящую Венецию — с гондолами и гондольерами, которые пели неаполитанские песни. Ритц обращал внимание на самые, казалось бы, незначительные детали. Так он долго экспериментировал с освещением в ресторане отеля, добиваясь того, чтобы драгоценности на дамах «заиграли» (при этом в качестве манекена он использовал свою жену).

Ритц считал умение общаться с публикой самым необходимым качеством управляющего. Деятельность Ритца в качестве управляющего отелем Savoy изменила привычки английской аристократии: вместо ужина в чисто мужских клубах британские джентльмены стали ужинать с дамами в ресторанах отелей. Его внимательность к людям и их желаниям подняла искусство менеджера на новую ступень. Цезарь Ритц и Агюст Эскофье совершили настоящую революцию в организации гостиниц и ресторанов при гостиницах.

Позже Ритц основал отели в Париже, Мадриде, Лиссабоне, причем все предприятия использовали одинаковые принципы управления и ведения операций, то есть могут считаться первой в мире гостиничной цепью. Впоследствии с Ритцом был заключен договор, по которому ему выплачивалось вознаграждение за то, что он нанимал управляющих отелей и контролировал их деятельность. Этот договор — предшественник контрактного управления — также позволял отелям рекламировать себя как "отели Ритца". В период с 1870 по 1907 гг. он сформировал цепь отелей, многие из которых были лицензированы для последующей работы под именем Ritz, сам Ритц был всю жизнь лишь наемным управляющим и не владел ни одним отелем. К концу XIX века цепь отелей Ритца достигла пика своего развития: в нее входили роскошные отели основных европейских городов, а также Каира, Йоханнесбурга и Нью-Йорка.

До сих пор имя Ритца — синоним элегантности и изысканности в гостиничном бизнесе. Он отдавался работе целиком, не жалея сил, и

52-летнем возрасте перенес сильнейший нервный срыв, от которого уже не смог оправиться.

В конце XIX века появляются также первые гостиничные школы как следствие того, что постоянно растущим отелям требуется больше персонала, развивается технология и растет сложность проблем управления предприятиями. Традиционные методы подготовки непосредственно на рабочем месте под руководством наставника заменяются и дополняются формальными образовательными методами, разрабатываются специальные программы для учеников. Часть времени занимает теоретическая подготовка, часть времени — практические занятия. Те студенты, которые намериваются работать в качестве начальников, должны обучаться больше и дольше. Если студент был выбран на практику знаменитым отелем, то это давало прекрасную рекомендацию на будущее и обещало высокий заработок. Сертификаты, подтверждающие опыт работы в таком отеле хранили как нечто очень ценное. Родители должны были платить за возможность прохождения их ребенком практики в таком отеле, а к самим ученикам было очень строгое отношение, от них ожидалась очень упорная и прилежная работа. Во многих гостиничных школах Европы такая традиция сохранялась до 1960-х гг.

С развитием средств транспорта появился доступ к живописным, но ранее недостижимым местам, в частности в горах. Фуникулеры (канатные железные дороги) дали возможность для развития отелей в Швейцарских Альпах. Развитие английскими компаниями сети железных дорог стимулировало рост отелей в курортных зонах по всей Европе.

Можно выделить следующие три типа отелей, существовавших в это время:

- Транзитные отели, которые предоставляли недорогое (экономического класса) размещение на основных дорогах, то есть представляли собой эквиваленты более позднего американского типа предприятий - мотелей. Гости оставались в таких отелях на короткий срок, услуги были простыми и однотипными;

- Курортные отели, которые берут свое начало еще от Римских времен, когда состоятельные граждане наслаждались минеральными источниками. Такие источники и расположенные около них отели стали называться Spa (по имени местечка на востоке Бельгии). Постепенно удовольствие от источников стало дополняться удовольствием от общественных мероприятий: концертов, костюмированных балов, танцев, позже — азартных игр. Французская Ривьера сначала была известна только как курорт для поправки здоровья, но после визита королевы Виктории в 1899 г. сюда стало приезжать много знаменитостей, членов правящих семей, государственных деятелей, артистов. Появились также отели, ориентированные на клиентов, занимающихся спортом;

- Гранд-отели, которые на протяжении многих лет предоставляли своим гостям услуги высочайшего качества, имели роскошную архитектуру, мебель, оформление, прекрасно образованный штат, великолепную кухню, предоставляли в высшей степени персонализированный сервис, и каждый из которых имел свой собственный стиль. Эти отели добивались своей высочайшей международной репутации в течение многих лет.

Конец XIX века — это время, когда сосуществуют старые традиции путешествий как вида досуга, связанного с определенной культурой и мироощущением, с одной стороны, и новые формы гостиничного сервиса, связанные с цивилизацией индустриального общества — с другой. Научно-технический прогресс и социальная борьба трудящихся, а также растущее благосостояние общества обусловили постепенное уменьшение рабочего времени в пользу свободного: введение гарантированных неоплачиваемых, а впоследствии и оплачиваемых отпусков (в Германии, например, впервые отпуска были установлены Законом о государственных служащих в 1873 г.)

Во второй половине XIX века индустрия отдыха расширяет сферу своего производства: к предприятиям гостиничного хозяйства разной комфортности добавляются первые бюро путешествий, в задачу которых входила организация туристических поездок. Гостиницы же повсеместно, особенно в курортных местностях, предлагали своей клиентуре различные экскурсии по местным историческим и культурным достопримечательностям, а иногда и одно-двухдневные туристические маршруты. Если в таких странах, как Англия или США, уже сформировался образ жизни, характерный для индустриального общества, то в странах Восточной и Южной Европы или, например, в Испании во многом сохранялись старые, "доиндустриальные" формы быта и культуры.

Соответственно, у туристов, представлявших страны, находившиеся на "разных полюсах" технического прогресса, были разные представления о комфорте. В известных путевых очерках Марка Твена "Простак за границей" (1863) и "Пешком по Европе" (1880) отсутствие современных гостиничных удобств в Европе неоднократно служит поводом для насмешек. В то же время, как мы уже видели, у русских путешественников, ориентированных на культурно-эстетические ценности, наступление гостиничной цивилизации вызывало, по меньшей мере, двойственное отношение. Герой Л.Н. Толстого в "Люцерне", остановившись в гостинице, с раздражением отмечает, что старую террасу на живописном берегу озера перестроили в современный променад в угоду английским туристам.

Путешественник мог встретиться с разными уровнями цивилизации в гостинице, не покидая Европы. В. П. Боткин, путешествуя по Испании

в 1845 г., получил возможность сравнения: проехав через всю Испанию, он добрался до Гибралтара, английской территории. В его впечатлениях от Гибралтара чувствуется двойственное отношение русского человека к "машинной цивилизации": "Переселенцы Англии принесли сюда всю свою терпеливую деятельность, всю свою утрюмость, обыкновенную у людей, жадных до прибыли... Под этим пламенеющим небом они понастроили себе дома на английский манер, перетащили сюда весь свой лондонский comfort и вместе с ним все свои английские предрассудки. Я никогда не забуду той неги, которая разлилась по всему моему существу, когда, столько месяцев живя в грязных испанских фондах (гостиница, постоялый двор), я в Гибралтаре увидел себя в превосходной английской гостинице, с прекрасной постелью, исполненной всех самых мелких удобств, по-видимому, излишних, но удивительно способствующих к изящному ощущению жизни", — писал он в одном из своих писем.

Но в приведенном отрывке существенно ощущение разительного контраста между превосходной "английской гостиницей" и "грязными испанскими фондами", которые, кстати, по русским меркам были совсем не плохи. Во всяком случае, до Гибралтара В. П. Боткин не находил их грязными, а композитор М. И. Глинка, приблизительно в то же время совершивший путешествие по Испании, отзываясь об испанских гостиницах с большой похвалой.

Отношение к комфорту — это один из критериев, по которым можно судить о месте туризма в обществе. Путешественнику "романтического периода", для которого путешествие отвечает внутренней познавательной или эстетической потребности, гостиничный комфорт не так важен, как для участника увеселительной поездки, заплатившего деньги прежде всего за удобства и качество услуг определенной гостиницы. Для него гостиничные услуги — это товар, качество которого должно соответствовать цене.

Несмотря на критику со стороны защитников культурных традиций, технический прогресс и цивилизация с такими их атрибутами, как расширение и модернизация сферы гостиничных услуг, были неудержимы. С конца XIX века гостиничный бизнес начинает действовать как самостоятельный фактор развития туризма — он формирует для себя рынки сбыта гостиничного продукта. Туризм довольно быстро начинает приобретать признаки "массовизации" к предприятиям гостиничного хозяйства разной комфортности добавляются первые бюро путешествий, в задачу которых входила организация туристических поездок. Гостиницы же повсеместно, особенно в курортных местностях, предлагали своей клиентуре различные экскурсии по местным историческим и культурным достопримечательностям, а иногда и одно-двухдневные туристические маршруты.

Историческим примером первого пэкидж-тура (комплекса туристических услуг, продаваемого по единой цене), вошедшего в учебники по туризму и являющегося точкой отсчета массового туризма, поставленного на коммерческую основу, явился групповой тур на отдых, организованный в 1841 г. англичанином Т. Куком (Thomas Cook). Комплекс услуг включал в себя двадцатимильную поездку по железной дороге, чай и булочки в поезде, духовой оркестр. Вся поездка, в которой приняли участие 570 человек, стоила каждому туристу-экскурсantu 1 шиллинг. Идея прижилась и положительно была принята обществом, т. к. в последующие 20 лет в Англии возникло множество новых бюро путешествий. С 1862 г. начинают выходить каталоги туристических поездок, в которых местам размещения давались подробные описания и характеристики, сравнение с наиболее популярными и известными.

Страной-организатором первых круизных путешествий стала Германия. Первое бюро путешествий, появившееся в Германии в 1863 г. в Бреслау, "Райзебюро Штанген", имело деловые контакты с пароходными компаниями. В начале XX века бюро рекламировало и продавало морские круизные увеселительные поездки. Довольно быстро многодневные поездки на кораблях значительно потеснили экскурсии, прогулки и короткие поездки. Рекламные объявления особо обращали внимание на комфорт в каютах, чистоту и высокий уровень обслуживания, ведь каюта корабля становилась "плавающим домом" на время круиза. Подробно в рекламе давалась характеристика предприятиям питания: ресторанам, кафе, барам, их меню, а также всевозможным развлекательным программам на корабле в вечерние и ночные часы.

Однако в Германии конца XIX — начала XX века дальние туристические поездки могли себе позволить немногие. Тем не менее, постепенное путешествие становятся доступными среднему классу.

Индустрия питания в Европе

На рубеже XVIII — XIX веков развитие кулинарного искусства и организация ресторанного дела во Франции достигают высокого уровня. К 1800 г. англичане начали всерьез перенимать у своих французских соседей их концепцию ресторана. Английский ресторан был величественным учреждением — миром высокой кухни, высокого декора, высокого сервиса. Не многие могли позволить себе отобедать там.

В XIX в. были изобретены способы сохранять пищу путем консервирования и вакуумной упаковки, что позволило готовить любые кулинарные деликатесы независимо от сезона. К этому важному изобретению причастен сам Наполеон I, выплативший в 1809 г. человеку по имени Николя Апперт вознаграждение в сумме 12000 франков (это почти четверть миллиона долларов по современному курсу) за предложенный

им способ сохранять пищевые продукты от порчи, стерилизуя их в плотно закрытых стеклянных банках путем нагревания. Наполеон, конечно, был движим не столько альтруистическими соображениями, сколько военными, поскольку армия страдала в военных походах от цинги и недоедания не меньше, чем от ран, полученных в бою.

Первые буфеты появились при Наполеоне Бонапарте, который не любил долгих трапез и застольных ритуалов. Расположение блюд подчинялось правилу безупречной симметрии, так что одна часть стола отражала другую, как в зеркале. В этой симметрии — величие эпохи. Что касается классификации соусов, то по сравнению с предыдущей эпохой число выделяемых разновидностей соусов заметно увеличилось. В "Кулинарном искусстве XIX века" (1830 г.) упоминается 210 разновидностей соусов, в то время как в "Искусстве кухни" (1814 г.) — всего 65. Понятно, что возникла необходимость введения новой классификации. До сих пор основными характеристиками соуса считались полужидкая масса и связующий компонент — гарнир.

Продолжаются работы по анализу накопленных знаний в сфере технологии приготовления пищи и организации питания, их структуризации и сведению в специальные кодексы для дальнейшего совершенствования и популяризации. Эта деятельность связана с именами таких известных во Франции и во всем мире мастеров, как А. Карэм, У. Дюбуа, Ж. Гуф, Ж. Арон, Э. Бернар, Ж.А. Эскофье и др.

В изданной в 1830 г. пятитомной монографии "Кулинарное искусство XIX века" Антонин Карэм проанализировал опыт французских поваров и кулинаров того времени. Он также создал Кулинарную Академию и занимался совершенствованием техники обслуживания по-французски, разработкой правил организации буфетов как метода обслуживания. Карэм предложил собственную классификацию соусов, приготовление которых и сегодня считается особым искусством. В 1856 г. Карэм опубликовал книгу "Классическая кухня" (La Cuisine Classique) и другие книги, в которых описывалось множество блюд и соусов к ним.

Настоящую революцию в организации ресторанов при гостиницах совершил знаменитый Жорж Агюст Эскофье (1847—1935) — величайший кулинар своего времени. С его именем связано открытие ресторанов в таких известных гостиницах, как Savoy ("Савой") и Carlton ("Карлтон") в Лондоне, Grand Hotel ("Гранд-отель") в Риме, Ritz ("Ритц") в Париже, Ritz-Carlton ("Ритц Карлтон") в Нью-Йорке, "Гранд-отель" в Петербурге. Эскофье разработал концепцию ресторанного обслуживания на палубах кораблей, включавшую подбор и обучение персонала, и внедрил ее на теплоходах "Ламерика" и "Император" компании "Глобал Американ Лайн". Принципы научной организации труда, описанные

впоследствии Фредериком Тейлором, Эскофье применил при организации рабочих процессов на кухне. В частности, он четко определил структуру кухонной бригады, функции, иерархию и служебные отношения внутри нее. Весь кухонный персонал, от шеф-повара до ученика, должен был выполнять работу, согласно полному перечню должностных обязанностей, которые были четко сформулированы. Эскофье был одним из величайших кулинаров своего времени. Известность ему принесли классический труд "Справочник по кулинарии" (*Le Guide Culinaire*), являющийся популярным изложением капитальных трудов Карэма, а также внедренный им бригадный подряд на кухне. Разделение труда наглядно проиллюстрировано в "Книге меню", в которой Эскофье для каждого меню приводит таблицу разделения ежедневных обязанностей. Более века назад Эскофье сформулировал лозунг, актуальный и для современного этапа развития индустрии гостеприимства: "Удовлетворить клиента или его потерять, третьего не дано".

Рестораны в Европе продолжали процветать. В престижных ресторанах Западного мира, собиравших прежде исключительно мужскую компанию, стали обедать и женщины. В богатых ресторанах посетителям вручался список (*a carte*) всего, что могла предложить кухня. Начинаясь эпоха меню *à la carte* ("а ля карт"). Во второй половине XIX века под меню стали понимать перечни закусок, блюд для конкретных завтраков, обедов или ужинов на любых предприятиях питания. Они могли меняться через день, неделю, месяц, год. Таким образом, можно считать, что во второй половине XIX века начало использоваться меню *à la carte* и клиенты получили право выбирать по вкусу любое блюдо из предложенного ему списка.

Знаменитый Цезарь Ритц, чья фамилия превратилась в нарицательное имя, став синонимом роскоши, сделал обеды в лондонском отеле *Savoy* непременным атрибутом светской жизни для представителей обоих полов. Не столь обеспеченная часть населения посещала *grill room* ("грилл рум") - маленький ресторан или комната в ресторане, где подавались блюда из жареного мяса или рыбы – тоже чисто английское изобретение, где можно было с приятностью пообедать в непринужденной, дружеской обстановке.

"Судьба народа зависит от того, как он питается", — писал в 1826 г. Жан Брийа Саварен в книге "Психология вкуса". Современники и последователи ценят его за глубокое проникновение в суть связей вопросов питания и жизни человека.

Индустрия размещения в Америке

К 1800 г. было ясно, что США становятся лидером в гостиничном хозяйстве. В дополнение к новаторскому духу американцев, следующим

фактором, повлиявших на быстрое развитие индустрии в США, стала доступность гостиниц для всех желающих. В то время как европейские отели были открыты только для аристократии, американские отели были более универсальными. Любой, у кого было достаточно денег, мог остановиться в отеле, потому что цены на услуги были доступны почти каждому.

Вероятно, главной причиной роста отелей в США было то, что средний американец путешествовал значительно больше типичного жителя других стран. Привычка американцев много путешествовать была и продолжает быть значительным вкладом в развитие индустрии гостеприимства по всему миру.

Потребность в гостиницах в этой стране всегда была очень велика в силу непрерывного потока иммигрантов, которые нуждались во временном размещении. Этот непрерывный спрос способствовал бурному развитию отелей. Еще одной причиной быстрого развития гостиничного бизнеса в США было то, что в отличие от европейских стран, в Америке не было аристократических дворцов, где можно было бы проводить балы и другие «общественные мероприятия». Гостиницы и стали местом проведения этих мероприятий. Для этого в них специально строился зал. Традиция танцевать в залах гостиниц продолжалась в городах США вплоть до 50-х гг. XX века.

Следует обратить внимание, что места проживания весьма тесно связаны с путешествиями. Так, в конце 1820 г. штат Пенсильвания начал разрабатывать нечто, что по возможной случайности превратилось в каналы протяженностью 1200 км. На их берегах тут же стали строиться таверны. Штат Нью-Йорк также разработал обширную систему каналов с тавернами, а позже и отелями вдоль них. Многие новые американские деревни и города и сегодня содержат таверны, которые сохранились с колониальных времен. Большинство этих старых таверн были построены как большие дома для использования хозяевами таверн, а также их семьями и гостями.

Настоящий отель первого класса *Tremont House* ("Тремонт Хаус") появился в 1829 г. в Бостоне. Он заслужил титул "Адам и Ева" современной индустрии гостеприимства, это было нечто абсолютно новое в индустрии, он превзошел своих современников в Америке и Европе. 170-комнатный *Tremont House* был самым большим и дорогим зданием, которое когда-либо было воздвигнуто в Америке – четыре этажа, покрытый гранитом фасад в одиннадцать пролетов, "больше галерей, колоннад, веранд и коридоров, чем читатель может себе представить", как писал о нем Ч. Диккенс. Архитектор этого отеля Исаак Роджерс стал главным авторитетом по строительству отелей и оказал значительное влияние на архитектуру отелей в течение следующих пятьдесят лет.

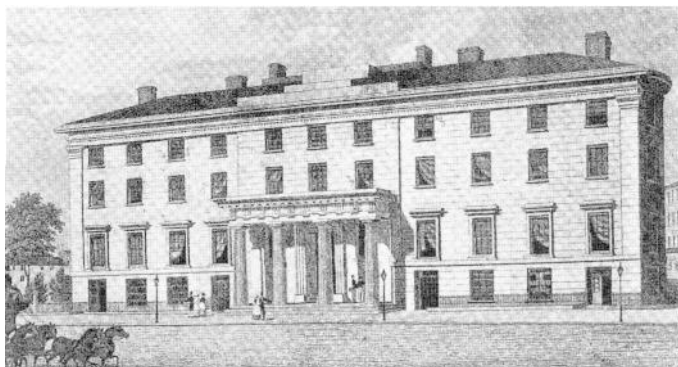


Рис. 5. Отель Tremont House (Бостон, 1830)

В дополнении к размерам, стоимости, роскоши, в Tremont House было много нововведений, что сделало его любимой темой для разговора среди всех, кто здесь останавливался. В то время типичная американская гостиница состояла из одной или двух больших комнат, в которых стояли от трех до десяти кроватей. Кровати были достаточно большие, чтобы разместить несколько человек. Tremont House был первым отелем с отдельными одноместными и двухместными номерами; для тех, кто ценил уединение, казалось, что сон стал явью. Здесь были не только личные номера, но и каждая дверь имела замок.

Два других нововведения считались роскошью: в отеле было 8 ванн комнат и 8 туалетов, каждая комната имела воду и кувшин, и в каждой комнате был бесплатный кусочек мыла. Первое время в отеле была французская кухня и французский шеф-повар. В отеле появился первый посыльный (коридорный), стойка регистрации, и впервые номера были оснащены переговорной системой - был представлен аппарат для связи клиентов с персоналом гостиницы - предшественник комнатного телефона. Под руководством семьи Бойден был нанят весь персонал отеля, обучен манерам обращения с гостями, подразумевавшими проявления достоинства и уважения. Персонал гостиницы был проинструктирован: каждый гость заслуживает почтительного к себе отношения. Среди специалистов гостиничного дела принято полагать, что с постройки Tremont House американский подход к управлению гостиничным бизнесом стал ведущим в мире.

Хотя Tremont House открыл новую страницу в истории отелей, он вскоре стал жертвой той тенденции, основание которой он сам заложил. Другие города бросили вызов, построив прекрасные отели, и по прошествии 20 лет Tremont House закрылся для модернизации. Он просущест-

вовал до 1894г., то есть 65 лет, но из них последние 20 лет был отелем второго класса.

Открытие Tremont House явилось как бы детонатором гостиничного бума в США, пронесшегося вначале по городам Восточного побережья, а затем на Среднем Западе, Западе и Юге. Соревнования в строительстве лучших, больших, самых роскошных отелей продолжались весь XIX век. Каждый город хотел иметь очень хороший отель, вопреки тому, что это был не настолько выгодный бизнес, чтобы оправдать затраты. Существовало мнение, что ни один город не может считаться достаточно большим, если в нем нет хотя бы одного отеля, который впечатлял бы посетителей своим величием и гостеприимством.



Рис. 6. Отель Palmer House (Чикаго, 1873)

Со временем бум в строительстве отелей переместился на западную территорию страны. Соревнование по строительству отелей, вошедшее в историю индустрии гостеприимства как "пик 1830-х - 1850-х годов на Востоке", постепенно стало развиваться по направлению к тихоокеанскому побережью.

Отели-дворцы появились во многих городах Америки: Palmer House и Sherman House в Чикаго, St. Charles и St. Louis в Новом Орлеане, Planter's Hotel в Сент-Луисе. Hotel del Coronado в Сан-Диего (штат Калифорния) – одна из исторических достопримечательностей города, чему немало способствовал его уникальный архитектурный стиль.

Появление новых видов транспорта меняло природу гостиничной индустрии. Сначала железные дороги, открывшие путь на запад, подсказали планировщикам отелей идею строить их поближе к вокзалам курортных городов. И начиная с Hotel del Coronado и кончая пятизвездочном Breakers Resort в Палм-Бич (штат Флорида) и знаменитым

Greenbrier Resort в Западной Вирджинии, железнодорожные вокзалы и отели словно соревновались друг с другом в роскоши, даря пассажирам незабываемые впечатления. В Канаде железная дорога Canadian Pacific (CP) подарила своим пассажирам возможность не только лицезреть величественные Скалистые горы, но и останавливаться в отелях, построенных самой железной дорогой. И по сей день CP владеет крупнейшей в Канаде сетью гостиниц.

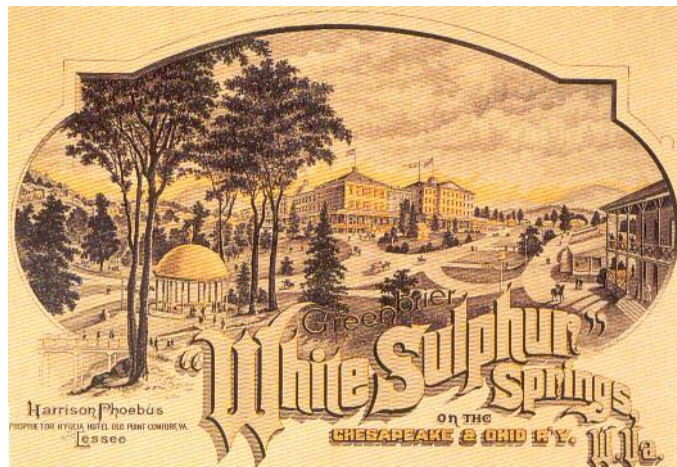


Рис. 7. Отель Greenbrier (Уайт Сульфур Спрингс, 1913)

Вследствие массового наплыва переселенцев из Старого Света в Америку бурными темпами развивается морское сообщение, в середине XIX века возникают крупные пароходные компании. В Филадельфии, Балтиморе, Вашингтоне появились фешенебельные отели, каждый из которых считался в свое время последним шиком гостиничного дела. Иногда их интерьеры, заполненные предметами "антиквариата" сомнительного происхождения, отличались безвкусицей, но в чем было просто невозможно усомниться, так это в качестве пищи. К 1852 г. каждый первоклассный отель, достойный так называться, имел своего французского шеф-повара. Хотя в душе американцы не одобряли "причудливую" французскую кухню с ее суфле и соусами, но как завсегдатаи этих ресторанов они ни за что на свете не признались бы в этом. Современный отель во многом считается специфически американским изобретением, однако европейцы тоже причастны к внедрению новых форм обслуживания: примером может служить хотя бы так называемый "Европейский план" организации оплаты за гостиничные услуги, согласно которому гости платят не за комнату и питание, а только за комнату, чтобы иметь

возможность заказывать блюда à la carte в ресторане отеля или питаться где-нибудь еще, если им так больше нравится.

В течение всего XIX века в США проходил гостиничный бум. Владельцы гостиниц старались перещеголять один другого размерами, высотой и роскошью новых гостиничных зданий. В середине XIX века в США уже действовал первый отель с центральным отоплением. Первые в мире лифт также был установлен в американском отеле - в нью-йоркском отеле на Пятой Авеню в 1859 г. Первым отелем с электрическим освещением был Hotel Everett ("Отель Еверет") на Парк-роуд, тоже в Нью-Йорке.

В 1875 г. в Сан-Франциско был открыт самый дорогой и роскошный для своего времени Palace Hotel ("Палас Отел"), предлагающий 800 номеров. Его строительство обошлось в 5 млн долларов – огромную сумму по ценам того времени. Отель занимал площадь 2,5 акра (чуть больше 1га) в самом центре города. Этот отель не смог себя окупить, но с точки зрения архитектуры, оформления, структуры управления, оборудования и роскоши это был полный триумф.

Жесткая конкуренция между отелями, заставляющая строить все более дорогие и крупные гостиницы, привела к отходу от традиций исконного американского гостеприимства. Во всех больших городах Америки были свои мраморные дворцы-отели, в провинции – их вполне сносные имитации. В курортных местах, таких, как Саратога Спрингс (штат Нью-Йорк) или Уайт Сульфур Спрингс (Западная Вирджиния), было все для удовлетворения потребностей в светском общении и прочих радостях жизни.

Однако к западу от Сент-Луи было все еще невозможно получить сносное место для ночлега и приличной пищи. Там в общепите господствовал принцип кафетерия, зародившийся в Калифорнии в эпоху Золотой лихорадки, когда золотоискатели, которым не терпелось поскорее вернуться на свой участок, предпочитали стоять в длинной очереди к раздаче, чтобы получить порцию из общего котла, чем ждать за столиком, пока их обслужат.

В конце XIX века бум строительства отелей замедлился; многие люди верили, что все мыслимые удобства, высочайший уровень обслуживания и все новые идеи были воплощены в современных отелях. Никто не осознавал, что через несколько лет будет построен настолько новый отель, что он будет назван изобретением и установит новые стандарты для строительства и управления отелями в XX веке.



Рис. 8. Отель Grand Union (Саратога Спрингс, 1880)

Интенсивное соревнование между большими городами построить наибольший и наилучший отель закончилось уклонением от американской традиции строения отеля для каждого из участников. Многие люди со скромным достатком нашли роскошные отели слишком дорогими, а маленькие отели недостаточно хорошими. Вынужденные выбирать из двух "зол", они редко сомневались в своем выборе.

В конце XIX века в Америке произошло расслоение гостиничного продукта, в результате чего стали распространенными два типа гостиниц: большие и роскошные, с одной стороны, а с другой – маленькие и устаревшие. Все эти гостиницы строились вблизи городских транспортных узлов, главным образом железнодорожных. С распространением железных дорог все больше людей стало путешествовать с коммерческими целями, однако роскошные отели по-прежнему признавались слишком дорогими, а маленькие гостиницы не удовлетворяющими потребностям потребителя.

Два нововведения, появившиеся в США в конце XIX века, значительно повлияли на будущее гостиничной индустрии.

Во-первых, так как экономика страны расширялась, коммерческие путешественники стали постоянными клиентами в деловом мире. Так как сегмент коммерческих путешественников увеличился, то возросли предъявляемые к соответствующим гостиницам требования, что, по сути, послужило основой для формирования нового типа отелей, обслуживающих новый сегмент рынка.

Во-вторых, улучшение автомобильных и железных дорог, развитие водного транспорта сделало путешествия легче и дешевле. Так как сред-

ний класс американского общества смог теперь позволить себе путешествовать, он стал новым, большим и постоянно растущим сегментом рынка гостиничной отрасли.

В целом в мире возрастают запросы гостиничной клиентуры, и, следовательно, все больше повышается комфорт и уровень оснащения гостиниц. Возникают огромные гостиничные комбинаты. Расширяется сеть гостиниц и пансионатов на курортах, в спортивных центрах и т.д. Гостиничное дело из ремесла превращается в важную отрасль экономической деятельности, приносящую большие доходы. Можно сказать, что за XIX столетие в индустрии гостеприимства появилось больше новшеств, чем за всю ее предыдущую историю.

Индустрия питания в Америке

Американцы всегда отличались умением удовлетворять запросы каждого. К 1848 г. в Нью-Йорке уже существовала своеобразная иерархия точек общественного питания. В самом низу этой пирамиды находились "шестипенсовые обжираловки" Дэниэля Суини на Энн-стрит. Их хозяин заслужил сомнительную славу "отца грязных ложек". Весьма неаппетитного вида месиво (шесть пенсов маленькая порция, шиллинг – большая) смачно шлепалось в тарелки его голодных посетителей, мало озабоченных общественными условностями, присущими принятию пищи.

Ступенькой выше стояли заведения Брауна, претендующие на большую элегантность хотя бы тем, что в них посетителям вручалось меню, в котором заметки на полях честно предупреждали о цене на все кулинарные "излишества", и официанты время от времени приближались к столам настолько близко, чтобы услышать их просьбы.

Постепенно в Америке происходит снижение значимости придорожных постоянных дворов и таверн как основных мест проведения досуга. Даже самые знаменитые таверны – The King's Arms и The Blue Anchor – начали ощущать конкуренцию со стороны европейского нововведения в американской индустрии питания – ресторана.

Историки не пришли к согласию о том, какой из трех первых ресторанов Америки является самым первым – Sans Souci, Niblo's Garden или Delmonico's. Все три были открыты в 1820-х гг. в Нью-Йорке, и вскоре стали самыми модными заведениями города. В Sans Souci и Niblo's Garden подавались блюда французской кухни, а в Delmonico's ("Дельмонико") было также сильно влияние швейцарской кулинарии.

Знаменитые заведения Delmonico's стали не только знаменитыми ресторанами, они стали символом изысканных манер приема пищи. Долгое время они оставались единственными дорогими и вполне аристократическими ресторанами Соединенных Штатов. Семья Дельмонико открыла свой первый магазин по продаже кондитерских изделий и вин в

1827 г. на Уильям-стрит, дом 23. Затем в 1832 г. братья Дельмонико открыли еще одно заведение, и в этом же году они привезли из Швейцарии своего 19-летнего племянника Лоренцо. Именно Лоренцо Дельмонико на протяжении 50 лет создавал прекрасный вкус пищи, оформление залов и формировал уважаемую клиентуру, что было чрезвычайно важно для общественных кругов Нью-Йорка. До самого прощального ужина, поданного в ресторанах Delmonico's на 5-й Авеню и 44-й Стрит в 1923 г. (они закрывались в связи с "Сухим законом"), это имя было синонимом изысканной пищи и безупречного обслуживания – два критерия, по которым оценивались все учреждения подобного рода. Швейцарско-французская кухня ресторанов Delmonico's задавала тон всей американской гастрономии. В ресторанах до сих пор подают "бифштексы Дельмонико", "цыплят по-королевски" и "омаров по-ньюбергски", изобретенных в этих ресторанах. Один из их владельцев, Джон Дельмонико, ввел еще одно полезное новшество. Заметив, что посетителям трудно читать меню, традиционно печатающееся на французском языке, он заплатил \$100 переводчику, Роберту Гринхау, чтобы тот перевел его меню на английский язык. Так появилось двуязычное меню, в котором названия блюд на французском и английском языках размещались друг против друга. Эта традиция привилась и с годами получила широкое распространение. Рестораны Delmonico's изменили многие привычки, прежде отличавшие американцев за столом.

Следует отметить ряд важнейших событий, оказавших влияние на развитие как американской, так и мировой индустрии питания.

В начале 1800-х гг. Харвей Паркер впервые в США предложил обслуживание *à la carte* в Америке.

В 1803 г. впервые для хранения продуктов был использован ледовый холодильник, а в 1825 г. отмечено первое использование газовой печи.

В 1815 г. Роберт Овен создал большие столовые для своих рабочих и членов их семей, что считается официальным началом институционального питания в США (питания в организациях). После этого предприятия общественного питания на заводах и в офисах компаний быстро стали появляться в 30-е гг. XIX века. Одна из первых рабочих столовых была открыта в 1834 г. в "Бовери Сейвингс Бэнк" в Нью-Йорке. Эта столовая действует и по сей день, и является старейшим подобным учреждением в США.

В 1860-х гг. была изобретена первая посудомоечная машина, приготовлен первый коктейль "Мартини" в отеле Occidental ("Оксидентл") в Сан-Франциско, а Джордж Пульман создал железнодорожные вагоны-рестораны.

В США, как и в других странах, городские точки общественного питания стали ориентироваться в большей степени на местных жителей,

чем на проезжающих, которым приходилось теперь довольствоваться придорожными тавернами. Рождалась традиция обедать вне дома не по необходимости, а ради удовольствия.

Хотя к 1870 г. общие условия жизни на Западе стали более цивилизованными, в индустрии гостеприимства соответствующих улучшений не наблюдалось. Пассажиры железных дорог старались набрать с собой побольше непортящихся продуктов, чтобы не голодать в дороге, однако, труднее было с горячей пищей. Вагоны-рестораны еще не были широко распространены. Обедали на остановках в грязных вокзальных столовых, владельцы которых частенько вступали в сговор с машинистом, чтобы тот давал сигнал отправления поезда, прежде чем пассажиры успевали поесть. Та же самая пища, подогретая в очередной раз, подавалась пассажирам трех или даже четырех поездов.

В 1876 г. Фред Харвей открыл свой первый ресторанчик на втором этаже вокзала в городе Топика (столица Канзаса) на железнодорожной ветке Топика – Санта-Фе, отличавшийся от всех ресторанов такого рода хорошей, аппетитно приготовленной пищей, чистотой скатертей и вежливым обслуживанием. Опыт удался. В том же самом году в городе Флоренс (штат Канзас), расположенном на той же самой железной дороге, ведущей в Санта-Фе, Харвей открыл свою первую гостиницу. В период 1880 – 1890 гг. через каждые 100 миль по этой дороге строились все новые и новые "Дома Харвея". Они славились не только сносными условиями проживания, беспрецедентными обедами из семи блюд и вежливыми официантами, но и знаменитыми "девушками Харвея". Обслуживающий персонал у него был поистине замечательный: симпатичные, вышколенные девушки из лучших домов Восточного побережья, внесшие большой вклад в укрощение Дикого Запада. Многие из них счастливо выходили замуж, и их потомков можно встретить во всех городах от Канзаса до Калифорнии. "Моя бабушка служила у Харвея", – эта фраза произносится с гордостью во многих семьях, ведущих родословную от первых поселенцев Запада. Таким образом, к концу XIX века общественное питание в США стало распространяться и на железных дорогах.

С появлением американских ресторанов начали возникать и другие формы обслуживания в питании. Зародившийся в период Золотой лихорадки в Калифорнии кафетерий берет свое начало из Швеции, где основатель американского кафетерия Джон Крюгер перенял эту идею от smorgasbord – буфета холодных блюд. На восточное побережье США кафетерии стали появляться после того, как в 1890 г. первый кафетерий был открыт около Нью-Йоркской Биржи. Кафетерии в том виде, в каком мы знаем их сейчас, открылись в Чикаго в 1891 г.

В конце XIX века был изобретен американский хот-дог (горячая сосиска), впервые поданный в Сент-Луисе Энтони Фечтвангером (Antoine

Feuchtwanger). Хот-дог продавался с хлопковой перчаткой, чтобы было удобно держать горячую сосиску. Поистине популярным сделал это изобретение Гарри Стивенс, который стал продавать их в Нью-Йорке под именем "Red Hots".

В XIX столетии была изобретена фруктовая газировка с мороженым, и по всей Америке начали открываться так называемые кафе-мороженые, стойки которых украшали большие мраморные ящики с аппаратом для производства газировки.

В этом же веке произошли грандиозные перемены в способах путешествия и организации ресторанного обслуживания. Вкусы стали более утонченными и диапазон блюд значительно расширился, но любопытно заметить, что многие из лучших ресторанов, выдержав испытание временем, отмечают сейчас свой столетний юбилей. Среди них P.J. Clarke's, основанный в 1890 г., один из настоящих баров-ресторанов, очень мало изменившийся за свою столетнюю историю. Входя в него, видишь необъятную стойку бара из красного дерева, зеркала, потускневшие от времени, железный потолок, пол, выложенный разноцветным кафелем. Фотографии знаменитых завсегдатаев ресторана на стенах, чучело фокс-стерьера, некогда бывшего любимцем посетителей, а теперь украшающего нишу над входом в дамскую комнату. Гости по-прежнему записывают свои заказы на специальных бланках с номерами их столиков. Эта повелось еще в те дни, когда у одного из официантов были большие проблемы с принятием заказов, поскольку он не умел ни писать, ни читать.

Стремительно развивалась система общественного питания для образовательных учреждений. До XIX века не было нужды всерьез заниматься организацией горячих обедов для школьников, поскольку школы посещало очень мало детей, а на полном пансионе училось еще меньше. Для студентов колледжей еще с XII века и в Англии, и в континентальной Европе создавались общежития. За столетия их существования сложились традиционные формы предоставления студентам жилья и питания – некоторые общежития существовали на средства самих студентов, другие содержались на пожертвования, третьи получали средства из фондов учебного заведения. В наше время эти традиции привели к созданию студенческих союзов, клубов, мужских и женских университетских общин.

Только с Промышленной революцией, освободившей детей от непосильного фабричного труда и значительно увеличившей их охват начальным школьным образованием, встала проблема организации для них общественного питания. Первые школьные столовые появились во Франции в 1849 г. В 1865 г. это новшество дошло и до Англии, сначала на острове Гернсей, где тогда жил знаменитый французский писатель

Виктор Гюго, организовавший у себя дома столовую для местных школьников. В 1853 г. Общество помощи детям открыло в Нью-Йорке промышленную школу, где могли питаться все имеющие к ней отношение. Несколько десятилетий спустя граждане, озабоченные этой проблемой, спонсировали развитие программы организации школьных столовых в нескольких городах. Родительские комитеты, государственные службы развития села и другие организации постарались, чтобы эта программа коснулась также и сельских районов.

В XIX столетии развивалась также система общественного питания в больницах. Этим мир обязан подвижнической деятельности Флоренс Найтингейл, основательницы не только системы современного ухода за больными, но и диетического питания. Во время Крымской войны она внедрила эту систему на кухне при госпитале в Скутари (сейчас это один из районов Стамбула), заставив кухонный персонал готовить вместо обычной, скверно приготовленной и скверно сервированной пищи более аппетитные блюда и, главное, подавать их вовремя.

1.7. Основные события индустрии гостеприимства в XX веке

Концентрация производства в городах, поиски выгодных рынков сбыта продукции, установление международных связей способствовали миграции значительной части населения, в связи с чем во многих странах мира возникла необходимость в резком увеличении количества гостиниц.

С конца XIX и начала XX века число гостиниц увеличивается не только в Европе, но и на Ближнем Востоке, северной части африканского континента, Северной Америке. На рубеже XIX—XX веков индустрия гостеприимства превращается в важную отрасль. Строительством гостиниц, подготовкой кадров, вопросами ценообразования начинают заниматься гостиничные объединения, синдикаты, акционерные общества, корпорации. В начале XX века наиболее заметными среди них были Лондонский синдикат владельцев гостиниц, французский "Союз хозяев гостиниц".

С 1900-х гг. деревенские гостиницы Англии были открыты заново велосипедистами, а затем мотоциклистами, и красивые гостиницы деревень Англии, Уэльса и Шотландии вновь обрели былую значимость для путешественников.

В 1906 г. организовывается Международный союз владельцев гостиниц, объединивший владельцев 1700 гостиниц из различных стран мира. Этот Союз служил общим задачам гостиничного движения, созданию единой классификации гостиниц и решению иных важных вопросов этой отрасли.

В Австро-Венгрии в 1913 г. существовало уже 15 тыс. гостиниц. В основном это были небольшие гостиницы, но наряду с ними строились и крупные. Эти гостиницы имели общую емкость номерного фонда 500 000 мест, то есть вместимость каждой гостиницы составляла 30-35 мест. Одно гостиничное место приходилось на 80 жителей страны.

В Германии в том же 1913 г. было 90 тыс. гостиниц, как правило, тоже мелких. Важным событием явилось открытие в Дюссельдорфе института гостиничного дела.

Швейцария и Италия начинают усиленно разрабатывать золотую жилу туризма, широко используя исторические и архитектурные памятники, богатство и колорит природной среды. Именно в Италии и Швейцарии впервые появились туристские гостиницы. В больших масштабах осуществлялось строительство гостиниц в курортных местах. Приоритетными в размещении курортных гостиниц становятся природные факторы: гостиницы строились в наиболее живописных местах возле озер, рек, морских пляжей, минеральных источников и др.

Постепенно ожесточалась конкуренция в сфере гостиничного бизнеса. Мелкие (семейные) отели, не выдерживая конкуренции, разорялись, их поглощали акционерные общества и компании, которые начали действовать не только в пределах своей страны, но и за рубежом.

Первая Мировая война (1914-1918), которая велась между коалициями держав: Центральными державами (Германия, Австро-Венгрия, Турция, Болгария) и Антантой (Россия, Франция, Великобритания, Сербия, позднее Япония, Италия, Румыния, США и др., всего 34 государства) - прервала стремительный рост гостиничных предприятий, однако существующие предприятия продолжали функционировать.

В 1920-х гг. из крупных нововведений в гостиничном бизнесе следует назвать появление мотеля как принципиально нового типа предприятия сферы гостеприимства, рассчитанного на ночлег не только постояльца, но и его автомобиля. Появление мотеля было вызвано бурной автомобилизацией Америки, начало которой было положено конвейерной сборкой популярной фордовской модели "Т", недавно признанной самым знаменитым автомобилем XX в. Однако широкое распространение в Америке, затем в Европе мотели получили лишь после Второй Мировой войны.

В межвоенный период наступило дальнейшее усиление развития гостиничного хозяйства во всем мире, обусловленное ростом туризма. Ряд туристических фирм (в частности Швейцарии, Германии) внедряют массовые дешевые турпоездки, включая средний класс в орбиту своего бизнеса и тем самым оказывая помощь страдающему от кризиса гостиничному хозяйству. Уделял большое внимание организации массового отдыха трудящихся и нацистский режим Германии. Он вовлекал в ту-

ризм все новые и новые слои населения, расширяя тем самым его социальную базу. Осуществляя идею "единства нации", руководство страны стимулировало массовый организованный туризм с целью отдыха, причем эту деятельность направлял специальная организация национал-социалистов "Сила через радость" (Kraft durch Freude). В 1933 г. был основан имперский комитет по туризму, который подчинялся министру народного просвещения и пропаганды. Общую идеологическую установку в этой области сформулировал лично А. Гитлер: "Я хочу, чтобы рабочему был обеспечен достаточный отпуск и чтобы этот отпуск, а также свободное время в целом стали настоящим отдыхом для него. Я желаю этого, потому что я хочу иметь народ с сильными нервами, так как только с таким народом можно делать большую политику". История вынесла обвинительный вердикт "большой политике" Гитлера, а для нас в данном случае интересен тот факт, что нацистский режим уделял столь большое внимание организации массового отдыха трудящихся и вовлекал в туризм все новые слои населения, расширяя тем самым его социальную базу. Германское государство оказывало содействие в организации групповых поездок на отдых — круизов, железнодорожных туров, туристических походов. Умеренные цены способствовали первому "туристическому буму" в Германии: число туристических поездок возросло от 2,3 млн в 1934 г. до 5 млн в 1935; в 1937 и 1938 гг. число турпоездок составило уже 9,6 млн и 10,3 млн соответственно. Туризм одиночек постепенно уступал место групповому туризму широких масс.

Вторая Мировая война (1939-1945) парализовала туризм, гостиничное хозяйство в Европе ввиду отсутствия достаточного количества клиентов влячило жалкое существование. Новые объекты не вводились, а старые, особенно в воюющих странах, перепрофилировались для нужд армии, тыла и т. д. Дальнейшее развитие гостиничный бизнес получает только в послевоенный период.

В 1946 г. Международный союз владельцев гостиниц был переименован в Международную ассоциацию по гостиничному делу, в состав которой вошли гостиничные фирмы многих стран. Международная ассоциация имеет свой устав, издает международный справочник гостиниц и бюллетень коммерческой и технической информации. В этот период туризм приобретает действительно массовый характер: из предмета роскоши он становится потребностью для большинства населения высокоразвитых индустриальных стран. Оживление международных торговых и культурных связей, усиление туристической пропаганды отдельными странами с целью увеличения валютных поступлений от туризма поставило перед гостиничным делом новые количественные и качественные требования. Отдельные государства приступили к систематическому увеличению своей гостиничной базы и улучшению ее как с точки зрения

предоставляемых удобств и комплекса услуг, так и с точки зрения конкуренции цен, взимаемых за эти услуги. Формируется мощная индустрия отдыха со своими институтами, продуктом, производственным циклом, методами организации и управления производством.

В 1950-е гг. в мировой гостиничной индустрии происходят значительные изменения. Появляется новый тип гостиничных предприятий — мотели, что связано как с развитием автомобилестроения, так и с увеличением числа туристов, предпочитающих этот вид транспорта. Мотели являлись предприятиями, предлагавшими ограниченный набор услуг по более низким ценам. Рост числа и популярности мотелей создал значительную напряженность в отношениях между их владельцами и владельцами гостиниц.

Европейский туризм 1950-х гг. был ориентирован преимущественно на прием американских туристов и являлся источником долларовых поступлений для принимающей страны. Именно этим объясняется натиск на европейское гостиничное хозяйство стандартов, принятых в гостиницах США. Многие гостиницы строятся по американским проектам или с максимальным учетом общих форм зданий.

В это же время появляется новая тенденция — проникновение гостиничного бизнеса на международный рынок услуг и создание мирового рынка гостиничных услуг. В числе первых здесь можно отметить отели Inter-Continental ("Интер-Континентал") и Hilton ("Хилтон"). Вслед за ними на международный рынок пошли другие.

В западноевропейских странах 1950 – 1960-е гг. — это период массового строительства гостиниц, мотелей, разного рода увеселительных заведений. Анализируя массовое строительство гостиниц, швейцарский профессиональный журнал "Hotel Revue" еще в декабре 1958 г. констатировал: "...гостиницы растут, как грибы..."

В послевоенном развитии гостиничного бизнеса четко выделяются два периода: первая волна насыщения активными элементами основного капитала пришлась на середину 1950-х гг.; вторая — на конец 1960-х — начало 1970-х гг. За это время в гостиничных услугах в плане их технического оснащения произошли существенные изменения: например, неотъемлемыми элементами гостиничного сервиса в отелях высокого класса стали кондиционеры воздуха с аппаратурой для индивидуального контроля, телевизионная система в номерах с автономной демонстрацией фильмов, индивидуальная сигнализация, более совершенные средства связи и т. д.

В 1960-е гг. строится ряд курортных центров в Альпах, Андах и других высокогорных районах в связи с развитием горнолыжного спорта. В это же время начинается освоение островов в Тихом и Индийском океане, в Карибском бассейне, а также района Сейшельских островов.

За 1970-1980 гг. контрольные пакеты акций многих гостиничных цепей оказались под контролем крупных банков или промышленных групп. Крупнейшие финансово-промышленные группы пришли к единой оценке гостиничного хозяйства как одной из наиболее привлекательных и эффективных форм приложения своих свободных капиталов, что связано с экономическим подъемом в различных отраслях и ростом уровня жизни в развитых странах, который привел к частым передвижениям деловых людей и туристов. До настоящего времени инвестиции в гостиничное хозяйство остаются наиболее привлекательными и эффективными капиталовложениями: на обновление гостиничной базы, новое строительство, внедрение новых технологий, форм обслуживания. В конце 1970-х - начале 1980-х гг. гостиничные компании продолжали более глубокую сегментацию, предлагая все более широкий выбор видов размещения. Многие включились в игровой бизнес, промышленное приготовление пищи, рекламную деятельность. Старая как мир тенденция предпочтительного строительства гостиниц вблизи транспортных узлов на сей раз дала новые проявления, связанные с быстрым развитием воздушного транспорта. Теперь гостиничные компании стали наперегонки захватывать территории вблизи аэропортов и на реконструируемых землях больших городов.

Насыщение рынка гостиничными услугами в конце 1970-х гг. привело к необходимости более детальной сегментации гостиничных услуг с целью их успешной продажи различным группам туристов. Становятся популярными коммерческие и конгрессные гостиницы. Начинается возрождение курортов и курортных центров.

В это же время стали популярны гостиницы класса апартамент, а также так называемые "кондотели", строительство которых развивалось в связи с появлением такой новой формы собственности на недвижимость, как "кондоминиум".

1980-е гг. ознаменовались дальнейшей дифференциацией и сегментацией рынка гостиничных услуг, появлением более широкого выбора типов предприятий размещения. Многие предприятия попутно стали развивать другие виды деятельности: игровой бизнес, промышленное приготовление пищи, рекламную деятельность. В принципах рациональности также произошли изменения, нашедшие свое отражение в строительстве гостиниц вблизи аэропортов.

В настоящее время в мире выделяют корпоративные компании, компании по управлению гостиницами и компании, объединяющие независимые компании.

Вплоть до конца 1980-х гг. весь деловой мир с неослабным вниманием следил за развитием таких гостиничных цепей, как Marriott ("Марriott"), Ramada ("Рамата"), Sheraton ("Шератон"), Radisson ("Редиссон").

В настоящее время процесс расширения американской гостиничной сети за рубежом продолжается, хотя и не столь высокими темпами.

В начале 1990-х гг. развитие гостиничной индустрии в мире заметно замедлилось. Причины этого явления кроются в серьезном экономическом спаде, затронувшем практически все развитые страны мира. В настоящее время теоретиками гостиничного бизнеса ведутся серьезные работы, направленные на поиск эффективных путей выхода из экономического спада. Следует полагать, что выход будет найден в одной из новых концепций гостиничных услуг, что вынудит отстающих, подтянув пояса, вновь устремиться вдогонку за лидерами.

Гостиничное дело продолжает постоянно развиваться и приобретать новые формы своей деятельности, основным содержанием которой является предоставление места временного проживания и удовлетворение потребностей людей как с точки зрения удобства оборудования, высокого качества предоставляемых продуктов питания, так и предупредительного гостеприимства и вежливости высококвалифицированного обслуживающего персонала.

Индустрия гостеприимства в зарубежных странах относится к числу наиболее быстроразвивающихся отраслей рыночного хозяйства. Высокие темпы роста гостиничного хозяйства вызваны не только ростом внутренних и внешних экономических связей между странами, но и ростом иностранного туризма.

Международная статистика показывает значительную постоянную тенденцию роста туристского движения и одновременно отмечает изменения характера клиентуры. В настоящее время это почти исключительно среднезажиточная клиентура, которая считается с величиной своих расходов, добивается при этом полных удобств, но не требует роскоши. В связи с этим изменяется и оснащение вновь возводимых гостиничных предприятий, возникают совершенно новые их виды.

В настоящее время в мире насчитывается более 300 тыс. гостиниц (включая мотели). Их разнообразие не поддается описанию: есть отели одноэтажные и 88-этажные, плавучие и подводные, маленькие (на несколько номеров) и большие (на несколько тысяч номеров), дешевые (20-30 долл. в день) и дорогие (несколько тысяч долларов в день), шумные отели-казино и тихие уединенные отели для отдыха и т.д.

В последнее время в мире увеличение числа гостиничных мест за счет строительства новых отелей опережало рост потребности в них. В результате наблюдается устойчивая тенденция снижения коэффициента загрузки гостиниц.

При проектировании новых гостиничных предприятий можно заметить тенденцию применения рациональной экономии в кубатуре здания, материалах, применяемых при строительстве и оборудовании внутрен-

них помещений, совмещенную с большой заботой об обеспечении клиенту максимумом удобств и спокойствия. Вообще наблюдается тенденция строительства небольших предприятий (до 300 мест), но параллельно строятся и отели-гиганты по 1200-3000 номеров и более.

Возникают акционерные компании по строительству и эксплуатации гостиниц, район действия которых превышает территорию одного государства. В качестве примера можно упомянуть самое большое в мире на 2003 г. предприятие этого рода Inter-Continental Hotels Group ("Интер-Континентал Отелз Груп"), имеющее 3520 отелей общей вместимостью около 536 тыс. номеров.

Насыщение рынка гостиничными услугами привело к необходимости осуществления более детальной сегментации гостиничных услуг с целью их успешной продажи определенным категориям потребителей. Снова стали востребованы коммерческие и конгрессные гостиницы. Началось возрождение некогда популярных курортов. При сооружении фешенебельных отелей обязательными стали такие спортивно-развлекательные элементы, как плавательные бассейны современных конструкций закрытого и открытого типа, сауны, солярии, гимнастические и спортивные залы с кабинетами для массажа, косметические салоны, бары, ночные клубы.

Возрастание роли современного отеля как места проведения конгрессов потребовало соответствующего усложнения его технических характеристик. Так, отели крупной гостиничной корпорации Sheraton ("Шератон") имеют конференц-залы, техническое оснащение которых включает систему синхронного перевода, беспроводные микрофоны, проекторы и другое оборудование.

Таким образом, можно подвести итоги и сделать соответствующие выводы.

Современное развитие гостиничного дела массовым и многовариантным, с точки зрения форм предоставления основных услуг, стало после окончания второй мировой войны. Однако гостиничный бизнес как экономическая и социальная категория имеет глубокие исторические корни, ибо поездки и передвижения части общества в силу определенных объективных причин известны человечеству с древнейших времен. Сведения подобного плана поступают от исследователей древних письменных памятников, археологов, аналитиков.

Контрольные вопросы

1. С чем связано появление гостиниц? Что являлось мотивами для путешествий в различных странах Древнего Мира?
2. В чем заключаются основные различия в организации и развитии гостеприимства на Западе и Востоке в Древнем мире?

3. Какие виды постоянных дворов были в Римском государстве?
4. Какова роль монастырей в организации постоянных дворов?
5. Как изменилась индустрия гостеприимства с наступлением Средневековья?
6. Приведите примеры нововведений в индустрии гостеприимства Средних веков и Нового времени.
7. Раскройте происхождение терминов hospitality (гостеприимство), hotel (отель) и restaurant (ресторан).
8. Какие исторические традиции и принципы возникли до XX века и используются до сих пор?
9. Каковы основные события индустрии гостеприимства в XX веке?
10. Приведите исторические примеры влияния индустрии гостеприимства одной страны на развитие индустрии гостеприимства другой страны.
11. Укажите наиболее важные, на Ваш взгляд, события в истории мировой индустрии гостеприимства. Объясните, в чем Вы видите их значимость.
12. В чем состоит роль Цезаря Рица как выдающегося деятеля индустрии гостеприимства?
13. Как связано политическое и социально-экономическое развитие общества и формирование индустрии гостеприимства? Приведите конкретные примеры.

2. РАЗВИТИЕ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА В США В XX ВЕКЕ

2.1. Гостиничное хозяйство США в период 1900 - 1940-е гг.

В начале XX века индустрия гостеприимства США испытывала проблемы с обслуживанием нового типа клиентов - путешествующего населения. Возникли вопросы: какой тип помещений нужен для путешествующим водным путем? Какие новые услуги необходимы? Будут ли помещения привлекать средний класс? Какие расценки комнат наиболее подходящие и будут ли они приносить доход? Первые годы XX века считаются временем начала строительства гостиниц для бизнесменов и коммерсантов.

Statler Hotels

Ответы на эти вопросы были получены не сразу. Но эту ситуацию предвидел Элсворт Статлер (Ellsworth Statler), который был готов ответить на новые запросы клиентов. Пока лидеры гостиничной отрасли обсуждали планы своих дальнейших действий, он разработал план создания своего первого отеля в 1901 г. Постепенно цепь его предприятий увеличилась до десяти отелей. В 1907 г. уже шло строительство в Буффало новой гостиницы Buffalo Statler Hotel ("Буффало Статлер Отель") – первого отеля для коммерческих путешественников.

Открытие Buffalo Statler Hotel 18 января 1908 г. ознаменовало новую эру в американской гостиничной индустрии. Это было рождение современного коммерческого отеля. Это "изобретение" (по значимости такое же, как изобретение Генри Фордом нового типа автомобиля) использовало все известные технологии плюс идеи и личный опыт Статлера. Многие виды услуг, предоставляемые сегодня в отелях, были впервые предоставлены именно в этом отеле. Это была принципиально новая концепция в гостиничном деле, основанная на предоставлении клиентам максимальных удобств. Гостиница была ориентирована исключительно на бизнесменов, обеспечивая клиентов "комнатой и ванной за \$1.5"

Частью удобств было повсеместное наличие дверных замков, водопровода, выключателей у дверей, туалетных комнат, ванн в каждом номере. Пожарные двери защищали две главных лестницы. Скважины для ключей в дверных замках были помещены над ручкой, так что они могли быть легко найдены в темном холле. В комнатах было зеркало в полный рост, в ванной - кран с холодной водопроводной водой. Бесплатная утренняя газета предоставлялась каждому гостю. Кроме этих особенностей, отель содержал много структурных и инженерных проек-

тов, и из-за этого Buffalo Statler Hotel стал примером для строительства на следующие сорок лет.

На самом деле это был отель, обеспечивающий комфорт, сервис и чистоту для среднего путешественника по приемлемым ценам. Немедленное признание подтвердило успех и помогло развитию Statler Hotel Company. Родилась новая современная гостиничная цепь. Это была революция в гостиничном деле. Успех был необычайным. Бизнесмены со всей страны съезжались сюда только для того, чтобы пожив несколько дней в этой гостинице, вернуться домой и начать строительство такого же, но уже своего предприятия.

Статлера считают одним из самых выдающихся представителей гостиничного бизнеса всех времен и народов. Он первый предложил путешественнику со средним достатком роскошь, причем по доступным ценам. Всегда заботившийся о ценовой стороне дела, он имел удивительное чутье в определении и удовлетворении потребностей своих клиентов. Будучи новатором по своей сути, он привнес в гостиничный бизнес так много нового, как никто другой до или после него. Это он ввел методы контроля цены, программы распределения доходов и режима экономии. Именно ему мы должны быть благодарны за введение целого ряда удобств в гостиничных номерах. Проявляя внимание к мелочам, Статлер хронометрировал время наполнения водой ванны и время спуска воды в унитазе. Другим любимым его приемом было лечь в ванну и обозреть вид на санузел: нет ли потеков на потолке или каких-либо уродливых неэстетичных сантехнических деталей, которые не бросаются в глаза человеку, осматривающему санузел от входа.

Благодаря Статлеру в гостиничном номере появились большое зеркало, лампочки над кроватью, выключатель рядом с дверью, телефон, канцелярская бумага. Можно сказать, что современный набор оснащения гостиничного номера был сформирован именно Статлером. Он первый стал нанимать женщин на работу, ввел униформу для гостиничного персонала и предложил при строительстве гостиниц размещать номера попарно, симметрично относительно вертикальных сантехнических труб, общих для этих двух номеров, что дало значительную экономию строительных затрат. Статлер также является автором лозунга "Клиент всегда прав", который и в настоящее время служит основой "научного" подхода в обслуживании.

Статлер почти не получил академического образования. В девять лет он остался единственным кормильцем в семье, а в пятнадцать самым старшим и, потому, главой семьи. Его жизнь это наглядный пример постоянной борьбы с непрекращающимися напастьми и трагедиями, финансовыми, физическими или личными. Вопреки всем ударам судьбы он всегда был олицетворением неукротимой энергии, настойчивости, любо-

знательности и честности, соединенных с чувством ответственности и справедливости.

"Принимайте на работу только добропорядочных людей, чистосердечных и обходительных, которые часто и охотно улыбаются ... Если нужно убрать помещения, уберите их. Сделайте это и не протестуйте. Избавляйтесь от ворчунов, от людей, которые не умеют скрывать свое плохое настроение, и от людей, которые ведут себя так, будто каждый день находятся под бременем постоянных забот и испытывают за это неудобства. Вы не сможете перевоспитать этих людей. Вы не сможете найти для них подходящую работу, Избавляйтесь от них. Пусть их берет на работу кто-нибудь другой, а вы возьмете себе того, кого сможете научить".¹

Статлер обращал внимание на необходимость простоты, эффективности и контроля в работе. Он подчеркивал, что в работе нет важных и второстепенных вопросов, нет мелочей. Честность и вдумчивое отношение ко всему, что делалось вокруг, требовательность прежде всего к самому себе, а потом уже к другим были его отличительными чертами. Он был щедр к другим и скуп по отношению к себе самому. Труд он рассматривал как добродетель, а праздность как порок. Всех служащих он считал членами своей семьи, распространяя на них все свои родительские обязанности и привилегии.

Обслуживание гостей было для Статлера самым главным:

"Обязанность хорошей гостиницы угождать своим клиентам. Общеизвестно, что первостепенным делом отелей Статлера является лучшее, чем в других отелях, обслуживание."

Дайте понять каждому, что за свои деньги он получит обслуживание лучшего качества, чем он получал раньше в других гостиницах.

Никогда не проявляйте дерзости и сарказма. Гость оплачивает вам вате жалование. Он ваш непосредственный благодетель.

Гостиничное обслуживание, т.е. обслуживание в гостинице Статлера, означает хотя бы минимальное, но искреннее внимание со стороны любого служащего по отношению к любому гостю. Цель гостиницы Статлера - предоставление гостям лучшего обслуживания в мире.

Ни одному служащему гостиницы не дано права спорить с гостем хотя бы по пустякам. Служащий обязан решить дело так, чтобы доставить удовольствие гостю, а если это невозможно - вызвать старшего. Пререканиям нет места в гостинице Статлера.

¹ Lundberg, Donald E. "The Hotel and Restaurant Business", 3rd ed., Boston, CBI Publishing Co., 1979

В любой, даже самых пустячных спорах между служащим и гостем, служащий абсолютно не прав, как с точки зрения гостя, так и с нашей точки зрения.

Служащий, если он достаточно осмотрителен, чтобы не злоупотреблять чаевыми, достоин работы в гостинице, независимо от того, получил он чаевые или нет.

Любой служащий отеля Статлера, не сумевший предоставить обслуживание или поблагодарить гостя, нарушает условия гостиницы".²

Все вышеприведенное написано почти 100 лет назад в "Кодексе поведения обслуживающего персонала" (Statler Service Code), но не утратило своей актуальности и поныне.

Также необходимо отметить, что Статлер первым указал на экономические и финансовые преимущества управления несколькими отелями под одним общим именем. Централизация закупочной и маркетинговой деятельности и единые принципы контроля издержек помогли ему увеличить прибыль. Большинство отелей Статлера были похожи по размеру, стилю и названиям.

Первая Мировая война

В последующие годы индустрия гостеприимства США развивалась достаточно слабо, это отчасти было вызвано Первой Мировой войной. В годы Первой Мировой войны гостиничное строительство в США приостанавливается. Многие гостиницы в тот период едва сводили концы с концами. Но период с 1910 по 1920 г. был только затишьем перед бурей. Дальнейшее развитие гостиничной индустрии возобновилось в "Ревущие 20-е годы". В течение этого десятилетия были построены многие из сегодняшних самых знаменитых отелей. В этот период технологии гостиничного бизнеса достигли своего высочайшего уровня.

В 1922 г. была открыта Школа для администрации гостиниц (School of Hotel Administration) в Корнельском Университете в Итаке, штат Нью-Йорк. Американская Ассоциация Мотелей и Гостиниц способствовала созданию этой школы, а Элсворт Статлер помог с финансированием.

С изменениями, происшедшими в теории и практике менеджмента, возникла необходимость в подготовке управленческого персонала на университетском уровне. С этого времени и в других учебных заведениях США стали открываться двух- и четырехгодичные программы подготовки менеджеров. Четырехгодичная программа обучения сконцентрирована на изучении всей индустрии гостеприимства, в то время как

двухгодичные программы обращают большее внимание на конкретные технические вопросы.

Несмотря на успех Статлера, концепция гостиничной цепи (сети), медленно становилась популярной в межвоенный период, и владельцы наиболее знаменитых независимых отелей Америки свысока поглядывали на владельцев гостиничных цепей.

Hilton Hotels

В 1920-е гг. начал развиваться гостиничный бизнес Конрада Хилтона (Conrad Hilton). На средства, заработанные благодаря нефтяному делу, он - торговец, купец, посредник, политик, солдат и банкир - поставил своей целью купить банк в Циско, штат Техас. Банк потребовал достаточно большую сумму денег, но Хилтон узнал, что местные меблированные дома пользуются сравнительно большим спросом у рабочих. Таким образом, Хилтон убедил своих партнеров купить вместо банка Меблированный дом (прототип отеля). Конрад Хилтон сказал: "Я не был в гостиничном бизнесе и пяти минут, как сразу понял: это для меня". Его выбор оказался верным и перспективным, что в ближайшие годы могло бы его сделать одним из самых знаменитых людей гостиничного хозяйства.

Хилтон подчеркивал важность производительности труда так же, как и Статлер, если не больше. Хотя он и проводил в жизнь принцип децентрализации в гостиничном деле, считая, что индивидуальность и личное отношение сохраняют в гостинице доверительную атмосферу и местный колорит. Он, тем не менее, был совершенно уверен в необходимости единой бухгалтерской системы и контроля.

Он внедрял промышленные методы учета рабочего времени и производительности, анализа рабочей нагрузки, финансового контроля и в вопросах ценообразования. Он неоднократно подчеркивал важность точного прогнозирования и документирования всех коммерческих операций. Он прославился своей способностью «золотодобытчика» получать максимум прибыли при минимуме площадей.

Хилтона считали искренним, и в то же время эгоистичным, обезоруживающим прямолинейным, бесстрашным, упорным, практичным, честолюбивым, энергичным, одаренным и неунывающим оптимистом. Хилтон верил в Бога, страну и Американскую систему предпринимательства.

«Человек не может жить без цели в жизни. Я люблю свою жизнь. Я знаю, что честолюбив - именно честолюбие вело меня по жизни. Но я никогда не забывал, что своей судьбой я обязан Богу, которому постоянно молился. Мне кажется, что именно эти обстоятельства способствуют полноценной и счастливой жизни. Дайте человеку честолюбие,

² Lundberg, "The Statler Service Code"

чтобы подстегивало его, цель, которая бы указывала путь, здоровье, чтобы позволило ему воплотить задуманное, и он станет великим человеком. Это все, что нужно для счастливой жизни.

Нам нравится предприимчивость, дающая возможность проявления и уважения к правам каждого человека. Это замечательная привилегия иметь такую свободу действий.

Нашей стране не нужны люди, не любящие ее и не живущие честно. В условиях свободы цена жизни определяется судьбой, верностью и честностью. Обладая этими качествами, человек в этой стране может выбрать для себя любое призвание и победить.

Я верю в правду. Я уверен, что человек умышленно лгуций калечит себя.

Я убежденно верю в смелость и энтузиазм. Без них человек становится помехой своим собственным мечтам.

Обладать энтузиазмом значит обладать вечным двигателем. Энтузиазм неистощим. Если его употребить во благо, он будет постоянно двигать человека вперед к цели, которую иначе ему не суждено достичь. Существуют десятки синонимов этого состояния: интерес, рвение, напористость, амбиция и много других. Все эти качества - суть воля. Человек проявляет волю для того, чтобы завершить дело, нужное ему и всему миру, в котором он живет. Воля, направленная на завершение чего-либо только для самого человека, равносильна жадности. Но как только человек, обладающий волей, начинает принимать в расчет других людей, другие жизни, тогда его воля превращается в серьезную и уверенную добродетель".³

Появление мотелей и самого крупного отеля

Первая гостиница для автомобилистов – мотель (motel), был построен калифорнийским архитектором Артуром Хайнеманом в 1925 г. в Сан-Луис Обиспо (штат Калифорния), в городке, расположенном примерно в 200 милях от Лос-Анджелеса — в те дни до этого места приходилось ехать почти целый день. Хайнеман спроектировал свой мотель таким образом, что гости могли подруливать прямо к дверям своих одноэтажных бунгало или к примыкающему к бунгало гаражу. Всего таких бунгало было сорок, и они стояли вокруг внутреннего двора. Чтобы построить этот ансамбль, стилизованный под средневековую испанскую католическую миссию — с башенками, белой колоннадой и двориком, обсаженным деревьями, — было израсходовано \$80 000, для тех времен огромная сумма.

Когда в Нью-Йорке открылся отель New-York's Hotel Pennsylvania ("Пенсильвания") - сейчас это отель Penta ("Пента"), - он был самым крупным в мире. Только несколько лет спустя Ralph Hitz's Hotel ("Ральф Хитц Отель") стал самым большим. Но в 1927 г. в Чикаго открылся самым гигантский из них – Stevens Hotel ("Стивенс Отель"), в котором было 3000 номеров, за что он получил титул "Крупнейший отель мира". Позже этот отель был перестроен, сейчас это отель на 1600 номеров Chicago Hilton & Towers ("Чикаго Хилтон энд Тауэрс"). Титул крупнейшего принадлежал отелю до 1967 г., когда в Москве была открыта гостиница "Россия" на 3500 номеров.

Великая депрессия: 1930-е годы

В тот самый момент, когда планы улучшения и увеличения числа отелей были в готовности к реализации, отели США попали в наихудший период своей истории. В 1930 г., когда экономика США оказалась в Великой Депрессии, комнаты отелей опустели, и гостиничный бизнес стал сокращаться. Повсеместно были снижены цены, но даже это не привлекало туристов. Результаты депрессии были настолько сильны, что 85% всех отелей были либо на грани продажи большей части имущества, либо под угрозой ликвидации. Многие отели скупались почти за даром, подвергались перепланировке и потом и продавались просто как недвижимость. Собственность, стоящая миллионы, покупалась по несколько центов за доллар. Многие финансовые эксперты высказывали мнение, что индустрия никогда не восстановится.

Даже потом, когда дела в экономике стали улучшаться, инвесторы не желали вкладывать средства в гостиничную индустрию. Во время Депрессии многие владельцы городских отелей не смогли выполнить свои обязательства перед банками, надолго отбив у них охоту ссужать деньги под строительство гостиниц. Следует отдать должное владельцам отелей: многие из них потеряли свои средства и свое дело, но большинство из них никогда не теряло веры и продолжало управлять гостиничным бизнесом в эти тяжелые времена.

Конрад Хилтон к 1930 г. владел или контролировал восемь объектов собственности. Во время Великой Депрессии Хилтон прекратил выплату платежей по многим из своих займов, в результате чего несколько отелей были изъяты за неуплату. Однако, признавая его опыт, Конрада Хилтона попросили управлять многими из числа отобранных у него отелей и к 1939 г. он управлял и владел большинством из них.

Sheraton Hotels

Во время Великой Депрессии два бостонских предпринимателя - Эрнест Хендерсон (Ernest Henderson) и Роберт Ловел Мюр (Robert Lowell

³ Hilton, Conrad. "Be My Guest", New York, Prentice Hall, 1957

Moore) за небольшие деньги смогли приобрести несколько неприбыльных отелей в Новой Англии, первым из которых был отель Stonehaven ("Стонхейвен") в Спрингфилде, штат Мэриленд, на 200 номеров. Хотя ни один из предпринимателей не имел опыта работы в гостиничном деле, тем не менее, партнеры задумали в ближайшем будущем создание гостиничной цепи. Один из отелей, приобретенный Хендерсоном и Муром в 1939 г. в Бостоне, имел на крыше дорожную электрическую вывеску с названием Sheraton ("Шератон"), снимать которую было бы накладно, решено было оставить это название, и даже дать всем остальным отелям такое же название. Так во время Депрессии родилась гостиничная цепь Sheraton.

Эрнест Хендерсон до приобретения первых отелей никогда не выражал интереса к этой индустрии. Он был бизнесменом, человеком, который использовал владение акциями для создания еще большего богатства; капиталист, который верил, что существовали большие возможности, чем те, которые проявляются в праве собственности и создании нового богатства; открытый сторонник и последователь свободного предпринимательства. Вот один из примеров его логического мышления, которое приводило его к абсолютно точным и, часто, удивительным выводам:

"Доход, за исключением тех случаев, когда он связан с насилием, является естественной наградой за предоставление людям тех благ, в которых они нуждаются, и за которые готов добровольно расплатиться своими тяжело заработанными долларами. Чем больше нужда в товарах или услугах, тем больше готовы за них заплатить люди.

Соответственно, человек недобросовестный, зарабатывающий меньше своих возможностей, очевидно предложит на рынок товаров меньше, худшего качества или второстепенные услуги. Человек, чьи доходы невелики, возможно потому, что он предлагает обслуживание, не пользующееся большим спросом, вынужден сдерживать свои потребности и тратит меньше, чем тогда, когда он зарабатывал больше денег. Тем самым он сдерживает ту экономическую энергию, которая могла бы создать новые рабочие места.

Государство собирает подоходный налог со всех пропорционально доходам. Человека недобросовестного, умеющего работать и зарабатывать, но не желающего это делить, можно смело заподозрить в обмане государства и создании дополнительных трудностей в экономике, поскольку он зарабатывает меньше, чем мог бы.

... Критика расточительности может и имеет право на жизнь, но при этом не нужно ссылаться на собственные незначительные доходы. Жизнь устроена так, что часто человек, считающий предосудительным стремление к экономическому процветанию, сам оказывается пер-

вым среди тех, кто стоит с протянутой рукой за общественной помощью или сидит на иждивении безработных родственников. Разве эти люди испытывают чувство угрызения совести, хотя бы на миг, когда они видят, как другие вынуждены отдавать часть своего заработка, в то время как они сами уклоняются от важных и нужных расходов?

Я убежден, доводы в поддержку низких доходов особенно слабы, когда это означает отказ от одного из самых сильных человеческих чувств - чувства удовлетворения, которое испытываешь, жертвуя средствами на благотворительные цели.

Если принять во внимание все сказанное, то начинает понимать, что низкий спрос на товары реально приводит к сокращению числа рабочих мест, косвенно сказывается на уменьшении доходов от налогообложения и ограничивает инвестиции, которые могли бы стимулировать экономику...

Если родители не будут обсуждать со своими детьми эти простые и важные для всех истины, подрастающее поколение, я думаю, станет все в большей степени поддерживать ту или иную форму социализма или коллективизма, а если так, то великая страна, называемая Америкой, будет неизбежно разрушена теми, кто, имея недостаточные, часто из вторых рук и потому фальшивые знания и опыт, не дающие ничего, кроме личного и общественного обнищания".⁴

Хендерсон, так же как и Статлер, не получил академического финансового образования, но его отличали твердые представления о том, что такое инвестиции и прибыль. В возрасте 44-х лет, владея четырьмя гостиницами, которые приносили ему стабильный доход, он, пользуясь своими знаниями и представлениями, превратил Sheraton в крупнейшую в мире гостиничную цепь.

Хендерсон был капиталистом и никогда не упускал случая проверить удачную сделку. Он покупал и продавал отели с изумительной легкостью, каждый раз оставаясь с барышом. Трезвый расчет и целеустремленность одерживали верх над самолюбием и сантиментами. Хендерсон брал банковские кредиты и эффективно их использовал. Он всегда обращал серьезное внимание на доходность и своевременность расчетов со своими кредиторами, подчеркивая, что предприятие должно работать эффективно.

Вырученные деньги никогда не залеживались, а пускались в дело, даже с временными убытками. Например, если корпорация хотела приобрести отель, способный давать \$100 000 прибыли ежегодно, то она

⁴ Henderson, Ernest. "The World of "Mr. Sheraton", New York, D.McKay Publishers, 1960

могла заплатить за него цену, в восемь раз превышающую планируемую прибыль (\$800 000). Если у него не было в данный момент свободных денег, Хендерсон мог занять половину этой суммы в банке или страховой компании под 6%. Если владелец этой собственности был согласен на ипотечный кредит в \$500 000, Sheraton забирал эту собственность, выложив наличными только \$100000, т. е. 12,5%.

Получивший домашнее образование, необычайно активный в благотворительных и общественных начинаниях, он всегда характеризовался как человек твердого слова, высокого чувства ответственности и чувства сопричастности всему происходящему вокруг него. Простой, несколько консервативный, дисциплинированный по отношению к себе, он гордился тем, чего добился в своей жизни.

Материальное благополучие и чувство равенства с другими людьми были не просто предметом его забот, а скорее тем фундаментом, на котором строились его добрые дела, совершаемые им по мере того, как к нему приходило вознаграждение за веру, самопожертвование, решительность и напряженную работу.

Это был человек, устремленный вперед. Он понимал, что его реальная экономическая свобода и благополучие были им обретены благодаря сфере обслуживания.

"Главной целью для меня является наиболее эффективное управление гостиничной цепью Sheraton. Получение максимальных доходов при этом не должно отодвигать на второй план заботу о безусловном соблюдении предпринимательской этики, которая на практике означает признание прав рабочих, своим трудом приносящих успех предприятию, а также выполнение обязательств перед клиентами предоставить им первоклассное обслуживание".

Эрнест Хендерсон создал грандиозную корпорацию всего за 26 лет. Его финансовое чутье, острый аналитический ум и здравый смысл, вкупе с неумемной энергией и трудолюбием, вывели скромную компанию Sheraton на передние рубежи гостиничной индустрии. Ко времени его смерти в 1967 г. в ней насчитывалось 154 отеля.

1940-е годы: Вторая мировая война и ее последствия

К 1940-му г. состояние индустрии гостеприимства постепенно стабилизировалось, появился некоторый оптимизм относительно будущего. Однако ни кто не предвидел такого стремительного взлета, который произошел всего через два года. Начало Второй мировой войны положило основу для передвижения огромного количества людей в США. Вторая Мировая война, в отличие от Первой, диктовала необходимость значительных переездов по территории США огромного числа людей, что

не могло не сказаться на гостиничной индустрии. Потребность в номерах в то время была настолько велика, что гостиницы были вынуждены работать со 100% загрузкой.

Миллионы американцев вступало в вооруженные силы. Тысячи других людей - координировавших программы обороны страны - также были вынуждены переезжать с места на место. Спрос на комнаты в отелях достиг пика, и вполне привычным стало видеть людей, спящих в холле гостиницы из-за недостатка мест. Мир отелей ни когда не испытывал и даже не мог ожидать такой ситуации.

Несомненно, военные годы дали величайший толчок в развитии гостеприимства США. Отели работали на 100% каждый день, несмотря на то, что они потеряли половину своего персонала, ушедшего в вооруженные силы. Так как многим отелям не хватало персонала, менеджеры были вынуждены нанимать людей без всякого опыта работы. Стандарты обслуживания, естественно страдали, но тот факт, что обслуживание все же поддерживалось на вполне приличном уровне, несмотря на невозможные трудности, конечно, впечатляет.

Хотя индустрия гостеприимства в то время не считалась особо важной отраслью экономики США, каковой она является сегодня, работники гостиничной сферы гордились своим вкладом во время второй мировой войны.

Практически сразу после Второй Мировой Войны американские гостиничные компании начинают "завоевание" международного рынка. Этому способствуют несколько факторов: стабильность американской национальной валюты, неудовлетворенный спрос на путешествия, существенное улучшение качества авиаперевозок, план Маршала. Усилия по международной экспансии были инициированы американскими инициативами по оказанию экономической помощи менее развитым странам. Президент Франклин Рузвельт, как часть политики "доброго соседства", поощрял строительство отелей компаниями США в Латинской Америке. Рузвельт расценивал такое расширение деятельности американских компаний как средство повышения уровня экономического развития стран Латинской Америки и Карибского бассейна через рост туризма и потоки валюты от путешествующих американцев, и как один из способов создания "полушария солидарности".

Inter-Continental Hotels

Inter-Continental или Inter-Continental Hotels Corporation (ИНС) была создана в 1946 г. как дочернее предприятие американской авиакомпании Pan American Airways, сокращенно Pan Am ("Пан Ам"), для выполнения двойной задачи: предоставлять проживание международным туристам,

путешествующим самолетами Pan Am, прежде всего американским, а также предоставлять проживание экипажам самолетов американской авиакомпании. Первый отель был открыт в Белеме, Бразилия. Вскоре отели ИНС появились на всей территории Латинской Америки и стран Карибского бассейна.

Экспансия Hilton International и Sheraton

Другой компанией, отреагировавшей на призыв президента США по установлению присутствия американских отелей в регионе, стала компания Хилтона. В 1947 г. Hilton Hotels становится первой гостиничной компанией, участвовавшей на торгах Нью-Йоркской Фондовой Биржи, а в 1949 г. образовалась компания Hilton International – дочернее предприятие Hilton Hotels, созданное с целью управления собственностью, находящейся за пределами США. Конрад Хилтон не был заинтересован в покупке собственности как таковой. Политика Хилтона заключалась в обеспечении технического содействия, его имени (марки), опыта управления. Таким образом, появился современный контракт на управление.

Экспансия Hilton Hotels началась с аренды компанией Hilton одного из отелей в Сан-Хуане, Пуэрто-Рико. Конрад Хилтон обошел все другие американские фирмы и получил контракт, прежде всего, благодаря тому, что только он смог ответить на письмо, написанное по-испански. Фактически Хилтон охранял свой первый контракт на управление до 1948 г. для того, чтобы им оперировал первый и главный отель, построенный Содружеством Пуэрто-Рико на основании программы “Operation Bootstrap”, обеспечивающей быстрый экономический рост. Желая подтолкнуть развитие национального туризма (название известной фирмы с солидным опытом работы в бизнесе на фасаде одной из гостиниц в столице всегда производит благоприятное впечатление) правительство Пуэрто-Рико сдало Hotel Carib в аренду компании Hilton Hotels на льготных условиях: за две трети от прибыли плюс оплата маркетинговых расходов. Успех деятельности Hotel Carib Hilton стал предвестником туристического бума для острова, а также для других стран Карибского бассейна и для компании Hilton.

В 1949 г. компания Sheraton приобрел две Канадские гостиничные цепи, и, таким образом, также стал международной компанией.

2.2. Гостиничное хозяйство в 1950-е - начало 1960 гг.

Процветание, начавшееся в военные годы, продолжалось до 1947 г., загруженность отелей в это составляла около 90%. В 1948 г. началась тенденция к снижению в бизнесе, которая стала нормой к 1950 г.

В отличие от декады после Первой Мировой войны, 1950-е гг. не характеризуются бумом строительства крупных отелей. Конрад Хилтон

снова был готов к дальнейшему продвижению на рынок гостиничных услуг и сделал это путем приобретения таких известных отелей как – The Plaza в Нью-Йорке, Stevens Hotel в Чикаго, переименованный в Conrad Hilton (сейчас это Chicago Hilton & Towers), а также Palmer House и Waldorf – Astoria. Хилтон также приобретает цепь Statler Hotels, что, в то время, было самой крупной сделкой в истории.

Открывшийся в Лос-Анджелесе 27 октября 1952 г. Statler Hilton Hotel (“Статлер Хилтон Отель”) был задуман как образец в строительстве гостиничных зданий. Одно крыло здания было полностью отдано под сдаваемые в аренду офисы; идея этого заключалась в том, что рентный доход от офиса, сдаваемого в аренду, стабилизирует финансовую структуру отеля, поддержит отель в состоянии оплатить эксплуатационные расходы предприятия во время низкой активности. Так как теория выглядела обоснованной, некоторые отели последовали этому примеру.

В 1950-е гг. началось внедрение современных методов управления в гостиничном бизнесе. До этого считалось, что управление отелем настолько специфично, что разработанные еще в 1920-х гг. научные методы управления к гостиницам неприменимы. Учитывая расширение масштабов туризма, в некоторых университетах США стали готовить специалистов соответствующего профиля. Обследования показали, что с начала 1960-х гг. интерес студентов к курсам, связанным с организацией природных парков, строительством рекреационных объектов, обслуживанием отдыхающих, неуклонно растет. Характерная черта использования трудовых ресурсов в рекреационной сфере — широкое распространение частичной занятости.

Оживление экономики в 1950-е годы позволило гражданам тратить больше денег на путешествия и туризм. С развитием железнодорожного, автодорожного (легковая машина и автобус) и воздушного транспорта общество становилось более мобильным. Эта мобильность, в свою очередь, помогла трансформации гостиничного дела из индустрии малых предприятий, находящихся обычно в частном владении и управлявшихся на независимой основе, в современную индустрию с разнообразными способами владения и управления. Отмеченные как период многих начинаний, 1950-е гг. можно охарактеризовать как время, когда отели и мотели достигли совершенства. Феноменальный рост и успех этого сегмента в индустрии гостеприимства объяснить легко. Все больше и больше американцев путешествовали семьями, главным видом транспорта стал автомобиль. Привычки, вкусы и желания людей, путешествующих на автомобилях, претерпели значительные изменения. Черта неформальности прочно вошла в американский стиль жизни, что потребовало новых типов предприятий размещения. Возникла необходимость в помещениях, удобных для семейного размещения, но без необходимо-

сти оплаты всего комплекса услуг, предлагаемых гостиницей. Как ответ на изменения в американском образе жизни появились мотели, предлагавшие ограниченный набор услуг по более низким ценам, было наилучшим решением.

Holiday Inn

Строитель, организатор различных начинаний, моряк и предприниматель, Кеммонс Уилсон (Kemmons Wilson) для гостиничной индустрии во многих отношениях был тем, кем для ресторанной индустрии был его современник, основатель империи McDonald's ("МакДоналдс") Рей Крок. Будучи продуктом самовоспитания, он в 14 лет пошел работать рассыльным, в 17 лет уже владел концессией по продаже жареной кукурузы, которую сменял на игровой автомат, а затем на аттракцион, на котором катал посетителей за доллар. Позднее он занялся строительным бизнесом, построил и управлял семью кинотеатрами, приобрел контору по прокату фильмов. Когда грянула Вторая Мировая война, он продал все свои предприятия за \$250 000 и ушел воевать.

Летом 1951 г. Уилсон, чей бизнес был связан с развитием отелей, отдыхал с семьей в одной гостинице и к своему большому неудовольствию должен был оплачивать два номера: один для себя с женой, а другой — для детей, причем номера были плохо обставленными, неудобными и тесными. Уилсон, пришел к внезапному открытию, что гостиничный бизнес "является самым неразвитым направлением сферы обслуживания во всем мире". И тогда Уилсон решил построить гостиницу, в которой можно было бы отдыхать с семьей за умеренную цену. Чтобы каждый номер был достаточно просторным и имел две двойные кровати: это давало бы родителям возможность размещать в своей комнате детей, разумеется, бесплатно. В 1952 г. Кеммонс Уилсон построил один из первых отелей для автомобилистов Holiday Inn ("Холидей Инн"). Позже он привлек к своему бизнесу партнера Уолса Джонсона (Wallace Johnson). Вместе они решили создать цепь предприятий, которые ориентировались бы на семейное обслуживание, отличались чистотой, удобством, имели две двухспальных кровати, полное питание и бесплатное обслуживание для детей. Эта идея послужила толчком для создания цепи мотелей и гостиниц Holiday Inn, которая стала самой крупной и самой популярной цепью в мире.

В 1950-е и в начале 1960-х гг. экономия была весьма популярна в народе, и поэтому не приходилось удивляться быстро растущей популярности гостиниц Holiday Inn. Росла не только их популярность, но и сами они росли и ввысь, и вширь: к жилым комнатам добавился ресторан, потом холлы — сначала для деловых встреч, затем и для развлечения. Сменили мебель на более современную, добавили кое-что в спальне

— и скоро пришлось почти полностью отказаться от первоначальной концепции гостиницы, рассчитанной на гостей со скромным достатком.

Одним из ключевых факторов успеха Holiday Corporation явилось то, что они были первой гостиничной фирмой, борющейся за рынок с диапазоном цен не выше средних. Обычно эти гостиницы и мотели строились подальше от дорогих кварталов в центре города, поближе к пересечениям важных магистралей или в пригородной зоне с более разумными ценами. Другой причиной их успеха были блага, которые они предлагали: комфорт за разумную цену, отсутствие вычурности, отличавшей интерьеры фешенебельных отелей.

Кеммонс Уилсон одним из первых внедрил многофункциональное использование компьютеров, а также социальные программы, дающие дополнительные преимущества для сотрудников, ставших непосредственными участниками того процесса, который позволил создать разветвленную по всему миру систему предприятий. Сейчас в этой международной цепи работает более 150 000 рабочих и служащих.

"Мы делаем все необходимое, чтобы лучше узнать наших работников и даем им возможность узнать нас, Мы думаем, они понимают, что мы уважаем их всех и хотим, чтобы они хорошо поняли и оценили свой вклад в успехи компании. Мы давно поняли, что любое дело, связанное с обслуживанием людей, настолько хорошо может быть выполнено, насколько хороши люди, его выполняющие."

"Признание ценности человеческой личности играет главную роль в шкале ценностей корпорации, и мы стараемся осуществить эту идею на практике..."

Дональд Ландберг отмечает: "Уилсон сделал для мотелей и связанной с ними предпринимательской деятельности то же, что сделал Статлер для гостиничного бизнеса в целом. Он перенес роскошь в предприятия среднего класса и предложил ее по ценам, которые были доступны для многих. Он ввел стандартизацию в мотелях так же, как Ховард Джонсон ввел стандартизацию в придорожные рестораны. Все они - Уилсон, Статлер, Джонсон и многие другие - настаивали на том, чтобы символом их предприятий была чистота, сравнительная однотипность и внимательное отношение к уходу за помещениями и оборудованием.

Как и Хилтон, Уилсон значительно шире представлял свою миссию:

"Я думаю, мы можем сделать больше для всеобщего мира через туризм и строительство сети мотелей Holiday Inn. Так мы узнаем других людей, а они узнают нас. И это замечательно."

"Один из наших людей спросил меня однажды, почему я так тороплюсь в своих делах..., почему я так мало отдыхаю. А я ему ответил:

"Потому, что каждый день мне преподносит что-нибудь новое. Всегда есть что-то впереди, что вдохновляет".

Когда, наконец, на этой земле восторжествует мир, я думаю, он победит на почве торговли и предпринимательства, благодаря просвещенным предпринимателям. Когда благодаря торговле и коммерции все необходимое для жизни будет достигнуто, тогда человеческий разум будет свободен для восприятия искусств.

*Я верю, сегодня мы стоим на пороге великого будущего. Только совсем недавно весь мир как бы сблизился, и все люди стали соседями на этой планете. Мы живем в новую эру международных отношений, международной торговли, международного развития и, видит Бог, мы должны сделать все, чтобы эта эра была эрой международного мира и взаимопонимания».*⁵

В 1950 - 1960-е гг. США были доминирующей страной в мировой экономике. Тогда с появлением в 1958 г. на международных линиях самолета "Боинг-707" (позднее в 1970-х – "Боинг-747"), который позволил значительно сократить время трансконтинентальных и трансатлантических полетов, начался бум в международном туризме, а вместе с ним появилась потребность в расширении международных гостиничных цепей. Деловые люди и отпускники переключились на этот транспорт, превратив его в мощнейшую индустрию, развернувшуюся по всему миру. В развивающихся странах был большой спрос на американские отели и их управленческий опыт – каждая страна хотела, чтобы в ее столичном городе были "фирменные" отели. В целом до конца 1960-х гг. американское влияние в мире было незначительным, только начиная с конца 1960-х гг. американская гостиничная экспансия начала приобретать поистине глобальные размеры.

Открытие в 1961 г. гостиницы в Sheraton Тель-Авиве ознаменовало собой выход компании Sheraton на международный рынок. Также следует отметить, что новшества и расширение сферы деятельности является отличительным знаком цепи Sheraton. Программа "Reservatron", появившаяся в 1958 году, стала первой автоматической системой бронирования и сделала Sheraton лидером в области централизации и компьютеризации систем резервирования.

⁵ Wilson, Kemmons. "The Holiday Inn Story", 2nd ed., 1972 in "Reading on Managing Hotels, Restaurants and Institutions", by Sapienza et.al., Hayden, 1977

Hyatt Hotels

Hyatt Hotels Corporation ("Хайят Отелз Корпорешн") была основана семейством Призкер (Pritzker) из Чикаго. Это самая поздняя из цепей городских отелей высокого класса, но она очень быстро развивалась. В 1957 г. во время командировки по Лос-Анджелесу, Джей Призкер купил маленькую гостиницу, расположенную на территории, рядом с которой вскоре должен был появиться международный аэропорт Лос-Анджелеса. Впоследствии он расширил деятельность этой гостиницы. В 1967 г., когда открылся отель Hyatt Regency ("Хайят Редженси") в Атланте, была создана концепция высококласных гостиниц цепи Hyatt. Лобби отеля Hyatt Regency в Атланте имело огромный атриум, что стало стандартом проектирования лобби для отелей высокого класса на многие годы. В этих роскошных отелях акцент делался на тему "всеобъемлющего опыта" (total experience) состоятельных путешественников, подразумевавшую предоставление изысканных удобств и таких услуг как консьерж, свежие цветы и банные халаты в каждом номере. Hyatt была одной из первых крупных американских цепей, которая уделила внимание созданию исключительных по качеству и изысканности услуг питания в высококласных отелях. Целью было не только привлечь постояльцев отеля в свой ресторан, но и добиться того, чтобы состоятельные клиенты из близлежащих районов также стали посетителями ресторана при отеле.

Появление франчайзинга и лизинга (аренды)

Начиная с 1950-х гг. компании, владеющие отелями, своей главной целью стали считать рост и расширения рынка сбыта. В 1950 г. было только три главных цепи - Hilton, Sheraton и Statler, чьи отели насчитывали 38 600 номеров, что составляло 2% от общего количества гостиничных номеров США. Некоторые изменения произошли в 1950-х гг., когда компания Hilton Hotels приобрела отели Statler, тем самым, уменьшив "большую тройку" к "большой двойке". Однако к этой "большой двойке" вскоре присоединились новые цепи - Holiday Inn, Howard Johnson ("Ховард Джонсон") и Ramada ("Рамата") - с той же целью: рост числа предприятий и расширение рынка сбыта своих услуг. Способом для достижения этих целей было присоединение большого количества предприятий за счет взятия в аренду существующих отелей. Другие отели сливались с компаниями, не имеющими отношения к гостиничному бизнесу, для того, чтобы создать устойчивую финансовую базу для последующего роста. Например, цепь Sheraton объединилась с компанией ИТТ, цепь Western International (сейчас это компания Westin) объединилась с авиакомпанией United Airlines, а цепь Dunfee – с авиакомпанией Air Lingus. Большинство цепей старалось обеспечить хорошие возможности роста за счет увеличения прибыли на акцию. Для достижения этой

цели гостиничным компаниям требовалось свести к минимуму владение недвижимостью в каждом присоединенном отеле, что можно было достичь за счет франчайзинга.

Суть франчайзинга (franchising) заключается в следующем: компания или частный инвестор финансирует и осуществляет строительство отеля, но вместо того, чтобы управлять им самостоятельно, заключает соглашение с гостиничной цепью, в соответствии с которым собственник отеля платит деньги гостиничной цепи за использование имени этой гостиничной цепи и соглашается следовать ее правилам ведения бизнеса и поддерживать ее стандарты в своем отеле.

Заключенный таким образом договор называется договором франчайзинга (или франшизы), собственник отеля – франшизополучатель (franchisee – "франчези"), а гостиничная цепь – франшизодатель (franchisor – "франчайзер")

Франшизополучатель приобретает значительные преимущества, которые включают:

- имидж и репутацию гостиничной цепи - франшизодателя
- систему резервирования гостиничной цепи
- упоминание в справочнике гостиничной цепи
- пакет планов и спецификаций, чтобы начать дело
- рекламу по всей стране
- более доступное финансирование
- доступ к знаниям и опыту цепи в сфере продаж и маркетинга
- техническое содействие в покупках, в дизайне интерьера, архитектурном планировании
- полное обучение персонала

Существует четыре типа платежей, которые франшизополучатель должен производить франшизодателю:

- начальная франчайзинговая плата (initial franchise fee)
- периодические отчисления (royalty fee)
- оплата расходов на рекламу и маркетинг (advertising/marketing fee)
- оплата расходов на резервирование (reservation fee).

Большинство цепей взимают начальную франчайзинговую плату от \$25 000 до \$35 000, однако для новых гостиниц класса люкс эта сумма может составлять от \$50 000 до \$100 000. Другие три платежа обычно являются процентом от продаж: периодические отчисления для ресторанов обычно составляют от 2% до 11,5% доходов, для гостиниц – от 1,5% до 5% доходов от номерного фонда; оплата расходов на рекламу составляет от 1% до 5% валового дохода.

Однако франшизополучателю следует иметь в виду, что:

- взносы (и вступительные, и выходные), могут быть высокими
- централизованная система бронирования дает лишь от 17% до 26% резервируемых номеров
- заключая договор, нельзя отступать от его условий даже если это кажется целесообразным,
- необходимо строго выдерживать стандарты, установленные франшизодателем.

Франшизное предприятие может создать риск для имени и репутации франчайзера в том случае, если предоставляемые услуги будут ненадлежащего качества, ведь франчайзер не может обеспечить тот же самый уровень контроля над франшизным предприятием как над своим собственным. Но этот риск компенсируется рядом преимуществ.

Во-первых, франчайзер получает недорогой способ развития своей гостиничной компании, так как франшизополучатель строит гостиницу на свои собственные деньги, и именно собственник отвечает за издержки производства.

Во-вторых, франчайзеры могут использовать франшизные предприятия как агентов для резервирования через них услуги в своих собственных отелях.

В-третьих, имя большой и известной компании стоит денег, и франшизные отели их заплатят, чтобы стать частью компании с репутацией.

Сложно переоценить огромное влияние, которое оказал в последующем франчайзинг на формирование индустрии гостеприимства США и всего мира. Сегодня 75% всех отелей и moteley в США – франшизные.

Аренда (лизинг) стала также популярной в 1950-е и 1960-е гг., и этим методом хозяйствования в гостиничной индустрии пользуются по-прежнему, хотя и реже. Этот метод позволяет и арендатору, и компании выйти на рынок и укрепиться на нем. Отель арендуется за оговоренный процент с продаж, обычно от 20 до 50%. В развивающихся странах сдача государственных предприятий в аренду была и остается особенно популярна. Практиковалась она и на Кубе, причем очень успешно, до прихода к власти Фиделя Кастро в 1959 г. После 1959 г. заполняемость номеров в гаванском отеле Hilton упала до 14%, что привело к большим финансовым потерям. Руководство корпорации извлекло из этого урок и впредь вместо аренды за определенный процент от доходов предпочитало заключать контракты на управление, что сопряжено с меньшим коммерческим риском. Этот план вводит базовую оплату в 5% от валового дохода плюс поощрительную — 10% от эксплуатационной прибыли.

В некоторых регионах, в частности в Западной Европе, аренда была всегда прибыльной для корпорации Hilton. Лондонский Hilton арендован сроком на 25 лет, и арендная плата установлена в пределах 8% от первоначальной стоимости, и рост ее практически не предусматривался. В результате Hilton получал почти 75% на эксплуатационные расходы.

Есть вероятность, что при нехватке капитала в текущем рынке аренда может снова стать популярной. Маклеры на гостиничном рынке давно пытаются придумать что-нибудь новенькое в отношении недофинансированных проектов. Кригер и Снайдер из Скоттсдейла (штат Аризона) разработали новый тип аренды, дающей прибыль владельцам собственности без начальных затрат капитала. Арендатор управляет гостиницей на условиях договора, основанном на валовом доходе с гостевых комнат. Он отвечает за страховку, наем персонала, поставку продуктов и маркетинг. За это он получает большую часть чистого дохода со сданных комнат и большую часть прибавочного дохода.

Бюджетные отели и мотели. Партнерство как способ финансирования

Примерно в это же время появились так называемые «бюджетные» (самые дешевые) мотели. Калифорнская компания Motel 6 ("Мотел сикс"), названная так потому, что стоимость проживания в этих мотелях была \$6.00 в день, начала потихоньку распространяться по всей стране, как и Days Inn ("Дейс инн"), владелец которой, отдыхая как-то в Holiday Inn, посчитал цены на номера слишком высокими. Имея опыт работы в строительном бизнесе, мистер Дэй приобрел дешевый участок земли и застроил его маленькими двухэтажными домиками. Эти гостиницы и мотели предназначались в первую очередь для семейного отдыха, но охотно посещались и проезжающими коммивояжерами, так как располагались близ оживленных автомагистралей. Прельщали также низкие цены и приличный, без всяких "наворотов", внешний вид домиков. Некоторые из этих зданий относились к так называемым конструкциям модульного типа: комнаты делались почти целиком на стороне, перевозились на строительную площадку и затем ставились стена к стене.

Мотели старались изменить стиль оформления, униформу персонала, процедуру парковки в сторону уменьшения формализма. Комнаты были в современном стиле, с новой мебелью, настенными коврами, телевизором, особой популярностью пользовались бассейны.

Сначала многие владельцы не понимали, какую роль мотели будут играть в индустрии. Для одних это было новшество, которое скоро сойдет "на нет". Для других это был новый вид конкуренции, и они должны были выиграть. Дальновидные дельцы сумели распознать большое будущее для мотелей и приняли теорию "если ты не можешь справиться с

этим - освой это". Медленно, но верно гостиничная индустрия осваивала бизнес мотелей.

К несчастью, многие менеджеры индустрии гостеприимства затратили много времени между 1950 и 1960 гг. в спорах о статусе мотелей и отелей. Со стороны это выглядело так, как будто два заклятых врага никак не могут решить вопрос.

Рост числа и популярности мотелей как новой гостиничной концепции создали значительную напряженность в отношениях между владельцами этих двух видов предприятий размещения. Дело в том, что предпочтение, которое отдавалось клиентами мотелям, делало многие небольшие гостиницы ранней постройки неконкурентоспособными. Многие из них были вынуждены закрыться навсегда. Борьба приобретала в некоторых местах драматический характер. Не обходилось и без поджогов и убийств. Постепенно становилось ясно, что мотели - это не новый и не другой вид индустрии. Они просто представляли новую концепцию и стали объединяющей силой обширной индустрии гостеприимства. Некоторые люди нашли то, что нужно и осуществили этот проект. Все больше и больше профессионалов гостиничного дела понимали это, подозрение и оппозиция сменились сотрудничеством и пониманием. Мир наступил только в 1960-х гг., когда владельцы традиционных гостиниц восприняли наконец эту "новую идею", осознав, что она является необходимым дополнением к гостиничной индустрии США.

Признание новой гостиничной концепции проявилось в принятии владельцев мотелей и гостиниц для автотуристов в Американскую Гостиничную Ассоциацию, которая чуть позже была переименована в Американскую Ассоциацию Отелей и Мотелей. Однажды начавшись, бум строительства мотелей превысил все ожидания. С 1939 по 1962 г. в США было построено 36 000 новых мотелей. Хотя первые мотели были небольшими и управлялись мужем и женой, некоторые изменения произошли в 1950-х гг. Мотели стали большими, повысился уровень обслуживания и роскоши. С большими размерами пришли дополнительные обязанности и управленческая ответственность. Профессиональное управление стало не только желанным но и необходимым.

В начале 1950-х гг. мотель с 50-ю комнатами считался гигантским, но уже через несколько лет это был мотель по размерам ниже среднего. Это пример того, как быстро мотели разрастались. Большинство новых мотелей, построенных в поздних 1950 - начале 1960 гг., имело не меньше 80-ти комнат, в среднем было около 100 комнат.

Сначала мотели были одноэтажными, тогда как отели - многоэтажными и в них предлагали более разнообразные услуги. Вскоре мотели также стали многоэтажными и стали предлагать стандартный набор услуг, также как и отель. Нужно было новое определение. В действитель-

ности, разница между традиционным отелем и мотелем состоит в том, что парковка является обязательной частью мотеля. Так как большинство гостей, останавливающихся в мотелях, путешествуют на автомобилях, количество парковочных мест на каждую комнату значительно больше в мотелях, чем в отелях. Самым верным утверждением является то, что мотели становятся все больше похожи на отели, а отели на мотели.

В каждой местности в Америке можно было проследить следующую тенденцию - мотели сначала появляются вдоль шоссе в пригороде, а затем медленно формируют кольцо вокруг города. Окраины считались идеальным местом, но многие эксперты соглашались, что мотель, построенный в центре города, также может иметь успех.

Подчеркивая быстрое изменение индустрии гостеприимства, мотели стали появляться в деловой части города. Успех этих мотелей заключается в постоянном росте. Из-за дороговизны земли в городах, эти мотели представляют собой большие, многоэтажные сооружения.

Несмотря на быстро увеличивающееся количество путешествующего населения, в 1950-е гг. произошло снижение расценок на комнаты. Очевидно, что люди находили иное место для проживания: естественно, это были мотели. Поскольку обслуживание в номерах - самый доходный вид деятельности в отеле, то выручка отелей стала очень быстро сокращаться. Отели небольших городов первыми почувствовали жестокую конкуренцию со стороны мотелей. В течение нескольких лет многие из этих отелей оставались закрытыми, а некоторые исчезли полностью.

Интересный способ развития финансирования предприятия был использован фирмой Travelodge — партнерство. Согласно этому плану некая супружеская пара, желающая войти в мотельный бизнес, внесла половину стоимости мотеля. Супруги стали получать жалование как управляющие и, кроме того, доходы от операций предприятия делились поровну между ними и компанией. Компания Travelodge (которая впоследствии стала частью компании Forte Hotels and Motels) начала, а потому и расширила опыт извлечения выгоды из партнерского соглашения.

Американские курорты

В то время как владельцы отелей концентрировали свое внимание на путешествующих клиентах, они не обращали внимания на отдыхающих американцев. Хотя курорты были в колониальной Америке, их развитие пришло с распространением железных дорог. Роскошные курорты открылись на юге после гражданской войны. В это время природные ресурсы страны привлекали тысячи людей в год. С развитием транспортных систем многие отели открылись на побережьях и в горах.

Традиционно курорт работал летом и в дополнение к удобным номерам и отличной кухне предлагал живописные исторические, природные пейзажи. Зимние курорты размещались в зонах устойчивого климата и не пользовались популярностью среди туристов до начала XX века.

Сегодня очень трудно как-то классифицировать курорты из-за огромных различий, существующих между ними. В самом общем смысле можно выделить четыре категории: летний курорт, круглогодичный курорт, зимний курорт с холодным климатом, зимний курорт с теплым климатом.

Летние курорты. Летние курорты открываются поздно в мае и действуют до начала октября. Традиционно сезон начинается с 4 июля. Северо-восток США является наибольшим курортным районом. Курорты Новой Англии расположены на побережьях и в горах. Штат Нью-Йорк знаменит горами Адирондак (Adirondack), где находится Парк штата, развит туризм, гребля на каноэ, на склонах расположен курорт Лейк-Плэсиди, а также горами Катскилл (Catskill) - местом летнего и зимнего отдыха жителей Нью-Йорка, центром горнолыжного спорта. Также летние курорты есть на атлантическом побережье от севера Нью-Джерси до Северной Каролины. Кроме восточных территорий, курорты есть в Миннесоте, Висконсине, Мичигане, Арканзасе. Курортный бизнес - очень рискованный, летний курорт является самым нестабильным из всех: сезон очень короткий (10-12 недель) и зависит от погоды. Неделя дождливой, холодной погоды, угроза урагана вызывает отток отдыхающих. Если это случится в период полной занятости, доход может легко смениться убытком на целый год.

В последние десятилетия существуют много доводов против бизнеса летних курортов, заставляющих их закрываться, например, увеличивающаяся солнечная радиация, связанная с нарушением озонового слоя Земли.

Также следует отметить, что полностью изменилась концепция хорошего отдыха. Зимние курорты становятся популярными все больше и больше, уменьшая потенциальное время посещения летних курортов. Привычки, вкусы, интересы отдыхающих изменились радикально. Американские семьи не любят оставаться долго в одном месте во время отдыха. Путешествовать во многие места, стало популярным. Такие гости останавливаются на одну ночь чаще в мотелях, чем в курортных отелях. Традиции старых курортов потеряли свою привлекательность. Появление реактивных самолетов заставило американские курорты вступить в конкуренцию с Европой и другими частями света. Южные зимние курорты стали круглогодичными предприятиями, которые привлекали большое количество заказчиков. Другая часть населения стала осваиваться в лагерях, и владельцы летних курортов встретились лицом к ли-

цу с этими проблемами, и не каждый был способен сохранить свой бизнес.

Круглогодичные курорты. Многие годы большинство курортов было открыто только один сезон - либо лето, либо зиму. Сегодняшняя тенденция деятельности всех курортов состоит в круглогодичном использовании. Многие курорты предпочитают быть открытыми круглый год, так как затраты на консервирование отеля между сезонами, поддержание состояния отеля и на последующий наем нового персонала значительно выше. Среди американских круглогодичных курортов выделяются Лас-Вегас, Невада. Их рост феноменален и продолжается с большой скоростью сегодня, когда многие отели находятся в глубокой депрессии. В последние несколько лет в Лас-Вегасе открылись Mirage Hotel (3000 номеров), Excalibur Hotel (4032 номеров), MGM Grand Hotel (5055 номеров), Circus Circus (2500 номеров), Treasure Island Hotel (3000 номеров). К 1993 г. Лас-Вегас стал городом с самым большим числом гостиничных номеров в Америке. Хотя большую часть успеха Лас-Вегас приобрел благодаря игорному бизнесу, он рекламирует себя как семейный курорт.

Зимние курорты с холодным климатом. В середине 1950-х гг. многие владельцы отелей решили, что мания лыжного спорта закончилась и не может больше приносить доходов. В те дни у лыжников было мало денег и они нуждались только в самых необходимых условиях. Многие финансовые эксперты предупреждали владельцев курортных хозяйств не вкладывать деньги в лыжный спорт. Существовало даже выражение: "Банкиры, к несчастью, не катаются на лыжах". Но, несмотря на это, количество любителей лыжного спорта неизменно росло. Люди с большими деньгами полюбили этот вид спорта и стали посещать лыжные курорты. Многие приезжали посмотреть на катающихся людей и попробовать себя в этом виде спорта. Им всем нужны были комфортабельные отели с надлежащим обслуживанием, и цена для многих не имела особого значения.

Зимние курорты с теплым климатом. Соблазн жаркого солнца, золотых пляжей и ночной жизни для многих превышает все остальное, особенно когда выглядываешь из окна при нулевой температуре и видишь снег, заметающий все дороги. Не удивительно, что популярность зимнего отдыха растет. Одним из примеров послевоенного времени является развитие пляжей в Майями. Но даже Флорида может быть иногда холодной и облачной. Отдыхающие зимой посетители любят гарантированное солнце, которое к югу от Флориды. Рост отелей на Карибах не поддается описанию. Ямайка, Барбадос, Пуэрто-Рико, Вирджинские острова, Нассау, Тринидад - тропические курорты, имеющие современные отели мирового класса, которые находятся всего в нескольких часах

от центра США. Так же очень популярным курортом стали Гавайские острова, отличающиеся идеальными климатическими условиями круглый год. Сезон на Гавайях длится 12 месяцев. Каждая крупная гостиничная цепь в США имеет хотя бы один отель на Гавайях. Как и Карибские острова, Гавайи в значительной степени обязаны своей популярностью и успехом развитию реактивного авиационного сообщения.

2.3. Развитие гостиничного хозяйства в 1960-х гг.

Гостиничные цепи

В послевоенный период в США произошло резкое, как ни в одной стране мира, увеличение объема капиталовложений в строительство новых гостиничных комплексов. С середины 1950-х гг. капиталовложения в создание новых видов гостиничных предприятий возросли более чем в 20 раз, составив в 1967 г. 1,7 млрд долларов. В результате емкость номерного фонда moteley, отелей, трейлерных парков, спортивных и рекреационных лагерей, а также всевозможных специализированных предприятий отдыха и развлечений (пансионатов, туристских баз и т. п.) существенно увеличилась, претерпев заметные изменения, отражающие сдвиги в характере спроса и в структуре рекреационных отраслей.

С 1960-х гг. в индустрии гостеприимства США можно выделить два сегмента: независимые отели и гостиничные цепи. Термин "независимый" относится к тем компаниям, которые имеют в собственности один или несколько отелей, которые не объединены в единое целое. Независимым называется предприятие, находящееся в независимом владении, распоряжении и пользовании владельца, получающего прибыль от такой собственности. Наличие договорных обязательств с другими компаниями в вопросах управления или использования чужого торгового знака или знака обслуживания не влечет за собой изменения статуса предприятия как независимого по отношению к другим субъектам рыночных отношений. Термин "гостиничная цепь" применяют к компаниям, которые владеют отелями, объединенными друг с другом. Операционная цепь (сеть) - это группа предприятий (два и более), осуществляющая коллективный бизнес и находящаяся под непосредственным контролем руководства цепью.

Отель может быть включен в состав цепи одним из трех способов: отель - собственность материнской компании, заключение франшизного договора, заключение контракта по управлению компанией.

Существует неверное мнение, что франшизный отель и отель, состоящий в цепи, одно и то же, - это неверно. Франшизный отель - это часть цепи, а отель в цепи необязательно является франшизным.

Изначально количество отелей, входящих в цепи, представляло относительно небольшую часть от общего количества предприятий в ин-

дустрии гостеприимства США. Стремительный рост цепей начался после того, как главные гостиничные цепи – Statler, Hilton и Sheraton - начали быстро развиваться. 1960-е годы часто относятся к золотому веку франчайзинга в индустрии гостеприимства.

Крупнейшими в мире компаниями, работающими по договорам франчайзинга, становятся: Hospitality Franchise System, Choice Hotels International, Holiday Inn Worldwide, Promus Company, Forte Hotels, Hospitality International Inc., Carlson Hospitality Group, Sheraton Hotels, Hilton Hotels.

Сегодня в индустрии гостеприимства США число отелей, входящих в состав цепей, существенно превышает число независимых отелей. В целом в мире, за счет того, что в Европе по-прежнему много независимых отелей, число независимых отелей превышает число отелей, входящих в состав цепей. Однако по числу номеров и по доходам гостиничные цепи и в США, и в целом в мире, намного опережают независимые отели. Данные о доле гостиничных цепей на мировом рынке гостиничных услуг от общего числа номеров и доходов приведены в табл.1, а перечень 300 крупнейших гостиничных цепей мира – в Приложении 1.

Таблица 1
Доля гостиничных цепей на мировом рынке гостиничных услуг

Год	Комнаты (% от общего числа)	Доходы (% от общей суммы)
1963	19	25
1970	33	41
1975	48	68
1986	60	80
2000	90	98

Источник: Lattin, Gerald W., "Introduction to the Hospitality Industry", Michigan, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, US

Консервативная компания Statler построила свои отели в Вашингтоне и Лос-Анджелесе и начала строительство в Далласе и Хартворде. Компании Hilton и Sheraton решили, что самым быстрым методом развития будет приобретение существующих отелей. Обе группы покупали и продавали отели так быстро, что для упорядочивая сделок была введена специальная карточка для пометок о заключении сделки. Hilton и Sheraton были скорее брокерами по недвижимости, чем управляющими этой недвижимостью. Независимо от того, были ли их действия оправданными или нет, обе группы доказали, что они в состоянии управлять отелями первого класса.

Статистика показывает, что сегодня количество продаж услуг предприятий цепей существенно превышает аналогичный показатель для независимых отелей. В 1987 г. в собственности гостиничных цепей находилось 62% всех гостиничных номеров в США, а в 2000 г. – уже 98%. Причиной быстрого развития цепей является их эффективность по многим показателям: закупки, человеческие ресурсы, продвижение, резервирование, финансы, централизованный менеджмент, бухгалтер, ведение исследований и обмен информацией.

Хотя принято считать, первая цепь в мире была основана Цезарем Ритцем, развитие и рост цепей ассоциируется именно с американской индустрией гостеприимства. Позже национальные цепи стали появляться во многих странах мира: Steigenberger в Германии, Oberoi в Индии, Accor во Франции, Dusit Thani в Таиланде, Mandarin Oriental и New World в Гонконге, Shangri-La в Сингапуре, Ciga в Италии, Othon в Бразилии, Forte в Великобритании.

Объединения независимых отелей

Независимые отели имеют много проблем из-за существования цепей, учитывая все те преимущества, которые дает членство в цепи. В конкуренции с гостиничными цепями независимые отели имеют три альтернативы:

1. Отель может компенсировать снижение выручки за счет уменьшения расходов на поддержание в надлежащем состоянии помещения и увеличения расценок на комнаты. Этот подход был популярным, но обреченным на провал.
2. Если владелец независимого отеля владеет капиталом, то он может инвестировать его в улучшение, модернизацию отеля и его рекламу. Это подход годится для многих независимых отелей.
3. Владелец независимого отеля может продать свой отель в надежде получить прибыль, пока еще финансовая ситуация не стала критической из-за низкой прибыли. По этой причине многие цепи смогли значительно вырасти не за счет строительства новых отелей, а за счет приобретения существующих независимых отелей в собственность.

Однако владельцы независимых отелей и их управляющие имеют неоспоримые преимущества перед менеджерами гостиничных цепей именно из-за независимого владения и управления. Прежде всего, они - предприниматели, и этот факт заставляет их делать работу по управлению отелем лучше. Они обладают намного большей самостоятельностью, и потому могут быстрее принимать и выполнять решения, чем менеджеры отелей, входящих в состав цепи. К тому же, постоянство в управлении отелем дает стабильность социального и делового сообщества.

Исторически в США небольшие отели боролись с двойной конкуренцией – со стороны цепей и со стороны мотелей. Благодаря возможности быстро приспосабливаться к новой ситуации, независимые отели изменили тип управления. Чтобы остаться в бизнесе, многие управляющие независимыми отелями попытались увеличить доход от продаж услуг питания и напитков с тем, чтобы противостоять снижению прибыли от продаж номеров. Эта стратегия показала хорошие результаты в некоторых отелях, хотя многие независимые отели закрывались. Самые крупные независимые отели первого класса противостояли цепям. Не теряя своей независимости и обладая прекрасной репутацией за безупречное обслуживание, они искали разнообразные средства получения преимуществ цепи без ущерба своей автономии.

Кроме того, с ростом цепей независимые отели оказались в неблагоприятной конкурентной позиции. Известно, что марки и логотипы привлекают американских путешественников. Цепи, конечно, уже имели готовые марки и символы, которые они рекламировали с большим успехом. Отель в цепи был легко узнаваем по его удобствам, стандартным архитектурным и цветовым решениям, элементам украшения, дорожным знакам, специальным уникальным символам, используемым в рекламе. Во многих случаях цепи получали преимущества от проведения национальных рекламных компаний.

Помимо этого, отели в составе цепей направляли путешествующих клиентов друг другу. У них были возможности по предварительной регистрации и разработанные планы по гарантированному резервированию.

Агентство Робертса Варнера убедило несколько известных независимых отелей объединить свои ресурсы для рекламы и резервирования. Работая как единая группа, отели смогли добиться в этих сферах такой же высокой эффективности, как и цепи.

С целью обслуживания независимых отелей в США появились специальные организации – ассоциации (объединения) независимых отелей (referral associations), созданных для рекламирования отелей на региональном и национальном уровне. С развитием глобальной конкуренции прогнозируется рост числа таких ассоциаций. Независимые отели и даже отели, входящие в состав национальных цепей, присоединяются к таким маркетинговым ассоциациям, чтобы распространять информацию о своих услугах за пределами своего региона и за рубежом.

Проведение совместного маркетинга, безусловно, является главной целью ассоциаций независимых отелей, но постепенно такие ассоциации стали предоставлять и другие услуги (снижение издержек при совместных централизованных закупках, проведении совместного отбора кадров и их тренинге и проч.), а объединения отелей стали называться консор-

циумами (consortium). Некоторые из них достигли большого роста и успеха: Quality Courts, Best Western, Best Eastern, Master Hosts. Перечень 25-ти крупнейших гостиничных консорциумов мира приведен в Приложении 2.

Через консорциумы независимый отель смог получить преимущества от рекламы, сходные с преимуществами цепей. Кроме того, входя в состав известной организации, независимый отель получал марку консорциума.

Отели, входящие в состав консорциумов, сохраняют высокий уровень независимости. Объединяясь в консорциумы, владельцы отелей приглашают опытных менеджеров управлять своими отелями по контракту. Таким образом, владельцы, не входя в состав крупных гостиничных цепей, сами с помощью наемных менеджеров управляют своей собственностью.

Специалисты выделяют четыре основных вида консорциумов:

- Маркетинговые консорциумы обеспечивают маркетинговые исследования и проведение маркетинговых мероприятий (например, Small Luxury Hotels of the World)
- Консорциумы системы бронирования обеспечивают центральную систему бронирования, базирующуюся обычно на отдельных бесплатных телефонных линиях (например Utell)
- Полные консорциумы обеспечивают не только общее маркетинговое исследование и обслуживание, но и помогают в управлении человеческими ресурсами, производстве закупок. Некоторые полные консорциумы пытаются оперировать прежде всего у себя дома, а не на международной арене.
- Направленные консорциумы представляют собой объединение отелей с авиакомпаниями и их системами бронирования (например JAL World – отели, объединенные компанией Japan World Airlines)

Некоторые отели становятся членами сразу нескольких консорциумов. Например, два знаменитых британских отеля являются членами трех консорциумов: Leading Hotels of the World ("Лидинг Отелз оф зе Ворлд", Prestige ("Престиж") и Relais & Châteaux ("Релайс эт Шату"). Эти отели имеют известность по всему миру и само их участие сразу в нескольких консорциумах помогает им также расширять свою клиентуру на мировом рынке. Сами консорциумы, однако, не приветствуют это и пытаются ограничить участие своих членов в других консорциумах с помощью специальных условий в соглашениях о членстве.

Отдельные члены консорциума, особенно небольшие отели, контролируются другими членами, которые проводят согласованную политику,

коллективно разрабатывают правила и общие процедуры с помощью выборного комитета. По мере увеличения размера консорциум уже наминает большую компанию со своим советом директоров. Консорциумы от имени своих членов заключают контракты управления с другими организациями.

При заключении контракта с новым участником консорциумы стараются привлечь отель с большим опытом работы, с международными клиентами, которые привели бы с собой новую клиентуру. С другой стороны, консорциумы помогают отелям внедряться на новые рынки. Без участия в консорциумах многие независимые отели не смогли бы это осилить. Но главная заслуга консорциумов в том, что их члены приобретают уже всем известную на международном рынке торговую марку.

Однако существуют два элемента, которые консорциум не может контролировать так, как это делают гостиничные цепи - продукт (услуга гостеприимства) и цена.

Из-за того, что членами консорциума являются независимые отели, со стороны консорциума почти не существует контроля над продуктом. Однако по правилам членства каждый отель должен подвергаться детальной инспекции. Критерии при инспекции могут различаться в разных консорциумах, но они должны охватывать оценку местности и окружающей среды, физические характеристики здания, уровень обслуживания, уровень кухни, спектр средств развлечения и, наконец, персонал. Но главной целью инспекции является проверка соблюдения общих для консорциума стандартов обслуживания.

Что касается другого маркетингового элемента – цены, то многие консорциумы не осуществляют непосредственный контроль и не влияют на ценовую политику своих членов. Консорциумы обычно объединяют маркетинговые усилия так, чтобы их члены принимали участие в общих пакетах услуг в зависимости от своих условий и интересов. Например, для определенного сегмента рынка консорциум отелей может разработать пакет услуг для проведения каникул в своих отелях, однако каждый отель предлагает свои цены или скидки в зависимости от имеющихся условий. Часто консорциумы предлагают пакеты услуг со стандартными ценами и приглашают отдельных своих членов принять участие в них, если они этого захотят.

В консорциумах практикуется такая схема внутреннего общения, когда головная контора связывается со своими членами (обычно каждую неделю) с помощью разных коммуникационных средств (формальные письма, отчеты, меморандумы и др.). Время от времени проводятся разные собрания. Например, в год два раза (весной и осенью) проводят международные конференции.

Развитие глобализации американских гостиничных цепей

В 1960-е гг. происходит рост и дальнейшая глобализация американских гостиничных цепей. Корпорация Hilton International открывает отели в Мадриде, Стамбуле и Мехико.

К 1964 г. компания Hilton International оперировала 29 отелями в 22 странах. В 1964 г. Hilton International вышла из цепи Hilton Hotels Corporation и стала самостоятельной компанией. Hilton Hotels Corporation сохранила право на право пользования именем Хилтон в США, а Hilton International - за пределами США. Единственная оставшаяся связь между двумя компаниями – это система резервирования отелей, принадлежащая им на праве общей собственности. Hilton International была куплена компанией TWA в 1967 г., а затем продана Allegis Corporation в 1987 г., и спустя год продан Ladbroke Group PLC, когда Allegis прекратила свое существование.

В течение начала 1960-х гг. компания Inter-Continental Hotels Corporation открыла отели, обслуживающие возрастающее число пассажиров авиалиний и бизнес-туров в Европе, Азии, Африке, и в Тихоокеанском регионе. В Азии Inter-Continental стала первой компанией, - намного опередившей конкурентов, – которая открыла отель на экзотическом острове Бали в Индонезии. Спрос на гостиничные номера был столь высок, что для того, чтобы гарантировать бронирование мест в гостинице путешественникам приходилось также бронировать места на рейсах авиакомпании Pan Am. Также в начале 1960-х гг. был открыт первый отель цепи Inter-Continental на Ближнем Востоке - в Ливане, и это позволило цепи быстро занять лидирующую позицию регионе. К 1964 г. цепь также проникла в Восточную Европу, и в 1980-х гг. Inter-Continental Hotels стала ведущей международной гостиничной цепью в этом регионе.

Рост гостиничной цепи Sheraton был стимулирован тем, что в 1968 г. эта гостиничная цепь становится полностью дочерней компанией корпорации ИТТ и получает название ИТТ-Sheraton. С этого момента дальнейшее развитие компании базировалось на философии глобального развития цепи Sheraton. В таких уголках мира как Китай, Африка и страны Восточного блока существовала благоприятная возможность для интенсивного продвижения цепи Sheraton.

В 1962 г. была создана гостиничная компания Radisson Hotels International ("Редиссон Хотэлз Интернэшнл") как дочернее предприятие компании Carlson Hospitality Group ("Карлсон Хоспитэлиты Груп"), начавшая свое шествие по странам и континентам из Миннеаполиса, Миннесота. Компания сегодня располагает 170 предприятиями в США, Канаде, странах Европы, Карибского бассейна, в Мексике, на Среднем и Дальнем Востоке и в Азиатско-Тихоокеанском регионе Эта компания, в

отличие от своих конкурентов и, в частности, компании Marriott, практически не вкладывает своих капиталов в предприятия, которыми управляет, и которые носят ее имя. В 1960-х – 1980-х гг. эта компания прошла период агрессивной международной экспансии и вступила в период договоров о сотрудничестве с такими гостиничными корпорациями, как SAS Hotels ("САС-Хотэлз") в Скандинавии, Mövenpick Hotels ("Мовенпик Хотэлз") в Центральной Европе, Park Lane Hotels ("Парк-Лейн Хотэлз") в Азиатско-Тихоокеанском бассейне, Commonwealth Hospitality ("Коммонвелф Хоспитэлити") в Канаде и Paradiso Hotels ("Параисо Хотэлз") в Мексике. Основными концепциями являются "Пьер Редиссон Иннз" и "Колони Хотэлз энд Резортс".

В 1969 г. была образована компания Hyatt International как дочернее предприятие компании Hyatt Hotels Corporation. Первой гостиницей под управлением компании Hyatt International стала Hyatt Regency Hong Kong в Гонконге, затем были открыты Hyatt Regency Manila и Hyatt Regency Acapulco.

2.4. Гостиничное хозяйство в 1970-х гг.

В 1970-е и 1980-е гг. сложилась экономическая ситуация, в которой гостиничным компаниям было трудно расширяться. Некоторые из них, пытаясь изо всех сил обеспечить быстрый рост, делали ставку на сомнительные рынки. Эта ситуация была вызвана несколькими факторами:

- период с 1976 по 1978 гг. был кратким всплеском деловой активности, подогреваемой инфляцией, последовавшей за экономическим спадом и крахом рынка недвижимости в середине 1970-х гг.
- период с 1979 г. до середины 1980-х гг. был периодом стагфляции, т.е. экономической стагнации (застоя) при одновременной инфляции.

Эти факторы заставляли кредитные банки принимать более решительные меры в вопросах развития гостиничных компаний.

Статистика США свидетельствует, что с 1958 по 1977 г. число предприятий индустрии гостиничного сервиса возросло со 180 до 247,5 тыс., а в расчете на 10 тыс. человек приходилось четыре гостиничных предприятия, из которых два являлись мотелями, а два приходились в среднем на отели, кемпинги, туристские лагеря и т. п. Общее расширение гостиничного фонда в 1960—1970-е гг. (на четверть — с 2,1 до 2,6 млн номеров) произошло за счет укрепления мотелей: с 1958 по 1977 гг. число номеров в мотелях увеличилось более чем в 2 раза — с 0,6 до 1,3 млн.

В 1970-х гг. многие отели США переходят в обслуживании клиентов на электронную систему управления и резервирования мест. Эта система, разработанная специально для гостиничного сервиса, обеспечивает выполнение ключевых операций таких, как распределение номеров, кон-

троль за использованием телефонов, проверка счетов и т. д. Крупные корпорации Ramada Inns ("Рамата иннз"), Holiday Inn ("Холидей инн") и другие, имеющие разветвленную сеть гостиничных предприятий, используют единую систему бронирования мест. Например, компания Sheraton ("Шератон") еще в 1970 г. ввела у себя электронную систему резервирования, позволяющую бесплатно независимо от времени суток сделать заявку из любого пункта страны в центральную контору резервирования в Сент-Луисе. Подтверждение бронирования осуществляется мгновенно на базе ЭВМ. Эта система рассчитана на миллионное число телефонных вызовов и заявок, которые раньше обрабатывались десятком региональными конторами резервирования. Кроме того, такая система резервирования одновременно предлагает номера по гарантированному тарифу. Это означает, что в случаях отсутствия свободных номеров клиенту, предъявляющему документ с подтвержденным бронированием, номер предоставляется в другой гостинице, причем корпорация обеспечивает бесплатную доставку в этот отель. В 1975 г. в США была установлена общенациональная система электронного резервирования мест в гостиницах — Independent Reservations System ("Индепендент резервейшнз систем"), которая хранила данные о наличии номеров более чем в 1500 отелях и мотелях в каждом крупном городе страны.

Увеличение затрат на активные элементы основных средств в гостиницах было подготовлено соответствующими изменениями в отраслях материального производства, которые активно включились в обслуживание гостиничной клиентуры.

Увеличение затрат на техническое оснащение отрасли гостиничного сервиса в основном произошло за счет таких крупных отраслей-поставщиков, как производство радио- и телевизионной аппаратуры (рост отгрузок с 19 млн долларов в 1958 г. до 91,5 млн долларов в 1967 г.), транспортного машиностроения (с 185 до 409 млн долларов), мебели (с 13 до 162,2 млн долларов за те же годы) и т. п.

Рост технической оснащенности предприятий индустрии гостеприимства имел своей основой дальнейшее углубление специализации отраслей промышленного производства. Выпуск техники, автоматов и других средств специально для обслуживания гостиничной клиентуры становится основной функцией промышленных предприятий ряда отраслей. С 1958 по 1967 г. стоимость отгрузок техники в группу специализированных предприятий отдыха и развлечений возросла с 500 тыс. долларов до 10,5 млн долларов. В гостиничном бизнесе за тот же период произошло тройное увеличение потребления продукции прочих отраслей обрабатывающей промышленности, что свидетельствует о возрастающем разнообразии спроса услуг этого сектора.

Отгрузка техники отраслями материального производства в сферу гостиничных услуг характеризуются для отдельных отраслей (машиностроение для сферы услуг, электроприборы и оборудование небытового назначения) довольно заметной неустойчивостью. Неравномерный характер этого процесса является результатом структурных сдвигов в самой сфере обслуживания отдыха, когда на общие показатели воздействует ускоренное развитие той или иной ее отрасли (например, в 1960-х гг. в США быстрое расширение гостиничного фонда, прежде всего мотелей и отелей, отразилось в соответствующем увеличении затрат на строительство; конец 1960-х — начало 1970-х гг. характеризовались ростом доли капиталовложений в технические средства, что привело к рационализации и модернизации принципов гостиничного сервиса, улучшению оснащения номеров гостиниц и т. д.).

Использование средств малой механизации и автоматизации в гостиничном сервисе требовало применения квалифицированного труда. Число операторов ЭВМ, программистов на перфораторах, портье-операторов насчитывало в 1970 г. 1,8 тыс. человек.

Удешевление ЭВМ, выпуск мини- и микрокомпьютеров увеличили возможности их использования: если в 1960-х гг. лишь гостиничные цепи и крупные независимые гостиничные фирмы применяли у себя ЭВМ, то спустя десятилетие к их услугам обратились и мелкие фирмы гостинично-ресторанного сервиса. Экономические выгоды были столь ощутимы, что у организаторов этого вида бизнеса не возникало сомнений в их будущности и перспективности внедрения в технологию предприятий. Следует особо отметить, что автоматизация ряда гостиничных операций явилась одним из удачных решений все усложнявшейся в тот период времени проблемы найма обслуживающего персонала гостиниц. Это касалось в первую очередь труда работников низкой квалификации, недостаток в которых испытывали в тот период времени многие отели США.

Более того, именно нехватка обслуживающего персонала, выполняющего физическую работу, заставила многие гостиницы автоматизировать ряд операций: лифты без лифтеров, прямые телефоны, машины для изготовления льда, помещаемые на каждом этаже, и пр.

В 1970-х гг. подготовке квалифицированных кадров для отраслей индустрии гостеприимства в США уделяется большое внимание. Выпускаются учебники по гостиничному и ресторанному хозяйству, издаются специальные периодические издания, например журнал *Hotel and Catering Review* ("Хоутел энд кетеринг ривью"). Срок общего и специального обучения малоквалифицированного обслуживающего персонала гостиниц увеличился с 1958 по 1975 г. у мужчин — с 10,3 до 11,9 лет, у женщин — с 10 до 11,3 лет. Должностные лица и управляющие должны

иметь специальную подготовку в объеме программ университетов или колледжей. В каждом из штатов открылись гостиничные школы с различными программами обучения.

Самыми крупными центрами профессионального образования являются специальные кафедры при университетах. Наиболее известна школа Управления гостиницами при Корнельском университете, созданная в 1922 году. Программа обучения в ней рассчитана на четыре года. Ведущая гостиничная корпорация *Holiday Inn* в 1972 г. открыла собственный Университет *Holiday Inn*, задача которого — подготовка обслуживающего персонала для гостиниц этой фирмы. Ежегодно на трех факультетах — образования, обслуживания и исследовательской деятельности — обучается 5 тыс. гостиничных работников.

В связи с ростом туристского потока, *Hilton International* создал в 1979 г. компанию *Vista International* для того, чтобы расширить сферу своей деятельности в США. В свою очередь, *Hilton Hotels Corporation* создала дочернее предприятие *Conrad International* для развития отелей за пределами США.

1970-е гг. стали периодом быстрого роста и для компании *Inter-Continental Hotels*. Несмотря на то, что некоторые отели были расположены в горячих точках, *Inter-Continental Hotels* приобрела эти предприятия. Компания в конечном счете стала двухъярусным оператором, управляя двумя типами отелей — более старыми и недорогими гостиницами под именем *Forum* ("Форум") и оставив за собой право использовать имя *Inter-Continental Hotels* для классических и более новых отелей.

Inter-Continental Hotels известна уникальной архитектурой своих гостиниц, которая обычно разрабатывается таким образом, чтобы отразить специфику окружающей среды. Цепь также занималась восстановлением старых гостиниц. Дворцы, правительственные здания, станции почтовых карет были среди типов зданий, которые *Inter-Continental* выбирала для того, чтобы восстановить. Самым лучшим примером того, как гостиница может быть размещена в реставрированном здании, является прекрасный отель, расположенный в здании казначейства в Сиднее, Австралия.

Контракты на управление

Франчайзинг преуспел в получении рыночного проникновения для цепей. Однако была серьезная проблема, которая возникла с ростом франчайзинга: цепи потеряли способность регулировать стандарты качества сервиса во франшизных отелях. Для решения этой проблемы в 1970-х гг. гостиничные цепи выработали новую стратегию: вместо того, чтобы управлять отелями, одновременно являясь их владельцами, гостиничные цепи предполагали теперь вести бизнес как компании-

операторы, без владения отелями. Таким образом, цепи начали уменьшать долю собственности во вновь приобретаемых отелях и избавляться от владения уже имеющимися у них отелями. Когда цепи продавали свои отели, они заключали контракт на управление этими же отелями (management contract – управленческий контракт) с их новыми собственниками, то есть становились управляющими компаниями. Управляющая компания (компания-оператор) – это организация, нанятая собственниками отеля для управления этим отелем ("ведения операций"). Если 1960-е гг. были эрой франчайзинга, то 1970-е и 1980-е гг. стали эрой контрактов на управление.

Использование цепью управленческого контракта позволяет достичь многие цели, которые достигались также и при использовании франчайзинга, однако, существуют некоторые отличия. При помощи контракта на управление управляющая компания полностью контролирует стандарты и качество работы каждого отеля и отвечает за каждодневные операции отеля, в том время как франчайзинг такой контроль не обеспечивает. При договоре франчайзинга гостиничной цепи не нужен большой штат профессионалов и управляющих, а при контрактном управлении он нужен. В 1970-х гг. управленческие контракты становятся главным средством для обеспечения проникновения гостиничных цепей на новые рынки, позволив цепям увеличить количество управляемых отелей с без финансовых вложений или с относительно небольшими инвестициями.

В целом, существуют три основных компонента контрактов на управление:

1. Наделение управляющей компании правом управления предприятием, организацией. При этом собственник лишается права вмешиваться в процесс управления.
2. Возложение на собственника всех операционных расходов, а также всех финансовых и оперативных рисков, вытекающих из его права собственности.
3. Защита или освобождение оператора от ответственности за любые действия, за исключением тех, которые совершены с умыслом или в результате «грубой» неосторожности.

Негативный денежный баланс, обычно существующий в течение первых лет работы отеля, спонсируется собственником отеля, а не управляющей компанией. Компания-оператор также избегает или сводит к минимуму опасность, связанную изменением ситуации на рынке, избытком средств размещения, экономическим спадом, перерасходом средств. С финансовой точки зрения управленческий контракт позволяет компании-оператору увеличить доход на акцию, что является важным

показателем деятельности открытого акционерного общества – организационно-правовой форме собственности, в рамках которой действуют многие гостиничные и ресторанные цепи.

Контракт на управление дает компании-оператору полный контроль за деятельностью отеля, за свою работу по управлению отелем компания-оператор получает вознаграждение, обычно составляющее от 3% до 5% от валового дохода (gross revenue – общая выручка). Многие контракты также предусматривают поощрительный гонорар, являющийся процентом от валовой прибыли от основной деятельности (gross operating profit) или поступления денежной наличности (cash flow) после выплаты налогов (taxes), страховки (insurance) и сумм по обслуживанию долга (debt service) – части долга и причитающихся процентов за кредит.

Бурное развитие отношений на основе контрактов на управление привело к тому, что за период между 1970 и 1987 гг. число крупнейших гостиничных цепей увеличилось с 10 до 20, а число управляемых ими предприятий – соответственно с 22 до 700. Однако не только гостиничные цепи могут быть управляющими компаниями. Сегодня в США существуют тысячи так называемых "независимых" управляющих компаний (independent management company), предлагающих услуги по управлению отелями. Эти компании управляют как независимыми отелями, так и отелями, входящими в состав национальных гостиничных цепей. Дело в том, что во время экономического упадка в поздние 1970-е гг. многие отели были близки к закрытию. Их владельцам был нужен кто-то, способный управлять отелями до тех пор, пока они не будут проданы. В это время было создано большое количество независимых компаний, предоставляющих услуги по профессиональному управлению гостиничными предприятиями. В 1978 г. в США насчитывалось свыше 60 независимых компаний, управляющих 950 гостиничными предприятиями.

Различные независимые управляющие компании работают по-разному. Некоторые из них только управляют отелями, некоторые сочетают управление с владением недвижимостью, а некоторые занимаются еще и другими видами деятельности.

Таблица 2

Независимые компании по управлению гостиницами

Компания	Марка гостиницы
Interstate Hotels Co.	Marriott, Sheraton, Radisson
Richfield Management	Hilton, Sheraton, Days Inns, Holiday Inn, Omni, Howard Johnson, Choice, Radisson
Continental Companies (TCC)	Holiday Inn, Hampton Inns, Sheraton, Omni, Ramada, Grand Bay
Winegardner and Hammons	Holiday Inn, Radisson, Embassy Suites, Residence Inn, Quality Inn
Tollman-Hundley	Days Inns, Regal, Holiday Inn
Larken, Inc.	Hilton, Sheraton, Holiday Inn, Ramada, Radisson
HMS/Economy Lodging System	Knights Inn, Comfort Inns, Holiday Inn, Ramada, Ramada, Travelodge, Econolodge
United Inns	Holiday Inn, Days Inns, Hampton Inns, Hilton
John Q. Hammons	Holiday Inn, Embassy Suites, Days Inns
Westbrooke Hospitality	Holiday Inn, Days Inns, Ramada, Residence Inn

Источник: Hotels, 1992

Таким образом, в 1970-х гг. в США сформировались два типа управляющих компаний. Большинство из них - гостиничные цепи, осуществляющие контрактное управление своими франшизными членами, например, Hilton, Sheraton, Holiday Inn.

Имеются также независимые управляющие компании, которые управляют предприятиями в различных гостиничных цепях или под разными именами. Как правило, такие компании предоставляют собственникам больше прав по контролю над своими предприятиями и больше свободы в выборе партнеров по франшизным договорам. В табл. 2 приведен список крупнейших независимых гостиничных управляющих компаний.

Американские компании, вышедшие на международный уровень, в отношении своих иностранных предприятий приняли на вооружение контракт на управление уже с середины 1950-х гг., в то время как в самих Соединенных Штатах он нашел свое широкое распространение лишь двадцать лет спустя. Здесь уже можно сказать точно, что первой была компания Hyatt, которая начала активные операции с использованием этого типа контрактов.

Концепция кондоминиума

В индустрии гостеприимства, также как и в некоторых других отраслях, новые концепции и идеи создавались и развивались в США, и

затем копировались предпринимателями в других странах много лет спустя. Концепция кондоминиума изменила обычный ход событий. Компания Eurotel начала развитие кондоминиумов в 1957 г. Кондоминиумы - это части отелей, продаваемые отдельным владельцам. Компания Sol Melia предлагает к качеству кондоминиумов апарт-отели в Испании и Акапулько, компания Multi Hotel предлагает кондоминиумы в своих комплексах во Франции, Германии и Швейцарии, швейцарская компания Trans Realty Inc. предлагает кондоминиумы в Португалии и в Майами Бич.

В США кондоминиумы получили наибольшее развитие во Флориде, где были построены и проданы сотни тысяч кондоминиумов. Владельцы этих кондоминиумов-апартаментов стремятся значительно выделяться среди традиционных пользователей услуг отелей, до некоторой степени кондоминиумы даже стали сильными конкурентами и угрозой для гостиничного бизнеса. Также как и в 1950-х гг. при конкуренции со стороны мотелей, индустрия гостеприимства последовала старой традиции: "Если ты не можешь победить их - присоединись к ним". Столкнувшись с новыми конкурентами, предприниматели в сфере гостиничного и курортного бизнеса стали перенимать концепцию кондоминиума или ее модификации. Результатом стал рост числа кондоминиумов-курортов и кондоминиумов-отелей.

Кондоминиум в его первоначальной форме существует в Sea Pines Plantation ("Плантация морских сосен") на острове Hilton Head у Атлантического побережья, в штате Южная Каролина - крупнейшем острове между штатами Флорида и Нью-Джерси, являющемся популярным круглогодичным курортом. Это место представляет собой живописный лесной массив с домами и виллами, спрятанными между деревьями и песчаными дюнами. Клиентам предлагается полный рекреационный комплекс, площадки для гольфа, теннисные корты. Часть вилл является собственностью богатых местных жителей, но большинство вилл принадлежит инвесторам, которые проводят на острове Hilton Head только две или три недели в году и надеются сдавать виллы в аренду отдыхающим в течение остального времени. Маркетинговый отдел Sea Pines Company старается сдавать в аренду каждую виллу, по крайней мере на 5 месяцев в год. За эту услугу Sea Pines берет комиссионные 20% от платежей по контрактам за проживание в течение нескольких недель или месяцев и 40% от платежей по контрактам за проживание в течение нескольких дней, остальной арендный доход идет владельцам кондоминиумов. Собственники надеются за счет этих поступлений покрыть свои расходы по выплате ипотечных кредитов, по содержанию здания и выплате налогов.

Другая быстро развивающаяся тенденция - кондоминиумы в перво-классных отелях. Пионером в этом была компания Golf Hosts International, которая управляет отелем Innisbrook в местечке Tarpon Springs во Флориде и отелем Tamarron в Colorado Rockies. Каждый корпус этих отелей является собственностью держателей кондоминиума и сдается в пользование постояльцам отеля. В дополнение к обычным услугам проживания, постояльцам предлагается полный комплекс рекреационных услуг, тренажерный зал, полностью оснащенный конференц-зал. Компания Golf Hosts International получает 51% от сдачи комнат в пользование постояльцам, 49% получают владельцы кондоминиумов.

Еще одной разновидностью кондоминиума является продажа части номерного фонда отеля - обычно "сьюты" (suites) - частным владельцам с условием, что они передадут эти номера для пользования постояльцам отеля. Компания, управляющая отелем, продолжает управлять им как раньше, но за счет продажи части номерного фонда как кондоминиумы компания возвращает часть своих инвестиций и даже, вполне вероятно, получает прибыль. Например, когда компания Marriott купила отель Essex House в Нью-Йорке, то продала часть номеров типа "сьют" в отеле как кондоминиумы.

Тайм-шер

Тайм-шер (time-sharing) во многом является модификацией кондоминиума. Застройщик строит или покупает здание, содержащее несколько типов единиц проживания (номеров, квартир, вилл, корпусов и т.п.). Затем застройщик продает покупателям право пользоваться этими единицами проживания на период от одной и более недель в год. Например, некто может купить номер 301 на первые две недели в июле. Другие купят этот номер на остальные 48 недель в году (большинство тайм-шеров работают 50 недель в году, оставляя две недели для чистки, уборки и починки). В большинстве случаев каждый из собственников будет платить пропорциональную часть эксплуатационных затрат и установленные налоги.

Тайм-шер является важным элементом на американских курортах. Многие курорты были полностью переделаны в тайм-шеры, другие трансформировали только часть своих зданий. Концепция имеет хорошие перспективы, поскольку существует много общего между управлением отелем и тайм-шером. В то время как некоторые владельцы используют тайм-шер для продажи своего отеля, для других компаний тайм-шер является способом роста.

Также как кондоминиум, тайм-шер впервые появился в Европе, но стал повсеместно распространенным именно в США середине 1970-х г., в то время когда многие кондоминиумы стало банкротами из-за кризиса

на рынке недвижимости. В это время застройщики стали использовать систему тайм-шера для продажи кондоминиумов, и в это же время система тайм-шера стали применяться отелями. Быстрый рост тайм-шеров произошел в период 1975-1980 гг., впоследствии этот рост замедлился. Одним из самых привлекательных элементов тайм-шера является возможность обмена прав на проживание между владельцами тайм-шеров в разных местах (на эквивалентные промежутки времени) в течение года. в США основные компании, которые в 85% случаев гарантируют успех такого обмена – Resort Condominiums International и Interval International.

2.5. Гостиничное хозяйство в нестабильных 1980-х гг.

В течение 1980-х гг. американская нация испытала бум недвижимости, сменившимся полномасштабным упадком, угрозой терроризма и войны.

В 1985 г. компания Sheraton стал первой международной гостиничной компанией, которая открыла гостиницу в Китае, используя при этом имя своей корпорации: The Great Wall Sheraton Hotel Beijing. Также компания Sheraton была первой западной гостиничной цепью, которая подписала договор о создании совместного предприятия в Советском Союзе для строительства гостиницы в Москве.

В середине 1980-х гг. компания Marriott Corporation вышла на рынок тайм-шера и с тех пор продолжает расширять свое участие в этой сфере.

До поздних 1980-х гг. большинство контрактов заключалось на условиях в пользу управляющих компаний, на управление содержали условия в пользу управляющих компаний, однако в 1980-х гг. ряд условий претерпел изменения: вместо обычных 20 лет многие контракты на управление стали заключаться на срок до 10 лет, стали включать четкие графики и проект бюджета, просчитанный на 10 лет вперед и согласованный обеими сторонами, что является основой для определения операционного вознаграждения.

В 1980-х гг. становится популярной такая форма финансирования деятельности гостиничных компаний как синдицирование. Синдицирование представляет собой привлечение капитала инвесторов, которые могут быть (а могут и не быть) друзьями или знакомыми тех, в чьи руки попал отель. Синдицирование обычно предусматривает объединение большой собственности с большими инвестициями и поэтому, естественно, предусматривает распределение риска между участниками синдиката.

Период экономического спада 1989 — 1993 гг. характеризовался дальнейшим снижением производительности труда, замедлением инфляционных процессов и повышением банковской процентной ставки.

Все эти факторы оказали значительное влияние на индустрию гостеприимства, а некоторые из них имели глобальные последствия. Рыночная сегментация, консолидация, конверсия и глобализация стали распространенными словами.

Рыночная сегментация

В течение 1960-х г. владельцы отелей начали использовать рыночные концепции для удовлетворения нужд потребителей. Однако, до конца 1970-х – начала 1980-х гг. маркетинг не достиг статуса основного фактора, определяющего политику отелей. В 1980-х гг. маркетинг становится важным фактором определения способов ведения бизнеса для гостиничных предприятий благодаря сильной конкуренции в индустрии. До 1980-х гг. в отрасли было принято выделять четыре типа отелей, каждый со своим рынком: отели класса "люкс", коммерческие отели, курорты и мотели. Поскольку конкуренция стала основным фактором, определяющим стратегию маркетинга, то сегментация целевого рынка стала необходимостью в гостиничном бизнесе.

Следующие примеры показывают, какой разносторонней стала индустрия гостеприимства США в 1980-х гг.:

- Возросшее число перелетов переместило отели ближе к аэропортам. Для бизнесменов, которые не хотели пользоваться городским транспортом, эти отели предлагали удобное месторасположение.
- Важное влияние стало уделяться центрам городов. В каждом густонаселенном регионе США строились новые отели с прекрасной архитектурой, которые оживляли деловую часть города. Бизнесмены, посетители культурных мероприятий, правительственные службы и местные жители представляют целевые сегменты рынка этих отелей.
- Многие отели стали обслуживать большие группы туристов и конференции. Они предлагают комнаты для встреч, выставочные помещения, комнаты для торжественных мероприятий. Многие годы встречи больших групп (конференции, съезды, конгрессы, отчетные собрания и п.т.) проходили в крупных городах, однако с 1980-х гг. такие мероприятия стали проводиться и в провинциальных городах, что способствовало уменьшению транспортных расходов и стало привлекать большее количество участников. Крупные конгрессные отели, построенные в небольших городах и предлагающие удобства для встреч многочисленных групп людей, стали пользоваться большой популярностью.
- Некоторым посетителям нравится роскошь и атмосфера старинных отелей. Гранд-отели были перестроены для обслуживания таких

гостей и стали предлагать роскошь прошлого в сочетании с комфортом современных удобств.

- Некоторые путешественники предпочитают останавливаться в отелях экономического класса. Такие отели предлагают новые, чистые, привлекательные и комфортные номера. Между 1970-ми гг. и по 1991 г. этот сегмент вырос почти на 2000% и включает около 70-ти гостиничных, предлагающих около 700 000 гостиничных комнат, то есть около 17% от общего количества номеров в США. Сначала такие отели предлагали небольшой перечень услуг (многие из них даже не предоставляли услуги питания), но в течение за 1980-х гг. они стали предлагать бассейны, игровые комнаты, рестораны и т.д. Разница между экономическими и другими отелями, очевидная в 1950-х – 1960-х гг., в 1980-х стала менее заметна.
- Многие путешественники любят "дом вдали от дома" (home away from home). Апартаменты и отели для постоянного проживания предлагают номера, в которых есть отдельные жилые комнаты, спальни и кухня. Эти отели вторые после отелей экономического класса по темпам роста. К началу 1990-х гг. в США было более тысячи таких отелей, насчитывающих 170 000 комнат, что составляло около 4% от общего числа номеров.

К 1990-м гг. в индустрии гостеприимства США сформировалась следующая типология услуг отелей в соответствии с предлагаемым сервисом: полный сервис, ограниченный сервис, устраивающий сервис. Также предприятия отрасли можно сегментировать по комнатным ценам. Существует, по крайней мере, три уровня:

- верхний уровень. Этот сегмент включает отели с полным сервисом, имеющие отельные этажи, на которых предлагаются услуги консьержа, секретарей и персональных помощников (butler - "батлер"), галереи магазинов. Цены на номера в таких отелях самые высокие в индустрии, и потому на долю этих отелей приходилось две трети от общего числа предлагаемых номеров.
- средний уровень. Этот сегмент включает отели с полным сервисом, находящиеся между верхним и нижним уровнями.
- нижний (экономический, бюджетный) уровень. Отели этого сегмента предлагают ограниченный сервис (только комнаты или с минимальным набором услуг питания), в отелях редко предусмотрены возможности для проведения встреч и банкетов.

Часто для удобства статистических расчетов каждый из этих трех уровней делят на два подуровня. В табл. 3 приведены данные о том, в

каком сегменте работали в 1980-х – начале 1990-х гг. некоторые американские гостиничные цепи.

Влияние рыночной сегментации 1980-х гг. видно в действии и организации нескольких гостиничных цепей. Отели Holiday Corporation были изначально Holiday Inn. За короткое время корпорация сделала отель класса люкс из цепи Crowne Plaza, экономические отели из цепи Hampton Inns, отели долгосрочного проживания среднего класса из Embassy Suite, казино-отель из приобретенной цепи Harrahs. Компания Marriott вышла на рынок отелей среднего класса, предложив концепцию Courtyard Inns, на рынок отелей экономического класса через бренд Fairfield Inns, а также предложила Marriot Marquis в верхнем сегменте. Корпорация Marriott также вышла на рынок отелей долгосрочного проживания, приобретя цепь Residence Inns.

Однако не все гостиничные цепи приняли сегментацию рынка в 1980-х гг. Компании Hyatt, Sheraton и Westin полностью отрицали необходимость сегментации, хотя компания Hilton в то время приобрела отелей среднего класса и была вовлечена в игорный бизнес через свои отели в штате Невада.

Таблица 3
Распределение сегментов рынка между гостиничными цепями

Сегмент	Гостиничные цепи (бренды)
Супер люкс (верхний высший, upper upscale)	Marriott, Hyatt, Inter-Continental, Westin, Stouffer, Omni, Four Seasons, Vista, Hilton (*), Sheraton (*)
Люкс (нижний высший, lower upscale)	Hilton, Sheraton Inns, Embassy Suites, Radisson, Dunfey, Residence Inn, Americana, Crown Plaza, Ramada Renaissance, Quality Royale
Верхний средний (upper middle-scale)	Holiday Inn, Ramada, Howard Johnson, Red Lion, Courtyard, Viscount
Нижний средний (lower middle scale)	Best Western, Quality Inn, Rodeway, Travelodge, Masterhost, Red Carpet
Верхний экономический (upper economy)	LaQuinta, Days Inns, Comfort Inns, Hampton Inns, Fairfield Inn
Нижний экономический (lower economy)	Red Roof, Super 8, Econolodge, Regal 8, Motel 6, Scottish Inns

(*) только некоторые бренды

Источник: Smith Travel Research, "Star Report", 1992

Война удобств

Так как в 1980-х гг. конкуренция среди отелей становилась все более и более интенсивной, отели начали искать способы повышения своей привлекательности для гостей с тем, чтобы сохранить постоянных клиентов и привлечь новых, особенно при росте цен на комнаты. Это послужило началом "войны удобств" (the war of the amenities⁶). В своей статье "Удобства раньше и сейчас" Том Латтин описал огромный рост номенклатуры удобств и числа отелей, предлагающих их⁶.

Многие люди считают удобствами личные ванные принадлежности, предлагаемые большинством отелей и мотелей. Однако термин "удобства" включает нечто большее, это скорее, "услуги, предоставляемые гостям" (guest services), например комнатная развлекательная система (видеофильмы и видеоигры), система автоматической выписки и оплаты, бесплатная парковка, доставка в аэропорт, обслуживание все 24-часа в сутки, услуги консьержа, "бизнес-этажи", персонал, владеющий многими языками - все удобства и услуги, предназначенные для увеличения привлекательности отеля, увеличения продолжительности пребывания гостей в отеле и создания условий для того, чтобы гости захотели еще раз воспользоваться услугами этого отеля.

Но даже в дни расцвета удобств, были критики, которые считали, что "поток удобств" (amenity creep) - это дополнительные расходы, которые дают небольшие преимущества, или вообще не дают никаких преимуществ. Среди критиков этого явления был Курт Стренд (Curt Strand) - председатель Совета директоров компании Hilton International, - который называл удобства "синдромом телевидение в ванной".

2.6. Гостиничный бизнес США в 1990-х гг. и в наши дни

В начале 1990-х гг. из-за падения цен на недвижимость значительно снизилась и прибыльность гостиничного дела — прежде всего из-за уменьшения притока наличности. С ухудшением экономической ситуации в индустрии гостеприимства "поток удобств" стал считаться отрицательным явлением, и многие отели сократили спектр предлагаемых удобств с целью снижения издержек. Сюрпризом стало то, что даже многие отели класса "люкс" заняли такую же позицию. В середине 1990-х гг. война удобств закончилась.

Несмотря на неблагоприятные налоговые изменения и медленно восстанавливающиеся от упадка экономики, в 1990-х гг. продолжал развиваться франчайзинг, однако в наше время международных франчайзеров не так много. Сегодня некоторые отели, такие как Mövenpick, ис-

⁶ Tom Lattin, "Amenities then and Now", in "US Lodging Industry" - 1987
114

пользуют определенную формулу франчайзинга, менеджмента и владения собственностью. В целом международный франчайзинг не получил такой популярности, как в США.

Сегодня существуют около 2400 предприятий тайм-шер в США и еще 750 по всему миру. Более чем миллион человек в США являются владельцами собственности по системе тайм-шер. С развитием тайм-шера все больше гостиничных компаний отелей осваивают эту сферу.

Сегодня практически нет ни одной крупной гостиничной корпорации, которая не имела бы хоть один контракт на управление. За последнее время контракты на управление оговаривают увеличение ответственности управленческих фирм за приток акционерного капитала. В период с 1988 по 1992 г. отмечено увеличение в нем доли управляющих компаний — с 25% до почти 42%. Кроме того, владельцы отелей сейчас оказывают все большее и большее влияние на принятие решений — раньше такое случалось крайне редко, а гонорар управляющей компании составляет всего 2% плюс прибавка в виде поощрительного вознаграждения, размеры которого зависят от доходности предприятия. Некоторые контракты предусматривают в первый год 2%, во второй — 2,5%, в третий и последующие годы — 3,5%. За последние несколько лет усилившаяся конкуренция между управляющими компаниями привела к снижению контрактного вознаграждения, но, тем не менее, гостиничные компании все равно делают выбор в пользу контрактного метода управления собственностью, потому что это выгоднее. Это позволяет компании быстрее расширяться как на внутреннем, так и на международном рынке.

Управляющие компании заключают взаимовыгодные сделки с владельцами собственности, которые не хотят и не умеют управлять ею. А у управляющих компаний есть для этого соответствующие знания, опыт маркетинга и сбыта, часто с помощью централизованной системы бронирования. Некоторые компании управляют как портфелем инвестиций большим количеством отелей в своем районе, в регионе и даже в масштабах страны. Большинство из них управляют отелями одного типа. Разнотипными отелями управлять гораздо труднее.

Самая заметная черта современных контрактов на управление — расширение числа оговариваемых положений. Например, в некоторых случаях владельцы заинтересованы в том, чтобы иметь долю в акционерном капитале. Однако они могут не захотеть делить контролирующие функции с другими акционерами. Но обычно тот или иной компромисс всегда возможен. Владельцы отелей больше всего ценят в своих компаниях-операторах опыт и надежность, искусство составления отчетов, владение успешными стратегиями повышения доходности и многократно доказанную работоспособность

В условиях расширения международных контактов всякая гостиничная фирма кровно заинтересована в том, чтобы найти себе местного партнера или владельца недвижимости, с которым можно было бы создать совместное предприятие.

Современная гостиничная индустрия США, как и во всем мире, характеризуется высокой степенью риска, являющегося, прежде всего, результатом двух факторов: циклического характера спроса и высокой зависимости от капиталовложений. Большой процент доходов от отелей поступает от манипуляций с недвижимостью, нежели от продаж мест в гостиницах и еды и питья в ресторанах.

Люди вкладывают средства в строительство отелей по разным причинам: ради удовлетворения собственного тщеславия, ради получения доходов (от недвижимости, от вложенного капитала, от потенциальной ценности построенного объекта). Стоимость гостиниц Hilton и Sheraton стремительно возрастает, но благодаря не эксплуатационным доходам, а доходам от купли-продажи, от налоговых льгот и от сознания того, что в будущем цена на подобные гостиницы еще больше возрастет, то есть за счет высокопрофессиональных операций в сфере финансового менеджмента.

В 1998 г. дирекции Hilton Hotels Corporation и Hilton International приняли решение о создании общего логотипа с целью усилить взаимодействие родственных цепей. Новая эмблема должна была украсить вывески всех 400 отелей Hilton. Руководитель Hilton International Дэвид Ярвис предполагал, что операция по замене всех логотипов займет примерно 3-4 года. Согласно достигнутой договоренности, в официальных документах название каждой гостиницы будет начинаться со слова Hilton, после которого указываться местоположение отеля. Исключение составит лишь London Hilton, уже поместивший новый логотип на своей вывеске. Стоимость рекламной компании, сопровождающей смену логотипа, составила около 10 млн. долларов.

2.7. Индустрии питания США в XX веке

Основные события в индустрии питания

В XX веке предпринимательская деятельность в общественном питании США продолжала развиваться. В 1920-е гг. появились передвижные рестораны, которые впоследствии превратились в предприятия т. н. "быстрого обслуживания". Даже в период "Сухого Закона" (1919-1931 г.г.) бары и рестораны пострадали не так сильно, как это принято считать. Фактически большинство кафе, осуществлявших подпольную торговлю алкогольными напитками, после отмены Сухого Закона превратились в обычные рестораны.

В 1921 г. Уолтер Эндерсон и Билли Инграм основали сеть закусочных, которую они назвали White Castle (Белая крепость). Это название они выбрали потому, что белый цвет символизирует чистоту, а «крепость» – это основательность, надежность. Белые оштукатуренные стены этих закусочных сразу же привлекли к себе внимание, хотя скрывали они лишь небольшое помещение с несколькими стульями, да плиту со сковородками для поджаривания гамбургеров. От посетителей отбоя не было, и в следующие 10 лет White Castle расширился до 115 единиц.

В 1925 г. в Уолластоне (штат Массачусетс) открылся ресторан Howard Johnson ("Ховард Джонсон") – еще один символ общественного питания по-американски. Позже компания Howard Johnson стала заниматься и гостиничным бизнесом.

В 1927 г., задолго до открытия гостиницы, семья Марриотт открыла свою первую придорожную закусочную Marriott's Hot Shoppe and Root Beer, в которой проезжающие обслуживались, не выходя из своей машины. Примерно в это же время на дорогах Америки открылось множество подобных заведений, получивших названием drive-in ("драйв ин") – "заезжай во двор", и автомобилисты называли этот способ обслуживания car hopping (вскакивание на подножку): когда к машине приближается официант, чтобы принять заказ, нетерпеливый шофер вскакивает на подножку своего автомобиля. Предприятия питания этого типа стали неотъемлемой частью американского образа жизни и одним из излюбленных мест для общения.

После краха биржи в 1929 г. и Великой депрессии Америка начала приходить в себя лишь к середине 1930-х гг., находя утешение в элегантной роскоши обедов «а ля Фред Астер» ресторана The Rainbow Room, открывшегося в 1934 г. Этот шикарный ресторан боролся за возвращение Нью-Йорку репутации столицы богатства и роскоши.

В 1937 г. открылся ресторан Trader Vic's. Хотя его идея была заимствована у другого ресторана, известного под названием Beachcomber ("Бичкумер" – океанская волна), он имел большой успех, привлекая элитную публику своим полинезийским колоритом. Владелец ресторана Вик даже изобрел популярный экзотический коктейль, который назвал «май-тай».

Среди посетителей Всемирной ярмарки 1939 г. ресторан Le Pavillion de France пользовался такой известностью, что позднее ресторан с таким же названием открылся в Нью-Йорке. К концу 1930-х гг. каждый крупный город имел свой шикарный ночной клуб.

Толковый ресторатор умеет адаптироваться. Умение быстро реагировать на изменяющиеся условия рынка всегда было ключом к успеху и в этом бизнесе. Наглядный пример тому – действия владельца компании Delmonico's ("Дельмонико"). Во время спада деловой активности в

1930-е гг. рестораны Delmonico's специализировались на приготовлении завтраков. Потом они начали доставлять на Уолл-Стрит готовые завтраки и обеды, а когда на фирмах проходили какие-то вечерние мероприятия, – то и ужины. Затем владелец Delmonico's подумал о том, что люди питаются и в выходные дни, когда на Уолл-Стрит затишье, – и организовал приготовление пищи, подходящей для уик-энда. А потом и свадебные мероприятия не обошел своим вниманием. Подумал он и о группах туристов, направляющихся на остров Эллиса, и создал все условия для того, чтобы они могли останавливаться у него по дороге и перекусить.

Не оказала своего отрицательного воздействия на индустрию общественного питания США и Вторая Мировая война. Даже в условиях значительных ограничений, включая рационирование продуктов, рестораны продолжали процветать, поскольку потребности в их услугах были по-прежнему велики.

После Второй Мировой войны индустрия общественного питания в США продолжала расширяться. В 1950-х и 1960-х годах появление замороженных продуктов было встречено с энтузиазмом, в первую очередь в ресторанах, частных домах, на авиалиниях и, конечно, в заводских ресторанах и кафе.

В 1959 г. в Америке открылся первый элегантный ресторан, не подражающий французским образцам, – Four Seasons ("Фо сизонс" – четыре времени года). Он вобрал в себя весь предыдущий опыт ресторанного дела, и все в нем, от просторного помещения до столовых аксессуаров, создавало ощущение гармонии. Ресторан Four Seasons отличался от других своим сезонным меню (об этом говорит и его название), современной архитектурой и внутренним интерьером, воплощающим тему искусства. Его проектировщик Джо Баум понимал, зачем люди ходят в ресторан: не только поесть, но и пообщаться друг с другом. Рестораны существуют для того, чтобы их посетители получали удовольствие от того, и другого, и мерой успеха ресторана может служить только один фактор: насколько хорошо он удовлетворяет эту потребность в удовольствиях.

1970-е гг. считаются периодом бурного расцвета предприятий "быстрого обслуживания". Новые технические возможности позволили готовить и продавать не только гамбургеры и жареных цыплят. В продаже появились блюда мексиканской и европейской кухни, например, пицца, а также морепродукты.

1970-е и начало 1980-х годов характерны проявлением совершенно новых тенденций в образе жизни и питании жителей Северной Америки. Обычным в этот период был отказ от традиционной пищи и переход к более легкой и полезной, широко рекомендуемой диетологами. Многие рестораны стали включать такую пищу в свои меню. Мода, которая сложилась в начале 80-х годов и продолжается в настоящее время, свиде-

тельствует, что наиболее популярны такие рестораны, как, например, Bannigan's ("Бенниганз"), которые предлагают широкий ассортимент блюд в своеобразной, отличающей эти рестораны обстановке.

Быстрое развитие сферы обслуживания в послевоенный период позволило американцам уже к середине 1980-х годов заметно расширить потребление пищи вне дома. К началу 1990-х гг. было установлено, что среднестатистический американский потребитель питается вне дома два раза в день. Многие экономисты видят в этом проявление самого высокого в мире уровня жизни, другие считают, что причина кроется в самой развитой в мире системе общественного питания. Как бы там ни было, специалисты уверенно заявляют, что тенденция дальнейшего увеличения доли общественного питания в ежедневном рационе американцев не изменится в ближайшие десять лет.

Изучению вкусов клиентов, попыткам максимально полно удовлетворять их потребности, а в необходимых случаях и влиять на них, посвящены многочисленные публикации в печати и научные исследования. Специалистами выделяются групповые, национальные, этнические, а также индивидуальные вкусовые проявления, которые так или иначе влияют на предпочтение одних продуктов питания другим.

На групповые вкусовые предпочтения влияние оказывают главным образом национальные и исторические традиции. Следуя групповым и этническим вкусовым привязанностям населения, компании, специализирующиеся в общественном питании, создают рестораны национальной кухни, рассчитанные на определенный сегмент рынка и учитывающие социально-экономические особенности своих потребителей.

Среди ярко выраженных групповых или этнических направлений американской кухни в 1990-е гг. можно выделить европейскую, мексиканскую и вообще латиноамериканскую. В последнее десятилетие наметилась тенденция заметного роста числа эмигрантов из стран Юго-Восточной Азии и, в первую очередь, Китая и Японии, что вызвало повышенный интерес к японской и китайской кухне. Демографы в последние несколько лет отмечают заметный прирост американского населения за счет выходцев из стран Арабского Востока, что, несомненно, окажет свое воздействие на расширение числа ресторанов, работающих на этом потребительском рынке.

Среди факторов, оказывающих влияние на индивидуальный выбор потребителя, можно назвать такие, как культурный уровень, традиции, место проживания, влияние родителей, братьев и сестер, религиозные воззрения и запреты, вкусы и пищевые фантазии, реклама, время года, состояние здоровья, склонности, экономические проблемы, образ жизни, физические нагрузки и уровень знаний в вопросах питания.

Под воздействием такого фактора как уровень знаний в вопросах питания за последние десятилетия произошли серьезные изменения в характере питания основной массы населения Соединенных Штатов. Если в довоенные годы полнота тела считалась нормальной и даже, в определенной степени, проявлением здоровья, то в последние годы излишний вес и ожирение рассматриваются как внешние проявления тех или иных болезней. Все более распространенным становится понимание зависимости здоровья от продуктов питания. Обращает на себя внимание всеобщая и решительная борьба с курением и потреблением алкоголя, признанными главными врагами здоровья человека. Поддержание тела в хорошей спортивной форме, занятия спортом стали, особенно среди молодежи, хорошим тоном и демонстрацией личного благополучия. В этой связи к питанию стали относиться не столько с точки зрения удовлетворения определенных пищевых потребностей, сколько с позиции четкого и сбалансированного обеспечения работы всех клеток организма необходимыми питательными веществами.

Длительное время, находясь в зависимости от вкусов и пристрастий потребителей и выработав определенные технологии приготовления пищевых продуктов, индустрия общественного питания вынуждена была реагировать на новые тенденции, предлагая менее калорийные продукты и изменяя рыночную стратегию. Как первый ответ на новую тенденцию во многих ресторанах середины 1980-х гг. можно было, открыв меню, найти информацию о количестве калорий, содержащихся в том или ином блюде. С тех пор рыночная стратегия и тактика предприятий общественного питания заметно изменилась. Появились новые продукты и технологии, но по-прежнему во многих ресторанах в меню можно найти сведения о калорийности предлагаемой пищи.

Не последнее место в процессе изменения вкусов и пристрастий занимает реклама, которая, например, с середины 1980-х гг. делает акцент на малосоленую пищу, продукты не содержащие холестерина, кофе без кофеина, напитки без сахара, безалкогольное пиво и овощную диету. Благодаря многолетнему воздействию средств массовой информации на потребителя в Америке сложилась определенная социальная среда, основу которой составляют люди, чувствительные к такому влиянию.

Снижение потребления одних продуктов и увеличение потребления других сильно сказывается на сельскохозяйственном производстве страны. Так, например, снижение потребления животных жиров и свинины в последние годы сильно сказалось на поголовье свиней, выращивание которых в настоящее время продолжается главным образом в интересах экспорта. То же можно сказать и в отношении стремления населения к потреблению экологически чистых продуктов, что оказывает серьезное воздействие на все сельскохозяйственное производство в целом.

В последнее время предпринимаются меры, направленные на изменение создавшегося положения. В ход пущены различные способы, вплоть до появления контр-рекламы и выступлений в средствах массовой информации специалистов-диетологов, заявляющих, что, например, свинина не содержит холестерина, а пиво в разумных количествах полезно для организма. Эти доводы, подхваченные фирмами-производителями продуктов питания для населения, призваны вернуть на стол американцев те продукты, от которых они отказались под воздействием той же рекламы.

Общественное питание в организациях

Предприятия общественного питания в США осуществляют продажу пищи и напитков в таких организациях как школы и колледжи, медицинские учреждения, фабрики и офисы, а также транспортные организации.

Многие колледжи заключают договоры с предприятиями общественного питания с целью обеспечения своих студентов широким ассортиментом блюд и напитков.

Широко распространено такое сотрудничество и в медицинских заведениях, являющихся одним из наиболее быстро развивающихся рынков для предприятий общественного питания. Например, госпитали в последнее время признали необходимость самостоятельной маркетинговой работы, что создает повышенные требования к предприятиям общественного питания, в них работающим.

Некоторые промышленные предприятия, фабрики и другие коммерческие организации заключают договоры с предприятиями общественного питания на установку торговых автоматов. Авиакомпании, железные дороги, автобусные линии дальнего сообщения, а также круизные суда также привлекают предприятия общественного питания. Поскольку пассажиры, выбирая ту или иную авиакомпанию, то или иное судно, принимают во внимание также и качество питания на борту, конкуренция среди предприятий здесь чрезвычайно высока.

Многие из наиболее крупных компаний общественного питания на предприятиях и в организациях, такие, как, например, PFM ("ПФМ"), ARA ("АРА"), Marriott ("Марriott"), Sky Chefs ("Скай Чефс"), а также United Airlines Flight Kitchens ("Юнайтед Эйрлайнз Флайт Китченз") не упускают из своего поля зрения новых потенциальных клиентов. Вновь создаваемым компаниям теперь не надо искать партнера, который мог бы организовать питание для сотрудников. Претенденты не заставляют себя долго ждать с предложениями на этот счет.

Будучи сегментом индустрии гостеприимства, общественное питание продолжает изменяться и развиваться. Появляются новые пищевые

рецепты, создается новое, более производительное и экономичное оборудование. Совершенствуются системы управления. Все эти меры направлены в конечном итоге на получение стабильных доходов. Но в основе лежит борьба за клиента, без которого работа всей цепи предприятий является бессмысленной.

Предпринимательская деятельность, связанная с общественным питанием считается среди прочих видов деятельности одной из самых сложных по своему характеру и разнообразию форм. Материальные активы этого вида предпринимательства, в сравнении с другими видами предпринимательства, занимают в США 4 место и составляют 200 миллиардов долларов. В общественном питании США занято около 8 млн. рабочих и служащих, что составляет наибольшее число по сравнению с любой другой отраслью экономики США.

Имеющая огромные размеры, разветвленность и взаимосвязь с другими отраслями экономики, предпринимательская деятельность в общественном питании характеризуется общими чертами, в основе которых лежит удовлетворение биологической потребности человека в пище. При этом подчеркивается, что питание предоставляется в готовом виде и вне дома. К общественному питанию, в частности, не относятся торговые предприятия, осуществляющие продажу продуктов питания на вынос для потребления их дома, если эта функция для них основная.

За прошедшие десятилетия характер потребления пищи американцами в значительной степени изменился. Почти половина всей пищи в наши дни потребляется именно на предприятиях общественного питания. Статистика показывает, что объем ее продолжает увеличиваться из года в год.

Операционные цепи в индустрии питания

Высокая активность ресторанных цепей говорит сама за себя и свидетельствует о все увеличивающейся доле этого вида общественного питания.

В 1965 г. в сборнике "Рестораны и Учреждения 400", где публикуются исследования по ресторанным цепям и предприятиям общественного питания, указано, что операции в цепочках ресторанов составили 32% всего объема операций в общественном питании. В 1975 году эта доля составляла 42%, а в 1985 году - уже 51%.

Хотя в США существуют сотни ресторанных цепей и компаний, доминируют лишь несколько фирм. Первые десять компаний в ресторанной индустрии дают половину всего оборота ста крупнейших компаний вместе взятых, а первые четыре из них - 34 %.

Только McDonald's ("МакДоналдс") и Burger King ("Бургер Кинг") в 1986 году вместе дали около 64% всего оборота десяти лучших ресто-

ранных цепей быстрого обслуживания. Если к ним прибавить суммы товарооборота следующих за ними в перечне ведущих компаний Wendy's ("Уэндис") и Hardee's ("Хардиз"), то мы получим сумму, равную 86 % всего оборота в этом сегменте общественного питания.

Некоторые из других сегментов составлены из менее влиятельных компаний. Kentucky Fried Chicken – KFC ("Кентаки Фрайд Чикен" - КФЧ) является крупнейшей ресторанной цепью по приготовлению жареных цыплят. KFC обладает товарооборотом, составляющим 67% всех шести крупнейших ресторанных цепей в этом сегменте.

Dairy Queen ("Дэри Куин") является в настоящее время самой крупной компанией в закусочном сегменте. Первыми среди предприятий, специализирующихся на морской пище, являются Long John Silver's ("Лонг Джон Сильвер") и Red Lobster ("Ред Лобстер"), которые являются монополистами в этом сегменте рынка. Pizza Hut ("Пицца Хат") и Domino's ("Доминоз") являются лидерами в сегменте предприятий, предлагающих пиццу. Среди семейных ресторанов Big Boy ("Биг Бой") и Denny's ("Деннис") лидируют среди национальных компаний. "Уэстерн Сиззлин", Bonanza ("Бонанца") и Golden Coral ("Голден Корал") представляют лидеров в семейном бизнесе, специализирующемся на приготовлении жареного мяса.

Тематические рестораны являются необычными для американского рынка, и они не доминируют в перечне национальных ресторанных цепей. Chi-Chi's ("Чи-Чиз"), Benningan's ("Бенниганз"), TGI Fridays ("Ти Джи Ай Фрайдейз") и Stuart Anderson's ("Стюарт Андерсон") – только некоторые из крупнейших в этом сегменте, но у них нет такого же влияния, как у ведущих компаний в других сегментах. Аналогичным образом кафетерии не имеют фирмы, которая бы доминировала в стране, но существуют довольно крепкие компании, представленные на региональном уровне.

Следует сказать, что доминирующее положение на рынке не всегда является синонимом финансового успеха. Некоторые из фирм, названные раньше, являются такими же по своим размерам, как и остальные, или большими и более влиятельными, но и они могут время от времени испытывать финансовые трудности. Эксперты помнят, что компания KFC 1970-х гг. имела ряд серьезных финансовых затруднений, несмотря на то, что была и остается самой крупной в своем сегменте и четвертой в национальной индустрии. В 1986 г. компания Wendy's испытала снижение прибыли как по отдельным своим предприятиям, так и в целом. Но самым ярким примером являются рестораны фирмы "Самбо". Эта фирма пришла в полный упадок, будучи совсем недавно самой крупной и наиболее доходной цепью компаний в семейном ресторанном бизнесе вплоть до 1978 г.

Контракты на управление в общественном питании

В США существуют несколько гигантских управляющих компаний в общественном питании и, тем не менее, они представляют лишь незначительный процент международного бизнеса. Однако в абсолютных цифрах это выглядит достаточно внушительно: 50-60 млрд. долларов годового дохода. Управляющие компании в сфере общественного питания не могут развиваться столь стремительно, как это могут себе позволить корпорации в гостиничном секторе, но по ним можно определять грядущие перемены. Благодаря своим сравнительно небольшим размерам эти компании располагают большими возможностями для проведения новых программ и испытания новых концепций.

Компании, специализирующиеся на управлении предприятиями общественного питания, контролируют практически все направления этого бизнеса - от коммерческих ресторанов до кафе и столовых на предприятиях и в организациях. Можно сказать, что в целом, здесь почти нет различий в условиях по сравнению с контрактами на управление гостиницами.

Большую часть этого сегмента рынка составляют предприятия общественного питания в медицинских учреждениях. В 1980-х гг. эта сфера общественного питания почти не знала контрактов на управление. Однако под воздействием такой организации, как Diagnostic Related Group ("Диагностик Рилейтед Груп"), управление столовыми в медицинских учреждениях стала в значительной степени более эффективным с организационной и финансовых точек зрения, по сравнению с тем, что было раньше, когда предприятиями общественного питания управляли сами медицинские учреждения. Diagnostic Related Group предоставляет специфические услуги, которые могут быть предложены пациентам через медицинские учреждения. Появление новой системы обслуживания связано с тем, что правительство возмещает по системам страхования "Медикэр" и "Медикейд" расходы, определяемые Diagnostic Related Group. Другими словами, если в перечне услуг операция по удалению аппендицита стоит 3000 долларов, то медицинское учреждение получит эти деньги независимо от того, сколько фактически это стоит. Теперь уже медицинские учреждения больше не могут субсидировать такой вид обслуживания, как питание, поскольку нельзя работать себе в убыток.

Сложившаяся ситуация привела к появлению у профессиональных управляющих компаний интереса к общественному питанию в медицинских учреждениях. Одной из крупнейших компаний в этом сегменте рынка является Marriott, управляющая предприятиями общественного питания в клиниках с числом мест не менее 150 (свыше 5000 пациентов

в год) . Marriott предлагает четыре типа меню: стандартное меню, меню на выбор, меню ресторанного типа и обслуживание в палате.

Компания ARA начала заниматься управлением предприятий общественного питания в медицинских учреждениях с 1952 г. К 1990-м гг. под ее управлением находились предприятия питания в более чем 350 учреждениях здравоохранения. Как это ни удивительно, свыше 65% пищи, приготовленной на этих предприятиях, предназначено и потребляется обслуживающим персоналом и гостями.

Другим важным сегментом контрактного управления является общественное питание в учебных заведениях, которое делится на две самостоятельные группы: питание в университетах и колледжах и питание в начальных и средних школах. Управляющие компании видят в этом секторе большие перспективы для дальнейшего роста и увеличения своих доходов, поскольку правительство США обязано в соответствии с федеральной программой Federal Review Acclaim Program возмещать школам затраты на общественное питание школьников. Есть в этой системе и слабое место, поскольку порядок государственного возмещения создает проблемы для общественного питания в тех школах, где большую часть школьников составляют дети иммигрантов, не имеющие социального страхования. Они не могут предъявить соответствующие документы. Школы, тем не менее, кормят этих детей, каждая по-своему изыскивая источники финансирования.

Общественное питание в колледжах и университетах приносит управляющим предприятиям ежегодный доход, превышающий 7 миллиардов долларов. Управляющие компании контролируют 65% всех программ общественного питания и гарантированно получают 6-10% чистой прибыли ежегодно. Управляющие компании инвестируют миллионы долларов в оборудование под контракты, срок действия которых составляет 5-10 лет. Небольшие колледжи обычно имеют большее число договоров, чем крупные университеты.

Компании ARA Services ("АРА Сервисез") и Marriott Food Service ("Марriott Фудсервис") имеют серьезные инвестиции в предприятия общественного питания в учебных заведениях, как, впрочем, и Production Food Service Management Inc. ("Профешнл Фуд Сервис Менеджмент Инк.") - крупнейшая независимая компания, специализирующаяся исключительно на управлении предприятиями общественного питания в учебных заведениях. Production Food Service Management Inc. начала свои операции в 1965 г. и в середине 1990-х гг. имеет контракты в учебных заведениях 33 штатов США, а компания ARA обслуживала свыше 250 колледжей и более 180 школ. Несмотря на решительные действия компаний, направленные на завоевание рынка общественного пи-

тания в школах и институтах, он до сих пор остается освоенным лишь на какие-то проценты.

Общественное питание в банках и компаниях в течение длительного времени не было ориентировано на независимых операторов. Однако сейчас этот сегмент рынка услуг обеспечен контрактами на управление примерно на 75-80%. Здесь работают такие крупнейшие компании, как ARA Services, Marriott Food Service, и Greyhound Food Management ("Грейхаунд Фуд Менеджмент"). ARA Services осуществляет обслуживание в форме обедов и мелкорозничной торговли вразнос в более чем 500 компаниях, которые отличаются своими размерами и объемами операций. Здесь и гигантские компании со штабквартирами в Нью-Йорке, и такие известные корпорации как, например, Boeing ("Боинг") в Сиэтле. Но есть и небольшие организации как тренировочные центры в горах Колорадо. "АРА" работает в содружестве с компанией Szabo ("Сабо") с целью предоставления экспертизы средним или крупным компаниям с числом работников от 100 до 5000. Greyhound Food Management стремится к удвоению объема своих операций в ближайшие годы и созданию имиджа компании, специализирующейся на обслуживании крупных и богатых компаний.

Хотя размер прибыли от управления предприятиями общественного питания на промышленных предприятиях может быть сравнительно выше, чем в других отраслях, общественное питание в банках и учреждениях, тем не менее, дает стабильный доход, что является весьма ценным качеством в условиях цикличности американской экономики. Поскольку большинство компаний балансирует на уровне рентабельности, они вынуждены проводить более агрессивную политику и для получения прибыли используют разнообразные маркетинговые средства. Одной из форм защиты финансовых интересов является создание дочерних компаний. Эта тенденция в последнее время наблюдается в особенности в сегменте обслуживания учреждений.

В общественном питании на транспорте до лета 1990 г. лидерство держали три компании: Marriott, Dobbs International ("Доббс Интернэшнл") и Concessionaire ("Консешнер"), ранее именовавшаяся Sky Chefs ("Скай Шефс"). Однако "Marriott продала свою часть контрактов на обслуживание на авиалайнерах, сохранив лишь свою дочернюю компанию Host International ("Хост Интернэшнл"), которая обслуживает аэропортовые терминалы, контролируя 45% бизнеса. Как правило, компании, заключившие контракт на управление, получают в концессию весь аэропорт. Город, вблизи которого расположен аэропорт, оказывает прямое влияние на выбор концессионера. Договоры на управление в этой области общественного питания заключаются на длительное время, поскольку

этот тип операций требует значительных инвестиций и установки разнообразного оборудования.

В этом сегменте рынка необходимы работники, способные чутко улавливать и быстро реагировать на изменение спроса, которое, подобно приливам и отливам на море, меняется по несколько раз в день, что в зависимости от обстоятельств может приводить либо к пиковым ситуациям, либо к отсутствию продажи вообще. Все это влечет за собой также сложности с подбором оборудования, которое в состоянии обеспечить подобные внезапные изменения.

Концессии на спортивных аренах контролируются в основном двумя крупнейшими в этой области компаниями: Harry M. Stevens Inc. ("Харри М. Стевенс Инк.") и ARA Services. Компания Harry M. Stevens Inc. известна уже более 100 лет. В 1990-х гг. компания предоставляла свое обслуживание в 35 спортивных центрах США. ARA Services обслуживала в основном комплексы, принадлежащие спортивным лигам и контролировала шесть основных лиг США. Обслуживание спортивных мероприятий считается наиболее сложным делом, поскольку, в отличие от регулярно осуществляющих свои функции предприятий общественного питания, питание на стадионах имеет ярко выраженный сезонный характер. Мероприятия могут проходить непрерывно одно за другим в течение одной-двух недель при стечении десятков тысяч людей, после чего может наступить длительный перерыв.

Одним из наиболее интересных направлений контрактного управления в общественном питании является обслуживание Олимпийских игр. Компания ARA заслужила репутацию крупнейшей в этой области после Олимпийских игр в Мехико в 1968 г. Как правило, за год до соревнований компания получает контракт и с этого времени начинается активная работа по подготовке к обслуживанию Игр. ARA вкладывает огромные средства в экспертизу и обучение персонала на местах. Например, в Сеуле только представительство компании насчитывало более 20 человек. Помимо того, что ARA предоставляла питание спортсменам, она кормила свыше 6000 журналистов. Круглосуточное обслуживание предоставлялось также 1200 работникам телевидения. Кроме того, фирма разработала общий план размещения 140 точек питания, их строительства и управления на концессионной основе. Это позволило за время Олимпиады в Сеуле обеспечить питанием пять миллионов человек. Интересен вопрос выбора меню для питания в период проведения Игр. В том же Сеуле ARA предложила сравнительно незнакомую кухню, которая, тем не менее, известна на Востоке более 4 тыс. лет. Для этого потребовалось поставить 20 тонн риса, 136 тонн мяса, 300 тонн овощей, 137 тонн свежих фруктов, 35 тонн рыбы, 1 000 000 яиц и 15 тонн "ким-чи". Был введен 5-дневный цикл смены блюд, общее число которых в суточном ме-

ню насчитывало свыше 287. В меню были включены такие специальные элементы, как, например, кошерная пища для евреев и особые условия разделки цыплят для мусульман. В Сеуле компания столкнулась с проблемами языкового барьера при обучении свыше 900 корейских рабочих приемам работы на стендах обслуживания.

Одними из сложнейших были Олимпийские игры в Лос-Анджелесе (лето 1984 г.). Заранее были спланированы и организованы на территории трех студенческих городков USL, UCLA, и UCSB три Олимпийские деревни на расстоянии 100 км от Лос-Анджелеса. ARA контролировала производство свыше 1,1 млн. блюд в день, подававшихся в 9 постоянных зонах. Кроме того, ежедневно готовилось более 20 тыс. комплексных завтраков, расфасованных в специальные коробки и распространявшихся в 24 районах размещения и на 54 тренировочных площадках. Реальные трудности возникли, когда спортсмены заявили, что они будут питаться, не покидая соревнований или тренировок. Это привело к тому, что все расходы, связанные с организацией питания по трем зонам размещения, оказались напрасными. Ситуация усугубилась еще и тем, что в последний момент на компанию ARA были возложены обязанности по организации питания еще и гостей Олимпиады. Одним словом, компания в течение всех Игр, не будучи заранее информирована о числе потребителей, вынуждена была каждый день привлекать дополнительные, ранее не предусмотренные резервы. Тем не менее, несмотря на все трудности, компания вышла с честью из создавшегося положения, закрепив за собой лавры абсолютного лидера в этом сегменте рынка.

Общественное питание в исправительных учреждениях США представляют такие компании как "Сабо" (Szabo) и Service America ("Сервис Америка"). Этот рынок является еще сравнительно молодым и привлекательным, поскольку в большинстве тюрем питание пока организуется самой администрацией, но постепенно эта область сферы услуг переходит в руки частных компаний, которые могут рассчитывать на пусть и небольшой, но доход в размере 3-8%.

Контракты с национальными парками заключаются на наиболее длительные сроки по сравнению с другими сегментами рынка, поскольку для организации общественного питания компании вынуждены делать значительные инвестиции в оборудование, реконструкцию и т.п., чтобы получить право на заключение контракта. Следует принимать во внимание, что здесь, как и в спорте, наблюдается ярко выраженная сезонность. Как правило, период активности составляет 80-150 дней. Контракты заключаются обычно на срок от 5 до 20 лет. Главные здесь - Harry M. Stevens Inc., Szabo Food Service ("Сабо Фуд Сервис") и ARA Services.

В последнее время наблюдаются серьезные попытки проникнуть в сферу общественного питания в парках развлечений. В 1986 г. только 11% таких парков имели контрактное управление предприятиями общественного питания. 15% составляли комбинацию из контрактного и самоуправления. В настоящее время, спустя почти десять лет, эта область по-прежнему обладает большим неиспользованным потенциалом.

Приведем некоторые сведения по основным компаниям, специализирующимся в управлении предприятиями общественного питания.

Marriott Food Services ("Мариотт Фуд Сервисез") насчитывает свыше 2300 различных контрактов на управление в общественном питании, и имеет оборот свыше 1 млрд. 197 млн. долларов в год; число рабочих и служащих - свыше 210 тыс. Предприятия общественного питания под управлением Marriott можно найти на фабриках и заводах, в медицинских учреждениях и учебных заведениях, на транспорте и на спортивных площадках.

ARA Services ("APA Сервисез") со штаб-квартирой в Филадельфии, насчитывает свыше 2500 контрактов и, вместе с собственными предприятиями, получает ежегодный доход в размере 839 млн. долларов. На предприятиях ARA Services занято свыше 132 тыс. человек. Эта компания управляет предприятиями общественного питания в университетах, спортивных клубах, торговых и конгрессных центрах, в офисах, а также в исправительных учреждениях. Кроме того, компания занимает такие сегменты рынка общественного питания, как ресторанное обслуживание высокого класса и обслуживание специальных мероприятий.

Service America ("Сервис Америка") из Стенфорда, штат Коннектикут, является четвертой крупнейшей управляющей компанией США в общественном питании и насчитывает 1000 контрактов, заключенных в 44 штатах. В прошлом компания специализировалась на обслуживании продуктами питания вразнос. Это направление и сейчас приносит фирме 50% доходов, однако идет переориентация на стационарное обслуживание. Фирма заключила договоры франшизы с основными коммерческими ресторанами с целью получения контрактов на управление в этом сегменте рынка. Договоры на управление заключены также с Верховным Судом США, Палатой Представителей Конгресса США, а также такими компаниями, как General Motors ("Дженерал Моторс") или NASA (НАСА).

Контрольные вопросы

1. В чем состоит специфика развития индустрии гостеприимства США в XX веке? Какие факторы обусловили эту специфику?
2. В чем состоит вклад индустрии гостеприимства США в развитие мировой индустрии гостеприимства?

3. Расскажите о принципах, заложенных основателями первых гостиничных цепей США.
4. Как происходил процесс выход гостиничных цепей США за пределы национальных границ?
5. В чем состоит суть и с чем связано появление франчайзинга в индустрии гостеприимства?
6. В чем состоят преимущества гостиничных цепей по сравнению с независимыми отелями?
7. Как и почему независимые отели могут конкурировать с гостиничными цепями?
8. В чем состоит суть и с чем связано появление контрактного управления в индустрии гостеприимства?
9. С чем связано появление мотелей в США, как происходило их развитие?
10. В чем состоит суть и с чем связано появление кондоминиумов и тайм-шера? Приведите примеры компаний, занимающихся в США этой деятельностью.
11. В чем состоит специфика развития индустрии питания США в XX веке?
12. Какова роль франчайзинга и контрактного управления в индустрии питания США?

3. РАЗВИТИЕ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА В РОССИИ

3.1. Исторические данные о гостеприимстве древних славян

В книге Н.М. Карамзина "История государства Российского" в главе III: "О физическом и нравственном характере славян древних" можно прочесть следующее:

"Климат умеренный, не жаркий, даже холодный, способствует долголетию, как замечают Медики, благоприятствует и крепости состава и действию сил телесных. Обитатель южного Пояса, томимый зноем, отдыхает более, нежели трудится, - слабеет в неге и в праздности. Но житель полуночных земель любит движение, согревая им кровь свою; любит деятельность; привыкает сносить частые перемены воздуха и терпением укрепляется. Таковы были древние Славяне по описанию историков, которые согласно изображают их бодрыми, сильными, неутомимыми.

Презируя непогоды, свойственные климату северному, они сносили голод и всякую нужду; питались самою грубою, сырою пищею; удивляли Греков своею быстротою; с необычайною легкостью всходили на крутизны, спускались в расщелины; смело бросались в опасные болота и в глубокие реки. Думая, без сомнения, что главная красота мужа есть крепость в теле, сила в руках и легкость в движениях, Славяне мало несли о своей наружности: в грязи, в пыли, без всякой опрятности в одежде являлись во многочисленном собрании людей. Греки, осуждая сию нечистоту, хвалят их стройность, высокий рост и мужественную приятность лица. Загорая от жарких лучей солнца, они казались смуглыми и все без исключения были русые, подобно другим коренным Европейцам. - Сие изображение Славян и Антов основано на свидетельстве Прокопия и Маврикия, которые знали их в VI веке.

Сии люди, на войне жестокие, оставляя в Греческих владениях долговременную память ужасов ее, возвращались домой с одним своим природным добродушием. Современный Историк говорит, что они не знали ни лукавства, ни злости; хранили древнюю простоту нравов, не известную тогдашним Грекам; обходились с пленными дружелюбно и назначали всегда срок для их рабства, отдавая им на волю или выкупить себя и возвратиться в отечество, или жить с ними в свободе и братстве.

Столь же единогласно хвалят летописи общее гостеприимство Славян, редкое в других землях и доныне весьма обыкновенное во всех Славянских: так следы древних обычаев сохраняются в течение многих веков, и самое отдаленное потомство наследует нравы своих предков.

Всякий путешественник был для них как бы священным: встречали его с ласкою, угощали с радостью, провожали с благословением и сдавали друг другу на руки. Хозяин отвечал народу за безопасность чужеземца, и кто не умел сберечь гостя от беды или неприятности, тому мстили соседи за сие оскорбление как за собственное. Славянин, выходя из дому, оставлял дверь отворенною и пищу готовую для странника. Купцы, ремесленники охотно посещали Славян, между которыми не было для них ни воров, ни разбойников; но бедному человеку, не имевшему способа хорошо угостить иностранца, позволялось украсть все нужное для того у соседа богато: важный долг гостеприимства оправдывал и самое преступление.

В VI веке Славяне питались просом, гречихою и молоком; а после выучились готовить разные вкусные яства, не жалея ничего для веселого угощения друзей и доказывая в таком случае свое радушие изобильною трапезою: обыкновение, еще и ныне наблюдаемое потомством Славянским. Мед был их любимым питием: вероятно, что они сначала делали его из меду лесных, диких пчел; а наконец и сами разводили их.

Славяне в VI веке не отличались одеждою от Германских народов, т. е. закрывали наготу свою, сражались без кафтанов, некоторые даже без рубах, в одних портах. Кожи зверей, лесных и домашних, согревали их в холодное время. Женщины носили длинное платье, украшаясь бисером и металлами, добытыми на войне или вымененными у купцов иностранных. Купцы, пользуясь совершенною безопасностью в землях Славянских, привозили им товары и меняли их на скот, полотно, кожи, хлеб и разную воинскую добычу.

В VIII веке Славяне сами ездили для купли и продажи в чужие земли. Карл Великий поручил торговлю с ними в Немецких городах особенному надзору своих чиновников. Впрочем, торговля Славян до введения Христианства в их землях состояла только в обмене вещей: они не употребляли денег и брали золото от чужеземцев единственно как товар.

Сердечное удовольствие, производимое музыкою, заставляет людей изъяснять оное разными телодвижениями: рождается пляска, любимая забава самых диких народов. По нынешней Русской, Богемской, Далматской можем судить о древней пляске Славян, которою они торжествовали священные обряды язычества и всякие приятные случаи: она состоит в том, чтобы в сильном напряжении мышц взмахивать руками, вертеться на одном месте, приседать, топтать ногами, и соответствует характеру людей крепких, деятельных, неутомимых. Народные игры и потехи, доныне единообразные в землях Славянских: борьба, кулачный бой, беганье взапуски - остались также памятником их древних забав, представляющих нам образ войны и силы.

Любя народные торжества, языческие Славяне уставляли в году разные праздники. Главный из них был по собранию хлеба. Мы упоминали, единственно по догадке, о языческих торжествах Славян Российских, которых потомки доныне празднуют весну, любовь и бога Лада в сельских хороводах, веселыми и шумными толпами ходят завивать венки в рощах, ночью посвящают огни Купату и зимою воспевают имя Коляды. - Во многих землях Славянских сохранились также следы праздника в честь мертвых.

В России, до введения Христианской Веры, первую степень между идолами занимали Перун, бог молнии, которому Славяне еще в VI веке поклонялись, обожая в нем верховного Мироправителя. Кумир его стоял в Киеве на холме, вне двора Владимирова, и в Новгороде над рекою Волховом: был деревянный, с серебряною головою и с золотыми устами.

Бог веселия, любви, согласия и всякого благополучия именовался в России Ладо: ему жертвовали вступающие в союз брачный, с усердием воспевая имя его, которое слышим и ныне в старинных припевах. Славяне охотно умножали число идолов своих и принимали чужеземных. Русские язычники ездили в Курляндию и в Самогитию для поклонения кумирам; следственно, имели одних богов с Латышами, ежели не все, то хотя некоторые Славянские племена в России - вероятно, Кривичи: ибо название их свидетельствует, кажется, что они признавали Латышского Первосвященника Криве Главою Веры своей.

Купату, богу земных плодов, жертвовали пред собиранием хлеба, 23 Июня, в день Св. Агриппины, которая для того прозвана в народе Купальницею.

24 Декабря язычники Русские славли Коляду, бога торжеств и мира. Еще и в наше время, накануне Рождества Христова, дети земледельцев собираются колядовать под окнами богатых крестьян, величают хозяина в песнях, твердят имя Коляды и просят денег. Святошные игрища и гадание кажутся остатком сего языческого праздника."

Таким образом, можно сделать вывод, что древние славянские племена еще до Крещения Руси имели традиции гостеприимства: предоставляли путешественникам питание и ночлег, отвечали за их безопасность, умели устраивать пиры, массовые развлекательные и культовые мероприятия, соревнования, вели торговлю и принимали у себя иностранцев.

3.2. Индустрия гостеприимства России в XII-XIX веках

В XII—XIII веках постоялые дворы — предшественники первых гостиниц — появились на Руси. Они предоставляли приют для всех ка-

тегорий путешествующих и не отличались особым комфортом. Здесь также можно было разместить лошадей и транспортные средства путешествующих, то есть предлагались так называемые услуги "постоя".

Первые гостинные дворы на Руси были учреждены в XII веке в Великом Новгороде. Размещение иностранных купцов проводилось по национальному признаку. В XII—XV веках в Новгороде существовали "готский", "немецкий", "датский" гостинные дворы, в Москве — "аглицкий", "греческий", "немецкий", "свейский", "персидский", "армянский" и др. Появились гостинные дворы в Пскове и Астрахани. В гостинных дворах совершенствовалось обслуживание. Они стали далеким прообразом интуристовских гостиниц в СССР. Гостинные дворы представляли собой прямоугольные площади, обнесенные каменными стенами. По внутренним сторонам стен устраивались в два-три этажа торговые и складские помещения. В гостинных дворах останавливались, жили и совершали коммерческие операции иностранные купцы.

Деятельность гостинных дворов в средневековый период регламентировалась специальными правилами ("скрой"). В связи с этим можно утверждать, что разработка первых правил предоставления гостиничных услуг на Руси была проведена в XII веке. Эти правила устанавливали порядок взаимоотношений жителей двора между собой и с местным населением, определяли требования к поведению, осуществлению торговых операций и т.д. Особо акцентировались в них требования по обеспечению безопасности (жизни, имущества, жилища). Большинство статей первых новгородских гостинных правил были посвящены именно этим вопросам.

Примерно в это же время - в XIII веке - гостинные дворы появились в Белоруссии: в Витебске, Гродно, Бресте, Слониме и других городах. Специальные гостинные дворы для белорусских купцов в XV—XVI веках были построены в Брянске, Вязьме, Москве.

У монгол уже в XII—XIII вв. была широко развита ямская служба. Ее название происходит от татарского слова «ям» — это значит «станция». Обширные владения Чингисхана и других монгольских завоевателей были покрыты сетью ямов. Они, как караван-сарай и арабские хан-ны, располагались друг от друга на расстоянии конного перехода, т. е. выполняли функцию гостиниц в то время. Во время правления Золотой Орды татаро-монголами ямские станции были введены на Руси, они функционировали вместе с постоялыми дворами.

В XV веке постоялые дворы создавались при "ямах" — почтовых станциях. В это время на Руси была учреждена "ямская служба", в XVI веке была завершена ее централизация и создан Ямской приказ, в соответствии с требованиями которого создавались ямские станции.

В этот период всюду: в восточных ханнах, в русских ямских станциях, в английский иннах, в японских рёканах, в маленьких сельских гостиницах Франции и Испании появляются таверны, харчевни, чайханы — прообразы современных ресторанов.

Услуги размещения и питания, предоставляемые на постоялых дворах в ямских поселках, логически дополняли основные услуги, выполняемые ямщиками, — держать лошадей и перевозить "по государеву указу" всех, кто имел специальное разрешение ("грамоту") или платил деньги. Ямской приказ действовал до середины XVIII в., но сама ямская служба перестала существовать значительно позже. Постоялые дворы вдоль дорог просуществовали довольно долго, вплоть до середины XIX века, а кое-где и дольше. Их развитие было резко приостановлено в связи с появлением и распространением железных дорог. И только спустя определенное время развитие автомобильных перевозок вновь сделало необходимым возврат к традиционным гостиницам "вдоль дорог" ("вдоль шоссе"), представив их в новом облике в виде moteley.

В русских городах был распространен другой тип средневековых гостиниц — гостинные дворы. Они отличались от постоялых тем, что помимо размещения и питания здесь имелись возможности для совершения коммерческих операций, то есть в гостинных дворах объединялись меблированные комнаты, торговые ряды, лавки, склады. Гостинные дворы в основном и предназначались для торговли и складирования товаров, поскольку купцам не разрешалось торговать в собственных домах. Этот запрет распространялся на все категории товаров и на всех купцов и был снят только в XVIII веке.

Одним из самых ранних упоминаний о предприятии сферы питания является летописное свидетельство об открытии в Москве при Иване Грозном (1530-1584) первого кабака, в котором, кстати, опричники обслуживались бесплатно.

Несмотря на то, что в XVI—XVII веках Россия вела оживленную торговлю со странами Востока и Запада, где кофе был уже широко распространен, ни знатные люди, ни простой русский народ кофе не пили и знали о нем очень мало, употребляя в качестве бодрящего лекарства. Только спустя столетие, в начале XIX века, в России кофе стал входить в моду. Подавали его в литературных салонах Петербурга и Москвы. Однако подлинную популярность кофе завоевал, когда русские офицеры познакомились с этим напитком в кофейнях Парижа во время войны с наполеоновской армией. Именно в конце XVIII — начале XIX века в больших русских городах появились французские рестораны и кондитерские.

До XVIII в. роль отелей в России выполняли монастырские подворья, постоялые дворы и ямские станции. Первые герберги (от немецкого

слова "herberg" — постоялый двор) - предприятия размещения высокого класса - были открыты в двух российских столицах в 1750 г. Они в первую очередь предназначались для приезжих иностранцев. Россия никогда не была страной туризма и, естественно, не имела хорошей гостиничной базы. В царской России гостиницы строились по типу сословности, который отражался в их названиях: "Княжеский двор", "Боярский двор", "Купеческое подворье" и т.д.

С развитием внутреннего рынка в XVIII веке гостинные дворы изменили свое назначение. В них вело торговлю местное купечество. Площадь двора была обстроена двух, трехэтажными магазинами, выходящими на его внешнюю и внутреннюю стороны. С развитием железнодорожного и морского транспорта, усилением международных хозяйственных связей увеличивается число приезжих купцов (гостей). Они оседают в гостинных дворах только для временного проживания.

В конце XVIII в. законодательно был определен перечень услуг, предоставляемых в трактирах и гостиницах, которые подразделялись на несколько разрядов. В 1821 г. было высочайше утверждено Положение, определяющее правила содержания гостиниц, трактиров, харчевен и кофейных домов. Согласно Положению 1821 г. в гостиницах предоставлялись не только услуги по проживанию, но и питание с широким выбором блюд и напитков, как российских, так и иностранных. Причем продажа напитков разрешалась строго с 9 ч утра до 11 ч вечера. Музыка и пляски запрещались. В трактирах и ресторанах запрет на музыку не распространялся, позднее он был отменен и в ресторанах гостиниц.

На рубеже XVIII и XIX веков в столицах, а затем и в губерниях и уездных городах, начинается массовое строительство гостиниц, как правило, двухэтажных с внутренним двором, где должны были размещаться лошади и экипажи. Некоторые из этих зданий сохранились до середины XX века.

В XIX в. в связи с ростом промышленного производства и расширением торговли растет население городов и расширяется их хозяйство. Развитие гостиничного дела в России было связано с двумя крупнейшими центрами — Москвой и Санкт-Петербургом.

Петербург, благодаря своей близости к Европе, являлся вполне европейским городом и был богат гостиницами и ресторанами. Известными в Петербурге гостиницами были: гостиница Гейде на Васильевском острове, "Маринская" в Чернышевском переулке.

В 1873—1875 гг. в результате перестройки более старых домов по проекту архитектора Фонтана в Санкт-Петербурге появилась гостиница "Европейская". В 90-х гг. XX века она была реконструирована и вошла в международную цепь "Кемпински" под названием "Гранд-отель Евро-

па". К концу XIX века в Москве функционировали такие популярные гостиницы, как "Дюссо", "Славянский базар", "Дрезден", "Париж", "Англия", "Германия", "Север", гостиница Шевалдышева, "Лоскутная", "Гранд-отель", "Европа", "Берлин" и др.

В России первая национальная поваренная книга под названием "Русская повария" была издана только в 1816 г. Ранее в России издавались целиком переводные книги. Мэтры французской кухни Урбан Дюбуа и Эмиль Бернар совершенствовали свою деятельность при царском дворе в России. Именно они ввели технику ускоренной сервировки, целью которой было не дать блюдам остыть до того, как их начнут есть, и назвали ее "обслуживанием по-русски". У. Дюбуа и Э. Бернар предложили отказаться от чрезмерного поклонения этикету и упростить процесс обслуживания гостей. Свои кулинарные рецепты они изложили в трудах "Классическая кухня", "Изысканная кухня", "Кухни народов мира".

В то время в России существовала сильная дифференциация заработной платы (по оценкам историков, 1:10: рабочий получал зарплату в диапазоне 36-66 руб., инженер — 500-550 руб.), в связи с этим простой люд посещал в основном трактиры, харчевни; студенты и интеллигенция, являясь публикой малоимущей, посещала погребки, кофейни; более богатая часть населения — купцы, торговцы, помещики, денди — посещали рестораны, кафе.

Чисто русский тип заведений, не имевший аналогов за рубежом, представляли собой чайные. Появились они в XIX веке при Александре II в Тверской губернии и с первых же дней были поставлены в особые условия: для них установили минимальную арендную плату, очень низкую ставку налога и "демократический" режим работы (имели право открываться с 5.00 утра). В Петербурге первая чайная была открыта 28 августа 1882 г. Затем они появились в Москве и в других городах России. Чайные быстро завоевали популярность. Вначале их открывали на рабочих окраинах, потом около рынков и стоянок извозчиков. Чайные играли роль общественных мест, где можно было трезво (подачи спиртных напитков в них не было) и интересно провести время за разговорами или чтением газеты. Чайные наиболее характерны были для Москвы, Петербург славился своими кофейными, где было принято "кушать" кофе, что, скорее всего, объясняется близостью к европейской культуре.

В конце XIX - начале XX века под воздействием западной культуры получили довольно широкое распространение кондитерские, кафешантаны, в которых осуществлялась подача вин, фруктов, закусок, зачастую играл оркестр, выступали шантанные певички. В погребках осуществлялась также подача портера, вин, пива, закусок, основными посетителями их были интеллигенция и студенты.

Конец XIX и начало XX в. - расцвет ресторанного дела в России. Основными центрами предприятий питания, так же как и гостиниц, стали крупные города Москва и Петербург. Основными типами предприятий питания в России в XIX - начале XX в. были: рестораны, чайные, кофейные, трактиры, столовые, извозчичьи, кафе, пивные лавки, портерные, харчевни, кухмистерские, ренсковые погребки и др. В то время очень развита была торговля с лотков всевозможной выпечкой, фруктами, всякой снедью. Например, в Китай-городе существовал целый обжорный ряд, где производилась торговля горячим съестным.

Посетителями трактиров являлась довольно разнородная публика. В начале XX века рестораны в Москве и Петербурге начинают множиться и постепенно вытесняют трактиры. С этого времени можно говорить о возникновении разрядности ресторанов.

Фешенебельными ресторанами в Петербурге были "Эрнест", "Кюба", "Пивато", "Контан", "Донон"; в Москве — "Славянский базар", "Националь", "Прага" — это были рестораны с вышколенной прислугой, обслуживание было мгновенным, неназойливым. Весь персонал был одет в фирменную одежду. Несколько ниже по классу шли рестораны "Медведь", "Аквариум", "Вилла Родэ". Основными посетителями этих заведений были богатые купцы, фабриканты, помещики, золотопромышленники, банкиры.

Люди более низкого ранга, но довольно с высокими заработками чиновники, служащие, артисты, денди, посещали перворазрядные рестораны, такие, как "Вена", "Квисасана", "Доминик", "Англитер", "Яр", "Эрмитаж", "Мавритания", "Петергоф" и др.

С этим периодом связано и развитие загородных ресторанов "Золотой якорь" под Сокольниками, "Эльдорадо" за Тверской заставой, основными клиентами которых являлись пустившиеся в загул купцы.

В основной своей массе рестораны принадлежали немцам и французам, что видно из их названий. Остальные предприятия питания принадлежали русским.

Становится модным выписывать из Франции поваров, причем сразу нескольких, т.е. для приготовления каждого вида блюд. Любопытно, например, что повара по соусам нанимались в возрасте до 40 лет, так как считалось, что повар старше 40 лет теряет тонкость вкуса. В ресторанах и трактирах выступали венгерские, цыганские, русские хоры. Популярны также были развлечения: бильярд, петушиные бои и др. При этом знаменитые трактиры мало чем отличаются от ресторанов. Главное отличие — кухня (в ресторанах — французская, в трактирах — русская и обязательно чай). Кстати, некоторые патриоты русской кухни утверждают, что число блюд в ней больше, чем во французской, и уступает русская кухня в этом отношении только китайской.

Обслуживающий персонал в ресторанном деле в России был разным: в ресторанах официанты - во фраках и белых перчатках (как правило, татары как непьющие мусульмане), в трактирах — половые (из крестьян) в белых фартуках. Рестораны и трактиры в России постепенно преобразовались в своего рода клубы: определенный ресторан или трактир посещали люди одной профессии. Таким образом, рестораны и трактиры превратились не столько в места питания, сколько стали частью образа жизни людей. В советское время от всего разнообразия русской кухни остались только борщ и бефстроганов.

XIX век и начало XX оставили заметный след в истории развития гостиничного дела в России. В этот период были построены известные гостиничные предприятия, отдельные из которых продолжают успешно функционировать и в настоящее время. Следует отметить, что в основном они соответствовали европейской концепции с точки зрения как архитектуры и интерьера, так и предлагаемого обслуживания.

3.3. Индустрия гостеприимства России в XX веке

В конце XIX - начале XX в. в крупных городах Европы, и Америки появились роскошные ("пять звезд" в современной терминологии) гостиницы, рассчитанные на удовлетворение спроса со стороны новых миллионеров и старой знати, для которых путешествия стали модным времяпрепровождением. Несколько таких гостиниц были построены и в России, например, гостиница "Метрополь" в 1899—1904 гг. по проекту архитектора В. Валькотта с участием Л. Кекушева и А.Эрихсона, гостиница "Боярский двор" в 1901 г. по проекту архитектора Шехтеля, гостиница "Националь" — в 1902 г. по проекту архитектора А. Иванова.

Гостиница "Националь" с рестораном была построена в Москве на месте известного трактира "Балаклава" с его двумя "пещерами" — обширными подвалами допетровского времени.

Со строительством здания гостиницы "Метрополь" связана драматическая страница жизни и деятельности известного русского промышленника, миллионера и мецената, тончайшего знатока музыки, театра и живописи С.И. Мамонтова. Первоначально на месте нынешнего "Метрополя" стояла трехэтажная гостиница с банями купца Челышева ("Челыши", как называли ее москвичи), выстроенная в 1830-е гг. по проекту О. Бове, включившего "Челыши" в ансамбль Театральной площади. В 1890-х гг. Мамонтов откупает этот участок и решает построить на месте бывшей гостиницы грандиозный по тем временам комплекс. В нем предусматривался перекрытый стеклянным куполом великолепный зал на 3 тыс. мест, на сцене которого шли бы спектакли Частной оперы С. И. Мамонтова, рядом планировались помещения для художественных выставок и

спортивных соревнований. Все это входило в общую структуру отеля международного класса.

Первые проекты гостиницы выполнил архитектор Л. Кекушев. Помимо него Мамонтов привлек к работе своих друзей — художников М. Врубеля, К. Коровина, В. Васнецова, которые приняли участие в оформлении фасадов и интерьеров здания. Официальным архитектором "Метрополя" считается шотландец В. Валькотт, однако в реализации окончательной версии проекта принимали участие и другие зодчие. В частности, некоторые внутренние помещения созданы по проектам А. Эрихсона, В. Веснина, И. Жолтовского, Ф. Шехтеля (предположительно). Возможно, этим объясняется некоторая эклектичность здания. (Эклектизм, эклектика — от греч. "выбирающий", в архитектуре и изобразительном искусстве сочетание разнородных стилевых элементов или произвольный выбор стилистического оформления для зданий или художественных изделий).



Рис. 9. Композиция М. Врубеля "Принцесса Греза"

Массив "Метрополя" подобен мощной морской волне (кстати, таков его цвет), как бы поднимающей, отрывающей от основания тяжелую массу воды и превращающейся наверху в кружевную легкую пену. Как волна поднимается над мощными полукруглыми арок гладь стен, затем дробится в текущих струящихся линиях фриза 4-го этажа, с тем, чтобы завершиться рваным рисунком круглящихся "волнообразных" фронтонов в центре и по бокам, украшенных керамическими панно. На фронтоне в центре — знаменитая композиция М. Врубеля "Принцесса Греза", написанная им по заказу Мамонтова для нижегородской ярмарки, отвергнутая жюри ярмарки и все же выставленная на ней в специально для нее построенном Мамонтовым павильоне, затем, по его же просьбе, переведенная Врубелем в долговечный материал-майолику и помещенную на фасаде "Метрополя". В романтические тона, присущие панно, на котором изображен мечтатель-трубадур, пустившийся в плавание на

поиски принцессы Мелисандры, окрашен и весь облик "Метрополя", над карнизом которого возвышаются трубы, башни, башенки, подобные средневековым. Соединение в архитектурном облике здания столь различных элементов лишает его чистоты стиля и статуса шедевра, но помогает ему прекрасно вписаться в разноголосицу московской застройки.



Рис. 10. Гостиница "Метрополь" (Москва) в 1905 г.

Во время активной застройки "Метрополя", к концу 1899 года Мамонтов пережил судебный процесс, в результате которого он был практически разорен. И поэтому грандиозный план строительства театра вместе с выставочными, концертными залами, гостиницей и прочим был принорочен к иной финансовой ситуации. Отменено возведение театра на 3000 мест, от него остался 2-зальный синематограф, значительно увеличилась собственно гостиница, как более доходная часть. "Метрополь" стал гостиницей, утерять статус культурного центра, но фактически остался им: синематограф, ресторан (бывший вестибюль театра), зал которого прорезает этажи здания, завершаясь цветной стеклянной крышей-потолком.

В центре Москвы, на Театральной площади, высится "Вавилонская башня XX века", как называли тогда это необычное здание, и толпы народа приходят посмотреть на майоликовые панно, барельефы, башенки, ажурные решетки и стеклянные купола в стиле модерн. От состоятельных клиентов нет отбоя. Еще бы - "Метрополь" был оснащен по последнему слову техники: холодильники, лифты, телефоны, горячая вода, - редкость для того времени. Изысканная публика заполняла роскошные номера и рестораны "Метрополя". В кабинетах "Метрополя" заключали миллионные сделки крупные российские промышленники Морозов и Рябушинский. Часто в "Метрополь" заезжали поужинать искусства:

В. Брюсов, З. Комиссаржевская, С. Рахманинов, мощный бас Шаляпина сотрясал стеклянный купол ресторана: "Эх, дубинушка, ухнем..."

В здании "Метрополя" располагались издательства журналов русских символистов "Весы" и "Скорпион". "Метрополь" был частью культурной жизни города, хотя и в иных формах, нежели это было задумано Мамонтовым. Примечательно, что гостиница сохранила дух первоначального проекта. Мамонтову гостиница представлялась не типовым прибежищем, пусть богатым, дорогим для "гостей столицы", с чередой комнат вдоль коридоров. Это был дом, построенный и отделанный с роскошью лучшими архитекторами и художниками для радужного хозяина, устраивавшего своих гостей-друзей в прекрасных апартаментах – номерах со стильной мебелью, по вечерам собиравшего их в просторных, с высокими потолками, фойе-гостиных. Интерьеры "Метрополя" были той облагораживающей человека художественной средой, о создании которой мечтал Мамонтов.

Не все элементы дизайна гостиница сумела сохранить, например, исчез зимний сад, но эстетически осмысленное пространство интерьеров, решенных в духе роскошных особняков в стиле "модерн" осталось. После различных перипетий (пожар 1901 г.) гостиница была открыта в феврале 1905 г. и сразу вошла в культурную жизнь Москвы. Многочисленные магазины, учреждения, кафе сделали ее частью повседневной городской жизни.

"Метрополь", так удобно расположившийся в самом центре Москвы, оказался в эпицентре событий ноября 1917 г. В нем засели юнкера и потому, готовя штурм гостиницы, революционные солдаты два дня обстреливали его. После переезда Советского правительства из Петрограда в Москву оно частично разместилось в "Метрополе", который стали называть вторым Домом Советов. Наркомат иностранных дел, возглавляемый Г.В. Чичериным, располагался на 3-м этаже. В зале ресторан проходили заседания ВЦИК. Здесь работал Я.М. Свердлов. Многие номера были приспособлены под квартиры партийных руководителей: Н.И. Бухарина, П.Л. Войкова, В.А. Антонова-Овсеенко и др.

С конца 1920-х гг. "Метрополь" все так же занимает значительное место в культурной жизни города. Кафе, рестораны, кинозалы принимали творческую интеллигенцию, почтовые отделения, ж/д и авиакасы были необходимы московскому обывателю. "Метрополь" по-прежнему, как при Мамонтове, был включен в жизнь города. А это значит, была жива атмосфера, среда, созданная по воле вдохновенного мечтателя Мамонтова.

К началу 1980-х гг. гостиница обветшала и вошла в полосу обновлений и реконструкций, недавно законченных. Таким образом, обновленная гостиница "Метрополь" отмечает 100 лет со дня своего создания.



Рис. 11. Гостиница "Метрополь" (Москва) в наши дни

В 1910 г. в России было 4685 гостиниц, в том числе в Москве 121 на 10 тыс. мест и в Петербурге 176 на 34 тыс. мест. Большинство из них имели от 20 до 40 мест, были плохо оборудованы и размещены в неблагоустроенных зданиях, с полутемными номерами, узкими, плохо освещенными коридорами и лестницами. Отсутствовали водопровод, канализация и электрическое освещение. Только в больших городах насчитывалось по одной - две благоустроенных гостиниц.

В 1911—1912 г. по проекту архитектора Лидваля была построена гостиница "Астория", считавшаяся в то время лучшей гостиницей Санкт-Петербурга.

К 1916 г. на территории России и Украины большая часть гостиниц (крупных и по тому времени современных) принадлежала или контролировалась 10 крупными акционерными обществами, которые и определяли все аспекты работы. Но наряду с фешенебельными гостиницами в России и в Украине существовало и очень много ветхих ночлежек. Они были лишены какого-либо санитарного оборудования и сервиса.

В начале XX века в Минске функционировало около 30 частных гостиниц. Некоторые из них представляли собой просто меблированные комнаты на 10—15 номеров. В Минске также находилась самая большая гостиница Северо-Западного края — гостиница "Европа", насчитывающая 30 номеров и предлагающая широкий по тем временам спектр услуг: парикмахерскую с мужским и женским залами, ресторан, библиотеку, лифт, автомобиль к вокзалу и др.

За годы Советской власти гостиничное хозяйство подверглось коренной перестройке. Гостиницы были разделены на коммунальные, на-

ходящиеся в ведении исполкомов местных Советов депутатов трудящихся, и ведомственные — в ведении министерств, ведомств, общественных организаций и Всесоюзного акционерного общества "Интурист".

В период довоенных пятилеток сооружены большие, хорошо оборудованные коммунальные гостиницы в Москве, Киеве, Харькове, Свердловске и других городах. По данным ЦСУ СССР, на 1 июля 1932 г. в стране функционировало 1663 гостиницы на 116410 мест.

За годы Отечественной войны почти весь гостиничный фонд, находившийся на оккупированной территории, был разрушен. В Российской Федерации из 158 крупных гостиниц было повреждено 108.

Основная задача, поставленная перед гостиничным хозяйством в послевоенный период, заключалась в быстром восстановлении разрушенных, реконструировании старых и строительстве новых гостиниц, отвечающих современным требованиям.

К 1950 г. восстановлены разрушенные гостиницы, число мест достигло довоенного уровня. За период 1950-1970 гг. построено 830 коммунальных гостиниц на 206 тыс. мест.

Из достижений советского гостиничного дела можно отметить рекорд по количеству номеров (3182) и кроватей (5890), который держала гостиница "Россия" с 1967 г. Этот рекорд был перекрыт лишь в 1984 г. MGM Grand Hotel Лас-Вегаса (5055 номеров).

В 1994 г. в Российской Федерации было свыше 1600 гостиниц общей площадью примерно 2,45 млн. кв. м. Они могли одновременно предоставить 126300 номеров вместимостью приблизительно 140 тыс. чел.

В начале 1990-х годов на российский гостиничный рынок начинают выходить иностранные гостиничные компании. Они участвуют в строительстве, реконструкции гостиниц и их управлении в мегаполисах и крупных городах — Москве, Санкт-Петербурге, Сочи и Новгороде.

С 1992 г. в России наблюдается тенденция сокращения числа гостиниц и номерного фонда. Особую тревогу вызывала тенденция убыточности гостиничного хозяйства в большинстве регионов страны.

Нормативная российская потребность в гостиницах в середине 1990-х гг. составляла 600 тыс. мест, из расчета 4 кв. м на 1000 жителей. Необходимо было также иметь социальный резерв гостиничных мест из расчета 2 кв. м на 1000 жителей, или дополнительно 300 тыс. мест. Для этого необходимо было в период до 2000 г. предусмотреть строительство гостиниц общей вместимостью 161,3 тыс. мест за счет всех источников финансирования.⁷

В 1990-х гг. в России предполагалось создание собственных гостиничных цепей, например, на базе старой цепи "Интурист" с гостиничной

⁷ "Жилищное и коммунальное хозяйство", 1995, №2

маркой "Интурист Корона". Гостиничная цепь "Интуротель-ЕвроАзия" также была основана на некоторых гостиничных предприятиях, принадлежащих цепи "Интурист" с присоединением ряда других гостиниц.

Согласно данным Государственного комитета Российской Федерации по статистике, опубликованным в журнале "Туристический бизнес" (№7 за 1998 г.), в 1997 г. в России было 5043 гостиниц, moteley и общежитий для приезжих, в том числе гостиниц – 4022. По сравнению с 1996 г. общее число гостиниц, moteley и общежитий для приезжих уменьшилось на 251 единицу, в том числе гостиниц – на 128 единиц, что в процентном соотношении уровню 1996 г. составляет соответственно 95% от общего числа гостиниц, moteley и общежитий, и 97% от числа гостиниц. Наибольшая доля сокращения (91% от общего числа сокращенных предприятий) пришлось на гостиничное хозяйство сельской местности и ведомственную собственность. Структура гостиничного хозяйства России по форме собственности в 1997 г. приведена в табл. 4.

Таблица 4.

Структура гостиничного хозяйства России
по форме собственности в 1997 г.

Форма собственности	Число предприятий	Доля (%)
Муниципальная	1551	30,8
Частная	1420	28,2
Смешанная (без иностранного участия)	1232	24,4
Ведомственная	682	13,5
Гостиницы, принадлежащие общественным организациям	84	1,7
Российская собственность с участием иностранного капитала	74	1,5
Всего	5043	100

Источник: "Туристический бизнес" №7, август 1998

Следует отметить, что на общую статистику гостиничного хозяйства заметно влияет деятельность гостиниц, расположенных в Москве. Доходность всего гостиничного хозяйства России обусловлена именно высокими показателями по Москве. Удельный вес московских гостиниц по доходам от дополнительных платных услуг составляет 77%, а по прочим – 74% от общероссийского уровня. Коэффициент загрузки московских гостиниц в 1997 г. составил 0,54 (в 1996 г. – 0,60; в 1995 г. – 0,64). Несмотря на некоторое его снижение, он остается на уровне мировых показателей. Если вычесть результаты деятельности гостиниц Москвы, гос-

тиничное хозяйство России завершило 1997 г. с убытком 210 026,7 млн. руб.

Иностранные гостиничные компании в России

В конце 1990-х гг. на рынке гостиничных услуг России работали следующие иностранные компании:

- австрийская Marco Polo Hotels and Resorts была представлена гостиницами "Марко Поло Пресня" и "Москва Палас отель" (Москва), "Палас отель Невский" (Санкт-Петербург), "Береста Палас отель" (Новгород);

- немецкая гостиничная цепь Kempinski была представлена гостиницами "Балчуг Kempinski" (Москва) и "Гранд-отель Европа" (Санкт-Петербург);

- США были представлены двумя компаниями: Carlson/Radisson/SAS и Interstate Colony, управляющими гостиницами "Редиссон-Славянская" (Москва), "Редиссон-Лазурная" (Сочи) и отелями "Марriott Тверская", "Марriott Аврора" и "Марriott Гранд Отель" (Москва) соответственно;

- французская гостиничная цепь Assog управляла московскими гостиницами "Новотель" и "Софител";

- две крупнейшие фешенебельные московские гостиницы "Метрополь" и "Националь" входили в состав гостиничных цепей Великобритании, Inter-Continental Hotels и Forte PLs соответственно;

- канадская гостиничная цепь IMP Groups Lmd была представлена московским отелем "Аэростар";

- гонконгская гостиничная цепь New World/Renaissance Hotels была представлена московским отелем "Олимпик Пента Ренессанс".

Роль иностранных гостиничных компаний в России в конце 1990-х гг. была чрезвычайно велика. Занимая всего лишь 1,5% от общего числа гостиниц России по форме собственности, эти гостиницы резко выделялись по размерам доходной и расходной частей. В процентном соотношении к общероссийскому уровню это составляет соответственно 29% и 24%. Доходность гостиниц отличается в зависимости от места расположения. Гостиницы с иностранным капиталом имеют самый крупный по России номерной фонд, приходящийся на одно предприятие – в среднем 143 номера на 239 мест. Муниципальные и частные предприятия в основном имеют небольшие по размерам номерного фонда гостиницы: муниципальные примерно по 36 номеров на 66 мест каждая, а частные – 24 номера на 53 места. К сожалению, приходится отмечать, что не российские, а именно иностранные отели формируют сегодня

облик России как страны с высоким уровнем гостиничного обслуживания.

Однако иностранные гостиничные компании, работающие на российском рынке, сталкиваются сегодня с рядом проблем, часть которых возникает у любого оператора, действующего на российском рынке, а другая часть является специфичной именно для иностранных компаний. Перечислим наиболее острые и серьезные из этих проблем.

Нестабильность. Любые быстрые социальные, политические и экономические изменения способствуют возникновению напряжения и нестабильности в обществе. Самым тяжелым проявлением этого является ситуация в Югославии и некоторых республиках бывшего СССР. В ряде регионов России нестабильность не является очевидной, но имеется потенциал для возникновения конфликтов. Чехословакия выглядела достаточно стабильной, но после выборов государство раскололось на две части. Такие примеры не способствуют формированию имиджа стабильной страны в глазах потенциальных инвесторов и туристов. Поэтому Россия, являясь страной из бывшего социалистического лагеря, не пользуется доверием со стороны инвесторов, хотя на уровне субъектов Федерации есть определенное доверие и контакты. Примером тому является деятельность московского мэра и правительства по привлечению инвестиций в гостинично-туристский комплекс города и формированию имиджа Москвы как одного из мировых центров туризма. Успех этой деятельности иллюстрируется финансовыми результатами гостиничного комплекса города, насчитывающего 179 отелей, оценка которых была дана выше. Стоит также отметить, что 95% доходов городского бюджета от гостиничного хозяйства приносят 10 ведущих отелей Москвы.

Экономические изменения. Аналогично, в период экономических изменений и реструктуризации экономики на пути к рыночному механизму высока вероятность резких колебаний курсов обмена валют, достаточно высокого уровня безработицы и инфляции. Все эти явления произошли в России после августовского кризиса, что крайне негативно отразилось на деловой активности предпринимателей. Спад деловой активности привел к уменьшению объемов деловых поездок, что сказалось на уровне загруженности практически всех гостиничных предприятий. Поскольку были снижены представительские расходы многих фирм, то и бизнес-услуги отелей оказались во многих случаях невостребованными. Несмотря на то, что цены в гостиницах, ориентированных на иностранных граждан, не изменились (в долларовом эквиваленте), сложности с процедурой оплаты по личным и корпоративным кредитным картам привели к расторжению некоторых договоров, заклю-

ченных заранее между компаниями и отелями на обслуживание сотрудников.

Последовавшая инфляция сделала развлекательный туризм (внутренний) недоступным для многих граждан, что также сказалось на деятельности предприятий размещения. Иностранные гостиницы меньше пострадали из-за кризиса, хотя вынуждены были сократить численность персонала. Общий негативный фон в национальной экономике также способствовал тому, что с августа 1998 г. уменьшился поток иностранцев, желающих посетить Россию с туристическими целями, и пока трудно строить предположения о том, когда зарубежные туристы сочтут возможным посещение России, прежде всего по финансовым показателям.

Иностранные инвестиции и участие. Экономист Франк в своей статье о перспективах инвестиций в страны Центральной и Восточной Европы высказал предположение о том, что страны Восточной Европы, и, прежде всего, Россия, не смогут быстро провести экономические реформы и найти источники финансирования для обеспечения повышения уровня жизни населения. Для приведения в порядок запущенной инфраструктуры и развития новых проектов в индустрии гостеприимства потребуются огромные финансовые ресурсы. Вскоре после падения Берлинской стены западные гостиничные компании показали большую заинтересованность в такого рода инвестициях, однако, практическая реализация проектов оказалась затруднительной по двум основным причинам.

Во-первых, в России не полностью решен вопрос с собственностью, поэтому американские и другие западные компании не могут быть уверены в том, что они приобретут собственность за свои деньги на законных основаниях. Во-вторых, система российского бухгалтерского учета значительно отличается от западной, поэтому невозможно провести полноценное исследование эффективности вложений или проанализировать финансовую ситуацию. В связи с этим сегодня основными формами участия американских гостиничных компаний на рынке России являются франчайзинг и контрактное управление, поскольку эти стратегии дают весьма косвенное вовлечение в экономическую структуру принимающей страны, но обеспечивают проникновение на новый рынок при достаточно определенном участии российского партнера. Типичной является ситуация, когда земля принадлежит государству, приватизированное или акционированное гостиничное предприятие владеет зданием, а иностранная компания инвестирует деньги в реконструкцию здания под покрытие от будущей прибыли. Однако не всегда эти стратегии успешно работают. В случае франчайзинга часто бывает так, что отель находится в неудовлетворительном

состоянии и не соответствует требованиям марки контрактного управления, а при контрактном управлении компания-оператор часто сталкивается с бюрократическими трудностями или условия контракта таковы, что необходимо достаточно продолжительное время для их выполнения.

Наличие оборудования и материалов. Американские гостиничные компании с начала 1990-х гг. начали осознавать важность поставщиков как одного из звеньев в цепи создания продукта, обеспечивающего его качество для потребителя. В России они столкнулись с тем, что не имеют возможности стабильно получать от местных производителей необходимые для гостиничного дела материалы и оборудование надлежащего качества. Это означает, что большая часть их поставщиков - это производители из стран запада, что существенно увеличивает себестоимость гостиничных услуг и требует времени для получения лицензий на импорт оборудования и материалов и организацию перевозок. К концу 1990-х гг. ситуация немного изменилась к лучшему, и сегодня в России появились собственные производители качественного оборудования для гостиничных предприятий. Пока их услугами пользуются только российские гостиницы, а иностранные компании все-таки предпочитают собственные каналы.

Инфраструктура. Многие годы невнимательного отношения к инфраструктуре и недостаточное финансирование ее поддержания привели к тому, что в России дороги и телекоммуникации пришли в состояние упадка. Возможно, в России состояние автомобильных и железных дорог является худшим в странах Восточной Европы из-за изношенности полотна и средств управления движением. Качество телефонных линий в начале 1990-х гг. приводило западных специалистов в ужас, дополнительные трудности создавало отсутствие справочников телефонных номеров. Примерно в таком же состоянии находилась инфраструктура туризма: вне крупных городов практически не было банков, магазинов розничной торговли или информационных центров, которые могли бы обслуживать иностранных туристов. В хорошем состоянии поддерживались только музеи, но их тематика не всегда удовлетворяла иностранных туристов.

Персонал. Гостиничное дело в России имеет одну специфическую особенность: при высокой численности персонала наблюдается катастрофический недостаток его квалификации. Социалистическая философия полной занятости привела к тому, что в советских отелях число работников значительно превосходило аналогичные показатели на западе. Но качество подготовки персонала было крайне низким, соответственно, работники показывали неудовлетворительные результаты. Поскольку туризм не являлся приоритетным направлением, то подго-

товка специалистов для гостиничного хозяйства велась только некоторыми учебными заведениями, расположенными в крупных городах. Соответственно, при интенсивном росте гостиничного хозяйства в начале 1990-х гг. обнаружилась нехватка квалифицированных кадров, а кроме того, иностранные компании столкнулись с гораздо более серьезной проблемой, когда попытались использовать труд персонала, ранее работавшего в советских отелях. Именно в это время в языке иностранных профессионалов сформировался термин "советский подход", означавший совершенно неправильное с их точки зрения отношение к клиенту. Это явление оказало большое влияние на составление программы подготовки персонала, проводимой в американских гостиничных компаниях (примером может являться программа подготовки персонала компании Marriott). Иногда менеджеры предпочитают набирать персонал вообще без опыта работы, чем брать людей, ранее работавших по "советскому подходу". Оказалось, что легче воспитать человека с нуля, чем пытаться привить ему философию компании и иное отношение к клиентам и своей работе. Поэтому одним из результатов внедрения американских гостиничных цепей на российский рынок следует считать попытку изменить отношение к клиентам со стороны персонала и достичь высоких показателей и стандартов в работе.

Собственность. Один из вопросов, который задают себе иностранные компании при выходе на российский рынок и который не интересует российские отели, - это вопрос чистоты собственности. Присоединенные за годы советской власти территории и конфискованная собственность сегодня вызывают вопросы о восстановлении их владельцев в своих правах. Дополнительные сложности вносит вопрос с законностью прошедшей в России приватизации. Решение этих проблем представляется очень трудным по многим причинам, но, тем не менее, эти соображения принимаются к сведению при решении вопросов о перспективах расширения сотрудничества с Россией.

Стратегия американских гостиничных цепей, выходящих на российский рынок, может быть классифицирована как стратегия концентрированного роста. Основным мотивом выхода на российский рынок является следование за клиентом, а именно деловыми туристами, число которых растет с увеличением партнерских связей между Россией и США, а также между Россией и другими западными странами.

Основными клиентами американских отелей в России являются, прежде всего, американские бизнесмены и другие иностранные бизнесмены, прибывающие на относительно непродолжительный срок в наиболее крупные города - Москву и Санкт-Петербург. Обслуживание рекреационного въездного и внутреннего туризма пока не является приори-

тетным направлением деятельности американских гостиничных цепей, поэтому в данном направлении предприняты только первые шаги.

Наиболее широко используемыми на российском рынке формами организации бизнеса с 1990-х гг. являются контрактное управление и франчайзинг, поскольку они обеспечивают управляющим компаниям и франшизодателям приемлемый уровень контроля над операциями, при этом не требуется значительных финансовых вложений со стороны американских компаний.

Иностранные компании на рынке гостиничных услуг Москвы

Ранее отмечалось, что московские отели оказывают решающее воздействие на результаты хозяйственной деятельности гостиничного хозяйства России в целом. Сегодня в Москве находится 27% от общего числа гостиниц с иностранным участием в России. Коэффициент концентрации иностранных гостиничных компаний в Москве, рассчитанный по формуле (1), в 1992 г. был равен 9,14. В 1998 г. этот коэффициент составил 9,01, то есть концентрация иностранных гостиничных компаний в Москве по-прежнему достаточно высока. Для сравнения, этот коэффициент ниже в других мировых столицах: в Париже он составляет 3,73; в Лондоне – 2,44; в Нью-Йорке – 2,00; в Токио – 2,36; в Мадриде – 3,92; в Риме – 6,20; а в развивающихся странах он высок: Бомбее – 19,00 в Джакарте – 11,00, в Шанхае – 23,00⁸.

$$KK = \frac{H1/H}{Ч1/Ч}$$

где:

KK – коэффициент концентрации иностранных гостиничных компаний в городе;

H1 – число номеров в отелях города, находящихся под управлением иностранных гостиничных компаний;

H – общее число номеров в отелях, находящихся под управлением иностранных гостиничных компаний, по всей стране;

Ч1 – население города, чел.;

Ч – население страны, чел.

За последние десять лет на рынке гостиничных услуг Москвы произошли значительные изменения, которые прежде всего объясняются появлением нескольких отелей, работающих под управлением иностранных компаний. В 1989 г. в России был только один отель западного типа – "Савой". В начале 2000-х гг. в России действовало около 80 гостиниц с участием иностранного капитала, свыше 20 из которых

расположены в Москве. Кроме того, на московском рынке работают несколько гостиниц, находящихся под российским управлением, которые также обслуживают иностранных туристов. Эти гостиницы характеризуются большим номерным фондом, некоторые из них имеют более 1000 номеров. Важно отметить, что управление большинством из этих отелей до недавнего времени принадлежало "Интуристу" – национальной компании, которая организовывала поездки большинства групп и независимых туристов в СССР. Рынок гостиничных услуг для иностранцев полностью контролировался "Интуристом", и часто гости из-за рубежа не знали, в каком отеле они будут проживать вплоть до прибытия в отель.

По мере роста предложения со стороны отелей, принадлежащих иностранным компаниям или находящихся под их управлением, и ослабления роли "Интуриста" ситуация на рынке изменилась, и сегодня многие гостиницы пытаются конкурировать самостоятельно, предлагая услуги по ценам значительно ниже, чем отели, работающие под иностранным менеджментом. Одноместный номер в лучших российских гостиницах Москвы стоит от 80 до 120 долларов США, что более чем в два раза ниже цены, предлагаемой иностранными отелями.

Гостиницы, работающие под российским управлением, несмотря на то, что их общий номерной фонд в Москве больше, не могут сегодня конкурировать с западными отелями по дизайну, оформлению, уровню обслуживания и общему состоянию, поэтому в основном ориентированы на обслуживание российских граждан и чувствительных к цене иностранных туристов.

В настоящий момент в Москве отели самостоятельно определяют категорию (количество звезд), поэтому наблюдается несоответствие качества физического гостиничного продукта и уровня обслуживания в отелях, имеющих одинаковые категории.

В 1991 г. в Москве было шесть международных отелей с номерным фондом 1610 комнат. В 1992 г. предложение выросло на 70% и составило 2732 номера. Затем темп роста снизился, и в 1993 г. число номеров увеличилось на 7,3%, а в 1996 году – на 12,3%, составив 3296 комнат. В 1997 г. темп роста составил 12%, предложение к концу года достигло 368.

Стандарты обслуживания и качество помещений и оборудования в отелях Москвы значительно варьируются, даже в отелях категории пять звезд. Сегодня в Москве отсутствуют отели среднего уровня, отвечающие западным стандартам.

Увеличение предложения гостиничных услуг в Москве в значительной степени было обусловлено существовавшим дефицитом на размещение, соответствующее международным стандартам, но, тем не менее,

⁸ Источник: International Hotels Group Directory

все еще остаются пиковые периоды, в течение которых город испытывает недостаток предложения. Примером таким периодов являются от восьми до десяти важных крупномасштабных событий, ежегодно проводимых в столице, особенно Всемирная продовольственная и сельскохозяйственная ярмарка, выставка Comtec, для посещения и участия в которых прибывают 200000-250000 гостей из-за рубежа. Следует также отметить, что отели продолжают испытывать влияние колебаний спроса в течение недели, хотя число дней с высокой загруженностью сократилось в 1997-1998 гг. с четырех (понедельник - четверг) до двух (вторник - среда), что объясняется увеличением предложения на рынке. Тем не менее, даже возросшее предложение не компенсирует пока потребности города в пиковые периоды.

Средняя стоимость номера за период с 1993 по 1995 г. выросла на 9,3%, но после этого к 1997 г. она понизилась на 2,9%. Несмотря на увеличение стоимости проживания на 8% в первом квартале 1998 г. по сравнению с аналогичным периодом за предыдущий год, в целом стоимость проживания в 1998 г. вернулась к цифрам 1997 г. Можно отметить сходство поведения Московского рынка с другими развивающимися рынками гостиничных услуг, особенно в Восточно-европейских столицах, где дефицит предложения позволил местным отелям устанавливать тарифы существенно выше Западно-Европейских "норм" на услуги соответствующего уровня. В таких городах как Варшава, Берлин, Прага в период с 1990 по 1996 г. произошло значительное снижение стоимости проживания по мере увеличения предложения (в среднем на 20-24%).

Прибыль от продажи номеров (средняя прибыль, полученная от продажи готового номера), была наивысшей в 1994 г., составив 137 долларов США, затем снизилась на 0,4 и 4,6 долл. США соответственно в 1995 и 1996 гг., достигнув 130,54 долл. США за номер. В 1997 г. рост загрузки отелей в среднем на 6% стимулировал увеличение прибыли от продажи номера до 136,42 долл. США, несмотря на надвигающееся снижение цен.

Можно отметить, что хотя спрос на услуги размещения в гостиницах в центре города достаточно высок и стабилен, уровень загрузки отелей составляет от 63% до 80%. Для гостиниц, расположенных за пределами Садового кольца, уровень загрузки и цены на услуги значительно ниже, чем у их конкурентов, расположенных в центре города. Некоторые из периферийных отелей имеют среднегодовой уровень загрузки около 50%. Эти отели рассматриваются потенциальными потребителями как расположенные слишком далеко от центра города, и потому они привлекают большое число клиентов только в пиковые периоды.

Средняя стоимость проживания в ведущих отелях составила в конце 1990-х гг. около 206 долл. США, однако диапазон цен достаточно широк – от 110 до 281 долл. США. Основным фактором, определяющим стоимость проживания, является расстояние гостиницы до центра города.

Диаграмма на рис.12 отражает данные о сезонных колебаниях загрузки ведущих московских отелей в 1997-1998 гг. Периодами наибольшей загрузки являются апрель (73%), июнь (76%), сентябрь (77%), октябрь (72%). Спрос в эти периоды обеспечивается за счет корпоративных клиентов. Периодами наименьшей загрузки являются январь (50%) и декабрь (51%).

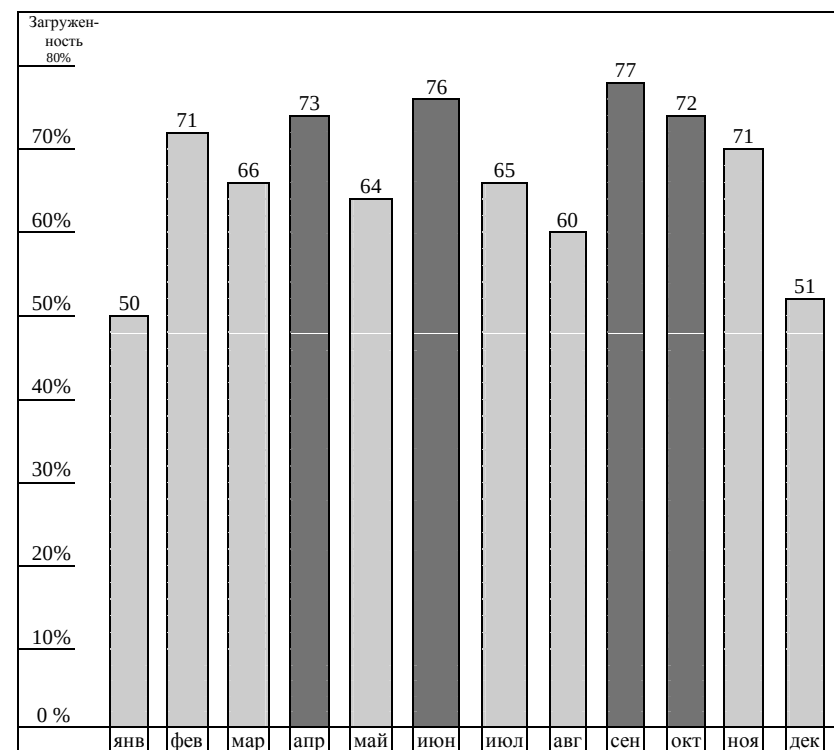


Рис. 12. Загруженность ведущих московских отелей в 1997-1998 гг.

В течение недели периодами наивысшего спроса являются дни с понедельника по четверг, причем дни максимального спроса – вторник и среда. Число зарубежных гостей, прибывающих посетить Москву на длительный срок, невелико, поэтому загрузка в выходные дни держится на низком уровне даже у гостиниц, расположенных в центре

города – от 25 до 30%. Такая сезонная зависимость спроса в течение недели и по месяцам года сдерживает развитие московского рынка. Для отелей достаточно трудно поддерживать уровень загрузки выше 75%, поэтому можно предположить, что уровень загрузки будет немного ниже 70% до тех пор, пока не сформируется устойчивый контингент международных потребителей.

В конце 1990-х гг. сложилась структура спроса на услуги ведущих московских гостиниц, в которой можно выделить следующие шесть основных сегментов:

- корпоративные клиенты, проживающие по тарифам со скидкой (59%);
- деловые туристы и независимые путешественники с развлекательными целями, проживающие по основному тарифу (19%);
- независимые путешественники, находящиеся в краткосрочном туре и проживающие по основному тарифу (7%);
- экипажи воздушных судов (6%);
- участники конференций и собраний (5%);
- организованные группы туристов (4%).

Корпоративные клиенты – это посещающие Москву сотрудники компаний, с которыми у гостиниц заключены договора на предоставление фиксированных скидок. Обычно такие договора отели заключают с теми компаниями, которые гарантируют определенное число ночевков, проводимое их сотрудниками в отелях в течение некоторого периода времени. Размеры скидок зависят от числа ночевков и сегодня составляют от 5 до 25%. Такие клиенты пользуются услугами московских отелей преимущественно с понедельника по четверг, когда загрузка отелей достаточно высока. В конце 1990-х гг. этот сегмент составил 59% от общего числа проживающих в ведущих московских отелях.

К группе клиентов, проживающих по основному (или полному) тарифу, относятся гости, прибывшие с деловыми и развлекательными целями, и оплачивающие проживание по полному тарифу (rack rate), указанному в справочниках. Эти клиенты пользуются услугами отелей в течение рабочей недели и во время выставок или ярмарок. В конце 1990-х гг. этот сегмент составил 19% от общего объема продаж, а его сокращение по сравнению с предыдущими годами можно объяснить тем, что, стремясь поддержать загрузку отелей на должном уровне, менеджеры предлагают скидки для привлечения клиентов в периоды низкого спроса.

Независимые путешественники, находящиеся в краткосрочном туре, – это преимущественно туристы-одиночки или пары, которые посещают город на небольшой промежуток времени (краткий отпуск или выход-

ные). Иногда такие поездки организуются самим гостиничными операторами как пакетные туры. Наибольшее число таких поездок приходится на летние месяцы и выходные дни, и конечно, такие путешественники чувствительны к цене. Высокая стоимость авиабилета до Москвы и высокая по сравнению с другими столицами стоимость проживания в московских отелях сдерживают рост этого сегмента, составившего в 1997-1998 гг. 7% от общего спроса. К этой же группе можно отнести и прочих туристов, не вошедших в указанные ранее сегменты, также пользующихся различными скидками.

Экипажи воздушных судов являются стабильными клиентами отелей на протяжении всего года. Этот сегмент составлял 6% от общего объема спроса на гостиничные услуги в конце 1990-х гг. По сравнению с другими мировыми столицами этот показатель достаточно низок, что можно объяснить структурой авиаперевозок: многие международные компании осуществляют рейсы на территории России только в Москву, не используя ее в качестве одного из пунктов на других маршрутах.

Хотя проведение конференций и собраний является достаточно востребованной услугой в ведущих московских отелях, большинство этих мероприятий приходится на дневное и вечернее время, и заказов на проживание при этом практически не поступает. Поэтому на конец 1990-х гг. этот сегмент составил всего 5% от всех ночевков. Несмотря на то, что продвижение услуг такого рода в Москве ниже, чем в других крупных городах, за последние годы произошло увеличение этого сегмента вследствие роста числа мероприятий, проводимых в выставочном комплексе "Экспоцентр".

Москва является частью маршрута организованных туров по Центральной и Восточной Европе, во время которых группы туристов посещают Будапешт, Прагу и Санкт-Петербург. Большинство таких туристов принадлежат среднему классу и чувствительны к цене, поэтому скидки достигают 40-60%. За последние годы объемы этого рынка сократились, поскольку в мировой прессе были поставлены под вопрос политическая стабильность и личная безопасность в некоторых странах Европы. В конце 1990-х гг. организованные группы туристов составили 4% от общего спроса на услуги размещения ведущих московских отелей.

Указанные выше сегменты выделены для группы ведущих отелей, и потому могут не совпадать со структурой спроса для каждого отдельно взятого отеля. Например, спрос со стороны экипажей воздушных судов существует на услуги отелей "Новотель", "Аэростар" и "Ренессанс", а у других гостиниц этот сегмент практически отсутствует.

Исследование сектора гостиничных услуг McKinsey Global Institute

Целью данного исследования, проведенного во второй половине 1990-х гг., было определение государственных мер, направленных на повышение эффективности гостиничного хозяйства в России.

С этой целью компания McKinsey Global Institute, проанализировала отставание в области производительности труда в отрасли в России по сравнению с США, определила основные препятствия на пути повышения производительности труда и продуктивных инвестиций, необходимых для роста объема производимых услуг и занятости, сделала заключение о том, какие необходимо предпринять действия для повышения экономической эффективности отрасли в будущем.

Компанией McKinsey Global Institute было установлено, что в гостиничном комплексе России занято менее 100 тысяч человек, что, в расчете на душу населения, составляет 27% от уровня занятости в этой отрасли в США. Поэтому, несмотря на потенциал повышения производительности труда, данной отрасли, вероятно, предстоит сыграть важную роль в трудоустройстве работников, высвобождаемых в результате реструктурирования других отраслей. В отличие от большинства отраслей российской экономики, в которых прошла приватизация, значительная часть гостиниц все еще принадлежит муниципальным, региональным и федеральным органам власти (это приводит к ослаблению конкуренции).

Для целей данного исследования компания McKinsey Global Institute ограничила спектр гостиничных услуг только непосредственным обеспечением проживания в гостиницах, так как это соответствует определению отрасли, принятому в России. По этой причине, доходы от ресторанов и других форм общественного питания, на долю которых приходится 45% всех доходов гостиничного бизнеса в США, при сравнении российских показателей с показателями других стран также исключаются.

В период с 1990 по 1997 г. заполняемость гостиниц резко упала - более чем в два раза. В это же время доля рынка международных гостиничных сетей увеличилась почти с нуля в 1990 г. приблизительно до 15% в 1997 г. Практически все гостиницы, входящие в сети, сосредоточены в Москве и Санкт-Петербурге. Обычно ими управляют международные компании, а их собственниками являются совместные предприятия с участием частных инвесторов и местных органов власти.

В момент проведения исследования заполняемость гостиниц в расчете на душу населения в России составляла около 5% от уровня США, что почти в два раза ниже показателя 1990 года.

Производительность труда в гостиницах была рассчитана как добавленную стоимость на час трудовых затрат. Для расчета добавленной стоимости было использовано следующее определение: выручка за вычетом стоимости приобретенных гостиницей товаров и услуг. Для сравнения

показателей в разных странах добавленная стоимость конвертировалась в доллары США по курсу паритета покупательной способности (ППС), рассчитанного McKinsey Global Institute для гостиниц.

Было установлено, что производительность труда в российских гостиницах составляет 18% от уровня США. В расчете на душу населения в России тратится 25% времени от уровня США, чтобы произвести всего лишь двадцатую часть (5%) создаваемой в США добавленной стоимости. С 1990 г. трудозатраты в гостиничном бизнесе России сократились почти на 20%, при этом производимая добавленная стоимость снизилась более чем на 50%. Сокращение трудозатрат на 20% отражает более широкое привлечение персонала, занятого неполное рабочее время, а также предоставление сезонных дополнительных отпусков в периоды, когда спрос на гостиничные услуги невелик.

В силу преимуществ с точки зрения производительности труда, связанных с принадлежностью к гостиничной сети, все гостиницы разделены на два сегмента: «гостиничные сети» и «несетевые гостиницы». Производительность труда в гостиничных сетях (состоящих из 6 и более гостиниц) приблизительно на 50% выше, чем в несетевых гостиницах, что связано с использованием сетями типовых форм организации труда и с экономией средств за счет масштаба деятельности в таких областях, как продвижение торговой марки, закупки необходимых ресурсов и профессиональное развитие персонала (благодаря более широким возможностям продвижения по службе).

Таблица 5.

Сравнительные показатели гостиничного хозяйства России и США

	Россия		США	
	Сетевые	Несетевые	Сетевые	Несетевые
Производительность труда (от уровня гостиниц каждого в США)	60%	19%	100%	100%
Доля доходов от всех доходов отрасли	15%	85%	70%	30%
Доля занятых от всей занятости в отрасли	4%	96%	40%	60%
Производительность труда гостиниц каждого типа (от среднего по отрасли в США)	75%	16%	125%	83%

Если бы российские гостиничные сети и несетевые гостиницы повысили эффективность своей работы до уровня гостиниц тех же сегментов США, общая производительность труда в российском гостиничном секторе выросла с сегодняшнего уровня в 18% от среднеотраслевого уровня

в США до 81% от американских показателей. Из общей суммы потенциального роста в 63 процентных пункта 52 пункта могут быть достигнуты в результате увеличения производительности несетевых гостиниц до уровня США, а 11 пунктов - за счет повышения производительности гостиничных сетей (см. рис. 13).

РАЗЛИЧИЯ В УРОВНЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА: РОССИЯ И США

Индекс: уровень в США в 1996 г. = 100



Рис. 13. Различия в уровне производительности в целом по отрасли

Компания McKinsey Global Institute определила следующие факторы, обуславливающие низкую производительность труда отдельно для каждого типа гостиниц – несетевых и сетевых.

Несетевые гостиницы (см. рис.14)

Производительность труда в несетевых гостиницах в России составляет 19% от уровня несетевых гостиниц США (16% от среднего уровня отрасли в США). Ниже рассматриваются причины такого отставания.

Процесс производства услуг. По этой группе факторов отставание производительности труда по сравнению с США объясняется неэффективной организацией труда, низкой заполняемостью гостиниц, некачественным обслуживанием и состоянием основных фондов.

- **Низкая заполняемость. 25 процентных пунктов** отставания производительности среди несетевых гостиниц объясняется резким снижением заполняемости гостиниц в пост-советский период. Во времена существования Советского Союза высокий уровень заполняемости гостиниц, составлявший 74%, поддерживался за счет предоставления государственными предприятиями и министерствами гостиничных номеров своим работникам и их семьям по дотационным ценам. После либерализации цен из-за установления рыночных цен и снижения располагаемых доходов населения спрос на гостиничные услуги резко сократился, и уровень заполняемости гостиниц упал до 29%. Снижение заполняемости несетевых гостиниц отрицательно отразилось на производительности труда по причине наличия категории сотрудников, численность которых невозможно варьировать в зависимости от заселяемости гостиницы (к этой категории относятся сотрудники администрации, инженерно-технических служб и дежурные по этажам). В большинстве гостиниц также сохранилось и большое число «лишних» штатных единиц (горничных), потребность в которых зависит от уровня заполняемости. Это дополнительно усугубило падение производительности труда. Данную категорию сотрудников можно в любой момент уволить без какого бы то ни было ущерба для процесса производства.
- **Неэффективная организация труда. 18 процентных пунктов** отставания производительности труда в несетевых гостиницах связаны с неэффективной организацией труда. На дежурных по этажу возложены функции охраны и выдачи ключей – вместо централизованного выполнения этих функций службой приема. Дежурные - наследие советской системы контроля – явно недогружены работой: для выполнения возложенных на них обязанностей требуется совсем незначительная доля проводимого ими на работе времени. Кроме того, для уборки комнат используется слишком много горничных, что связано с отсутствием практики совмещения сотрудниками нескольких функций. При этом часто горничные приписаны к определенным этажам, независимо от количества постояльцев.
- **Низкое качество предлагаемого набора услуг.** Номера в российских несетевых гостиницах в среднем в два раза меньше, чем в гостиницах этого типа в США. Более просторные и качественные номера обеспечат повышение производительности

сти в результате увеличения добавленной стоимости гостиничных услуг, предоставляемых при том же уровне трудозатрат. Более того, на качестве услуг российских несетевых гостиниц отражается состояние зданий и номеров, часто требующих текущего или капитального ремонта. Это объясняет еще **15 пунктов** отставания.

- *Устаревшие основные фонды (недостаточный масштаб, несовременные технологии).* От 15% до 25% номеров несетевых гостиниц находятся в зданиях, размеры которых не достигают минимального эффективного уровня для гостиниц (20 номеров). Отсутствие экономии средств за счет масштаба деятельности в таких областях, как закупки, бухгалтерский учет, охрана и служба приема объясняет **9 процентных пунктов** отставания производительности труда российских несетевых гостиниц от американского уровня. Такие гостиницы обычно расположены в сельской местности и рядом с вокзалами. В некоторых случаях сокращение масштаба гостиниц является результатом частичного переоборудования крупных гостиниц под офисы.

Взаимоотношения предприятий отрасли. Эффективность услуг гостиничного сектора в России страдает из-за низкого уровня конкуренции со стороны наиболее эффективных международных гостиничных сетей, а также из-за низкой интенсивности внутренней конкуренции в силу широко распространенной государственной собственности, в определенной мере, задолженностей по налогам. Несетевые гостиницы в США вынуждены были уступить часть своей доли рынка после прихода гостиничных сетей во все его сегменты. Отсутствие на российском рынке сетей гостиниц средней и низкой ценовой категории (таких, как «Мотель 6», «Ибис», «Формула 1») защищает гостиницы советского периода от необходимости внедрения наиболее производительных форм ведения хозяйственной деятельности. Низкая интенсивность внутренней конкуренции объясняется тем, что значительное участие государства в собственности не дает достаточных стимулов управляющим гостиниц к совершенствованию своей работы и максимизации прибыли. Кроме того, задолженность по налогам и неплатежи кредиторам со стороны гостиниц, испытывающих финансовые проблемы, снижает интенсивность конкуренции, позволяя менее эффективным участникам оставаться на рынке.

Внешние факторы. Помимо внешних факторов, влияющих на развитие гостиничных сетей, отставание производительности труда среди несетевых гостиниц объясняется государственной собственностью

на значительную их часть, падением спроса, низким уровнем доходов населения и неисполнением налоговой дисциплины.

- *Участие государства в собственности гостиничных предприятий.* В России 47% номерного фонда гостиниц принадлежат муниципальным, региональным или федеральным органам власти. Еще 36% номерного фонда частично являются собственностью местных или федеральных властей, и частично частных предприятий (главным образом, тяжелой промышленности). В отличие от широко распространенных в США управленческих контрактов, привязывающих вознаграждение менеджеров к рентабельности гостиниц, существующие в России договоры (по сути, с государством), не обеспечивают для управляющих несетевых гостиниц достаточных стимулов к избавлению от избыточного штата и совершенствованию организации труда. Кроме того, некоторые из этих гостиниц управляются непосредственно государственными служащими, причем от таких гостиниц обычно требуется держать в резерве номера для официальных лиц, и в конечном итоге эти номера не приносят прибыль). Оставшиеся 17% номерного фонда – частная собственность.
- *Падение спроса и низкий уровень доходов населения.* Резкое падение спроса в пост-советский период привело к сокращению заселения несетевых гостиниц до 29% (в США – около 70%). В отличие от гостиничных сетей, которые, главным образом, ориентируются на иностранных бизнесменов, менее комфортные несетевые гостиницы пострадали из-за резкого сокращения внутреннего спроса и прекращения дотаций отрасли, существовавших в советское время. В последние годы в результате возросшего числа поездок российских граждан за рубеж положение еще более усугубилось. Единственная причина, по которой большинство гостиниц продолжают работать, несмотря на крайне низкий уровень загрузки – низкие переменные операционные затраты (особенно в недорогих гостиницах), что позволяет им оставаться на рынке. Снижение уровня доходов российских потребителей также ограничивает спрос на более просторные и качественные гостиничные номера, обычные для несетевых гостиниц в США.
- *Неравная налоговая нагрузка.* Ненадлежащее исполнение налоговой дисциплины и задолженность по налогам также позволяют мелким гостиницам продолжать функционировать. Гостиницы, не приносящие дохода, обычно задержива-

ют налоговые платежи или осуществляют их на бартерной основе, когда испытывают нехватку денежных средств. Кроме того, выступая в роли собственника, государство может непосредственно влиять на налоговые платежи «официальных» гостиниц, выполняющих заказы правительства.

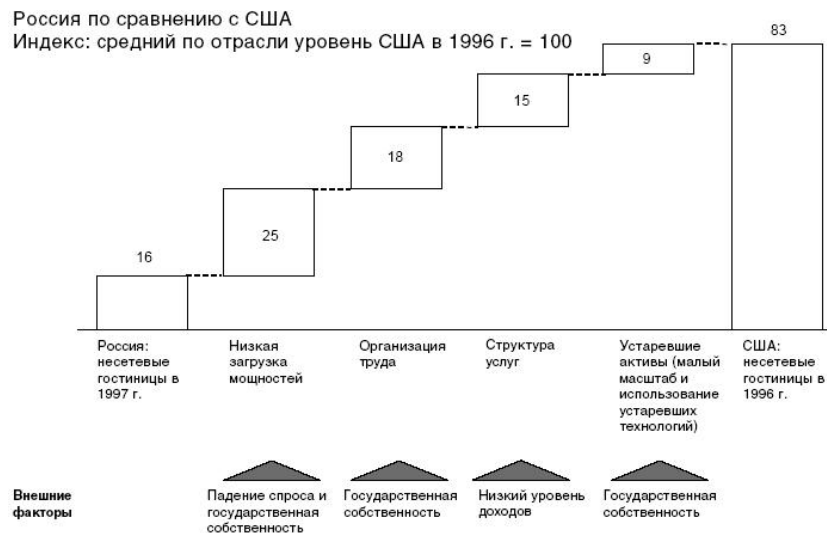


Рис. 14. Причины отставания в производительности среди несетевых гостиниц

Гостиничные сети (см. рис. 15)

Производительность труда в гостиничных сетях в России составляет 60% от уровня сетей США (75% от среднего уровня отрасли в США). Ниже рассматриваются причины такого отставания:

Процесс производства услуг. Здесь причина отставания производительности труда от США - в *неэффективности организации труда*. В среднем трудозатраты на единицу добавленной стоимости в российских гостиничных сетях на 65% выше, чем в США. Эти дополнительные трудозатраты - уборка номеров (52%), бухгалтерский учет (7%) и охрана (6%).

Взаимодействие предприятий отрасли. В России присутствуют почти все крупные международные сети (такие как Marriott, Forte, Sheraton и Kempinski), однако их деятельность сосредоточена в сегменте четырех- и пятизвездочных отелей в Москве и Санкт-Петербурге. Эти компании конкурируют друг с другом по ценам и

качеству обслуживания, особенно после кризиса 1998 года, когда резко упал спрос и, соответственно, заполняемость гостиниц.

Внешние факторы. Отсутствие необходимых квалифицированных кадров на рынке (по историческим причинам) является одним из факторов, объясняющих неэффективную организацию труда. В США гостиничные сети могут справляться с сезонными потребностями в рабочей силе, обращаясь к имеющемуся резерву подготовленных работников. В таких странах, как Россия, где подобные резервы отсутствуют, для качественного обучения неопытного работника требуется много времени. Квалифицированная горничная может убрать на 60% больше номеров в день, чем неопытный стажер (55 и 35 номеров в день соответственно). В меньшей степени на повышенные потребности в сотрудниках влияет громоздкость и несовершенство бухгалтерских процедур и большая потребность в охранных услугах.

Россия по сравнению с США
Индекс: средний по отрасли уровень США в 1996 г. = 100

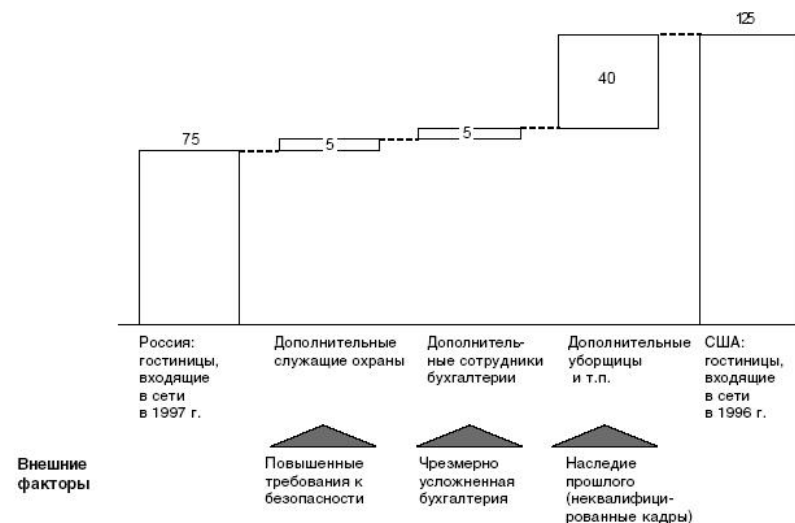


Рис. 15. Причины отставания в производительности среди гостиниц, входящих в сети

Как показали результаты исследования, ключ к повышению уровня производительности труда в российских гостиницах - в совершенствовании деятельности российских несетевых гостиниц, на которые приходится 52 из 82 процентных пунктов отставания в производительности от уровня США. Главный вывод из анализа, проведенного

McKinsey Global Institute, заключается в следующем: если устранить главные препятствия росту, российский сектор гостиничных услуг может привлечь инвестиции и достигнуть 60-65% от уровня производительности труда в США. Международный опыт показывает, что спрос на гостиничные услуги увеличивается вместе с уровнем доходов населения, а рост доли сетевых гостиниц ведет к усилению конкуренции среди несетевых и заставляет последние повысить производительность труда. Достижение этих показателей требует определенных действий со стороны правительства. Помимо решения макроэкономических задач, стоящих перед всей страной, правительству следует осуществить приватизацию государственных гостиниц, обуздать бюрократизм и коррупцию и развивать внутренний и иностранный туризм.

Контрольные вопросы

1. Какие традиции гостеприимства существовали в России до принятия Христианства?
2. Какие предприятия транспорта, размещения и питания сформировались в России в XII-XIX веках и каковы были их функции?
3. Какие можно сделать выводы на основе анализ истории развития русского гостеприимства и Российской индустрии гостеприимства?
4. Укажите основные события в индустрии гостеприимства России в XX веке.
5. Какова роль иностранных гостиничных компаний в России, какие стратегии они используют для проникновения на российский рынок?
6. В чем состоят трудности, которые испытывают иностранные гостиничные компании в России?
7. Как определяется производительность труда в гостиницах в исследовании McKinsey Global Institute? Каковы характеристики гостиничного хозяйства России в сравнении с гостиничным хозяйством США?
8. Каковы причины низкой производительности в российских сетевых и несетевых гостиницах, выявленные в исследовании McKinsey Global Institute?

4. ГЛОБАЛИЗАЦИЯ МИРОВОГО ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА

4.1. Сущность понятие "глобализация"

В 1987 г. на ежегодном конгрессе Международной Ассоциации Отелей в Дублине "Стратегии XXI века" отмечалось, что мировое гостиничное хозяйство вступило в новую стадию развития. Индустрия туризма, гостиничное хозяйство как его составная часть и связанные с ними отрасли экономики начали испытывать воздействие со стороны таких сил, как информационные технологии, демографические перемены, мировое разделение труда. В большей степени это отразилось на Европейском, Американском и Азиатско-Тихоокеанском рынках. На конгрессе впервые было указано, что будущее мирового гостиничного хозяйства, которое насчитывает в составе национальных ассоциаций свыше 300 тысяч отелей в 142 странах, неразрывно связано с изменениями, которые несет в себе глобализация мировой экономики.

В современной мировой печати термин "глобализация" является одним из наиболее часто употребляемых. Следует отметить, что этот термин имеет несколько значений. Например, Латтин, дает следующее определение, отражающее изменения в способах коммуникации: "Глобализация - это возможность людей легко путешествовать по миру, в основном обеспечиваемая авиатранспортом, и возможность обмениваться информацией, обеспечиваемая средствами связи". В отечественной экономической науке процесс, который сейчас называется "глобализация", несколько десятков лет был известен как "интернационализация хозяйственной жизни". Под глобализацией будем понимать "установление и расширение крупными компаниями своей деятельности в различных странах мира" [Go and Pine, 1995]. Глобализация гостиничного хозяйства - это, прежде всего, установление присутствия гостиничных цепей в различных странах.

В многочисленных публикациях указывается, что глобализация является ведущей тенденцией мирового развития, которая не только оказывает влияние на экономическую жизнь, но и влечет за собой далеко идущие политические, социальные и даже культурно-цивилизационные последствия. Эти последствия все больше отмечают на себе все страны, среди которых и Россия, осознанно, активно и целеустремленно двигающаяся по пути интеграции в мировую экономику, поэтому анализ особенностей проявления процесса глобализации в различных отраслях имеет не только теоретическое, но и сугубо практическое значение для России.

Экономические преобразования, проводимые в России в настоящее время, изменили условия функционирования комплекса отраслей народного хозяйства и особенно сферы услуг, частью которой является гости-

нический сектор. Прежде рынок гостиничных услуг в России характеризовался монопольным положением государства как собственника гостиничных предприятий, что было обусловлено политической и экономической системами Советского Союза. Существовали внутригосударственные стандарты качества обслуживания, система классификации гостиничных предприятий по категориям гостиниц и номеров. Эти стандарты исходили из требований, предъявляемых монополизированной экономикой, ориентированной на производство, а не на предоставление высококачественных услуг, и потому во многом не соответствовали по качеству и ассортименту мировым стандартам гостиничного бизнеса.

В связи с политическими и экономическими изменениями, произошедшими в Советском Союзе, а затем в Российской Федерации, увеличились деловые и культурные связи между нашей страной и остальным миром, что способствовало росту контактов между фирмами и увеличению числа иностранных туристов, прибывающих в нашу страну с деловыми и личными целями. Возникла необходимость размещения гостей в комфортабельных отелях с соответствующим уровнем сервиса, которая привела к тому, что правительство и некоторые частные компаниями начали инвестировать средства в гостиничный бизнес. В результате появились проекты по реконструкции существующих и строительству новых отелей, изменению структуры управления гостиничных предприятий, во многих случаях с привлечением ведущих гостиничных цепей Запада. За период с 1991 по 1999 г. появились новые 4- и 5-звездочные отели с общей вместимостью свыше 3 500 номеров.

Российский рынок представляет определенный интерес для западных инвесторов, так как, по подсчетам американских ученых, страны СНГ и Восточной Европы имеют 430 миллионов потенциальных потребителей услуг индустрии гостеприимства, что превышает население Западной Европы, а инвестиции в гостинично-ресторанное хозяйство, как правило, являются прибыльным капиталовложением. Важное влияние на формирование рынка гостиничных услуг России оказывает тенденция глобализации, выражающаяся, прежде всего, в том, что на российский рынок услуг гостеприимства пришли иностранные гостиничные компании: Marco Polo Hotels and Resorts, Dusit Thani/Kempinski, Carlson/Radisson/SAS, Inter-Continental Hotels, Forte plc., IMP Groups Ltd., New World/Renaissance Hotels, Choice, Sheraton, Hyatt.

Специалисты индустрии гостеприимства отмечают устойчивые долгосрочные перспективы развития туризма в Европе. По их прогнозам, туризм станет крупнейшим видом экономической деятельности. Количество занятых в туризме составит 6% от общего числа работающего населения. Ожидается значительное увеличение объемов делового туризма, вызванное созданием единого европейского рынка и расширени-

ем торговых, финансовых и культурных связей. Особенно благоприятны перспективы развития высокоразрядных гостиниц в крупных городах, что в значительной степени зависит от делового туризма.

На развитие гостиничного хозяйства оказывает влияние внедрение новых технологий (в том числе оптических средств связи), что позволит рассредоточить органы управления; в частности, продажа гостиничных мест будет в основном осуществляться через различные компьютерные системы. Анализ зарубежной и отечественной практики показывает, что развитие мировой гостиничной индустрии будет определяться следующими факторами:

- детализация сегментирования рынка, обусловленная дифференциацией спроса различных категорий потребителей;
- увеличение спроса на гостиницы, предоставляющие ограниченный перечень услуг;
- расширение присутствия американских гостиничных компаний на европейском рынке;
- рост гостинично-ресторанных цепей за счет франчайзинговых соглашений и контрактов на управление.

Известно, что гостиницы бывшего СССР во многом не соответствовали тому стандарту обслуживания, к которому были приучены иностранные туристы и бизнесмены. Даже сеть гостиниц “Интурист” - вторая по величине в Восточной Европе после Balkantourist по числу номеров – не могла конкурировать с западными предприятиями по уровню и ассортименту предоставляемых услуг. Такое положение, в основном, определялось системой экономических приоритетов, в которой туризм относился к неприбыльным отраслям. Основной формой предприятия в отрасли был крупный отель, принадлежащий государству или профсоюзам. Традиции маленьких семейных отелей отсутствовали.

Сегодня мировое гостиничное хозяйство представлено в основном операторами из развитых индустриальных стран. Появление европейских и американских гостиничных цепей в России свидетельствует о переходе отечественного рынка услуг гостеприимства в качественно новое состояние. Важно отметить, что за последние годы на российском рынке появились представители транснационального предпринимательства в сфере гостиничных услуг из тех стран, которые ранее не являлись участниками этого бизнеса. Большинство из того, что сейчас является “стандартом в производстве”, либо имело свое начало, либо получило поддержку в гостиничных цепях. Цепи также представляют собой механизм апробации и внедрения новых идей и технологий в гостиничном бизнесе: если однажды какая-либо идея доказала свою жизнеспособность в одной из гостиниц цепи, она, несомненно, была рекомендована и во франшизных гостиницах.

Иностранные гостиничные цепи (прежде всего американские), вышедшие на российский рынок, формируют новый подход к организации гостиничного дела в России и вносят значительный вклад в процесс повышения уровня услуг размещения, что в значительной мере обеспечивается развитием (количественным увеличением) и совершенствованием (качественным улучшением) гостиничного хозяйства страны.

Глобализация – основной процесс, происходящий в настоящее время в гостиничном хозяйстве. Эта отрасль за последние десятилетия претерпела огромные изменения как в мире, так и в России. Изменения затронули экономику и организацию деятельности предприятий, методы планирования и стратегии управления. Под стратегией подразумевается "система решений, которые принимает менеджер относительно бизнеса и рынков, на которых конкурирует фирма". Эти решения "затрагивают использование ресурсов в изменяющейся среде деятельности организации ... для удовлетворения ожиданий заинтересованных участников бизнеса этой организации".

Поскольку наиболее критичным компонентом современного туризма является наличие мест для размещения гостей и качество оказываемых услуг, то существенно возрастает роль гостиничного сектора в экономике стран, развивающих внутренний и въездной туризм. Важная роль гостиничного хозяйства в экономике развитых стран объясняется его тесной взаимосвязью с такими отраслями, как телекоммуникации, авиаперевозки, финансы. Гостиничный бизнес оказывает влияние на платежный баланс, стимулирует развитие смежных отраслей (пищевая промышленность, торговля и питание, производство сувениров), предоставляет рабочие места для населения.

Транснациональными компаниями (корпорациями) называются международно-оперирующие фирмы, которые имеют подразделения в двух и более странах и управляют этими подразделениями на основе такой системы принятия решений, которая позволяет им проводить согласованную политику и общую стратегию, распределяя между собой ресурсы, технологию, ответственность для достижения наивысшего результата. Термин "транснациональный" отражает главное изменение в структуре мирового рынка товаров и услуг – переход к новой стадии конкуренции, который влияет на функционирование практически всех отраслей экономики. Еще 30 лет назад этот термин употреблялся достаточно редко и относился к немногочисленным интернациональным предприятиям, а сегодня транснациональные компании (ТНК) контролируют производство по всему миру. Такие фирмы как General Motors, Honda, Coca-Cola имеют заводы и фабрики в нескольких странах, а гостиницы Hilton и Marriott можно встретить практически во всех крупных столицах мира.

Гостиничный бизнес в современной экономике

В начале 1980-х гг. ведущими отраслями сферы услуг в индустриальных странах по объему продаж были банковское и страховое дело, консалтинг, инжиниринг и обработка баз данных, на долю которых приходилось 100 млрд. долл. США. На втором месте стоял туризм (77 млрд.), на третьем – авиатранспорт и портовые услуги (55 млрд.), далее – морской транспорт (48 млрд.). Темп роста туризма как отрасли (по объему продаж) в то время составлял 8% в год. Если представить мировой туризм как отдельную страну, то ВВП такой страны был бы на 4-м месте в мире. Сегодня туризм является отраслью с самым высоким темпом роста и вышел по объемам продаж на третье место в мире после добычи и переработки нефти и производства автомобилей. Туризм вносит самый большой вклад в международную торговлю услугами. Почти 0,5 млрд. человек ежегодно бывают туристами в зарубежных странах. Рост туризма вызван повышением уровня жизни народов многих государств, развитием инфраструктуры (транспорт, гостиницы), увеличением тенденции к экономическому и культурному сближению стран и народов.

Следует отметить, что значительную часть современного мирового хозяйства составляют транснациональные компании (ТНК), на долю их внутрикорпорационного оборота приходится около одной трети международного экспорта, и, по прогнозам экспертов, к 2000 г. доля их активов составит около 50% всех мировых активов.

В обороте услуг, как в развитых, так и в развивающихся странах, за последние два десятилетия доля транснациональных компаний значительно увеличилась. С одной стороны, это объясняется влиянием перечисленных выше факторов, а с другой – тем, что эти факторы способствовали развитию прямых зарубежных инвестиций как основному способу организации деятельности за пределами национальных границ по производству и оказанию услуг для крупных компаний.

Современное гостиничное хозяйство является подсистемой индустрии гостеприимства (иногда в литературе используются также термины "индустрия туризма", "индустрия туризма и путешествий"). Под индустрией гостеприимства будем понимать "сферу предпринимательства, состоящую из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства, характеризующиеся щедростью и дружелюбием по отношению к гостям" [Браймер, 1995]. Не существует перечня, охватывающего все виды деятельности в этой области, но принято выделять следующие основные направления: общественное питание, размещение, перевозка и отдых.

Индустрия гостеприимства, как было отмечено ранее, представляет собой мощную, наиболее быстро развивающуюся отрасль в мире. Поскольку отели предоставляют жилье для путешественников, гостиничное хозяйство оказывает большое влияние на туризм. Эволюция и современное состояние гостиничного хозяйства определяется следующими, общими для всей отрасли, экономическими характеристиками:

- высокая трудоемкость: для того чтобы работники отрасли предоставляли качественные услуги, они должны быть соответствующим образом тренированы, мотивированы, и ими необходимо правильно руководить. Хотя подготовка персонала и является дорогостоящим мероприятием, она необходима, поскольку впечатление от обслуживания (как позитивное, так и негативное), которое гость получает в отеле, оказывает непосредственное влияние на его желание вновь воспользоваться услугами этого отеля или других отелей той же цепи.
- жесткая конкуренция: усиление конкуренции явилось следствием избыточного предложения, возникшего в результате строительства слишком большого числа отелей. Кроме того, процесс глобализации увеличил число участников на многих локальных рынках, что также усилило конкуренцию.
- высокая чувствительность к изменениям спроса: отели предоставляют услуги, то есть их продукт не подлежит хранению, а спрос на эти услуги меняется в течение года, сезона и даже на протяжении одной недели. Отели обслуживают как бизнес-туристов, так и путешествующих с целью отдыха и проведения досуга. Поэтому факторы, находящиеся вне контроля менеджеров отелей, но оказывающие влияние на различные группы туристов и путешественников, оказывают большое воздействие на всю деятельность гостиничных предприятий. Например, война в Персидском заливе привела к разрушительным последствиям для гостиничного хозяйства многих стран региона, а также повлияла на деятельность туристических компаний по всему миру. Сокращение делового и развлекательного туризма в период последующей рецессии оказало негативное воздействие на спрос на гостиничное обслуживание и питание, что, естественно, сказалось на прибыльности отелей. Растущая и стабильная экономика благоприятствует развитию гостиничного бизнеса. Наоборот, инфляция, увеличивающая стоимость труда персонала, затраты на строительство, энергию, оборудование и продукты, снижает прибыль предприятия, особенно если отель не может пропорционально повысить стоимость проживания из-за неблагоприятных условий на рынке.

- чрезвычайно высокая капиталоемкость: средняя стоимость строительства отеля во многих странах составляет свыше 100 000 долл. США за номер, а в некоторых регионах, где стоимость недвижимости высока, может в несколько раз превышать эту сумму. Доля фиксированных активов в гостиничном бизнесе составляет до 90%.

Принципы и аспекты глобализации

Проведем краткий анализ процесса становления мирового гостиничного хозяйства за последние сто лет, поскольку результаты этого анализа дадут возможность понять причины, которые объясняют появление глобальной гостиничной компании как новой формы ведения бизнеса.

Международная гостиничная индустрия за последнюю сотню лет прошла, по крайней мере, два этапа в развитии подходов к менеджменту, в течение которых происходило изменение философии и основных ценностей. Первый из них характеризуется как “европейский” и представлял собой развитие модели управления отелями, начиная с середины 1800-х гг. Это развитие было основано на возрастающих возможностях транспортных путешествий, предоставленных промышленной революцией и позволяющих состоятельному дворянству останавливаться в величественных отелях Европы. Роскошные отели были независимы и брали свое начало из семейных гостевых домов типа Caesar Ritz, имени, ассоциирующегося с роскошью. Вскоре эти возможности стали доступны разрастающемуся среднему классу, воспользовавшемуся преимуществом массового туризма. Центром возникновения гостиничной индустрии был Interlaken в Швейцарии, который позже позволил разработать парадигму швейцарского гостиничного образования, реализованную в Лозанской школе гостиничного бизнеса. Швейцарская система менеджмента делала больший акцент на эксплуатационной стороне деятельности гостиницы по сравнению с деловыми вопросами, которые возлагались на отдельного служащего или владельца отеля. Деятельность управляющего была в основном связана с гостями. Модель размещения в Северной Америке во многом была аналогичной швейцарской. Основными различиями между этими подходами являлись большая коммерческая составляющая американских гостиниц и меньшие традиции семейной собственности.

Сегодня не существует реального научного анализа ретроспективы американской гостиничной индустрии, и в этом смысле используемые стили управления прошлого остаются загадкой. Тем не менее, из доступных источников можно выявить довольно конкретный подход. “Ранние магнаты” гостиничного бизнеса создали и развили подход “систематизированного управления эффективностью”. Этот подход в дальней-

шем совершенствовался такими гигантами как Конрад Хилтон и Коммонс Вилсон (основатель Holiday Inn), имена которых связывают с “феноменом гостиничных цепей”. В своем первом отеле Хилтон предпринял множество действий, в частности, таких, как “максимизация пространства” и “командный дух”, которые впоследствии сделали отель процветающим. Эти два основных принципа использовались в каждом из его последующих начинаний (отели Hilton's) от Waco до Istanbul.

Вилсон после отпуска, который он впоследствии называл самым неудачным в своей жизни, создал идею Holiday Inn открытого в 1952 году. Негативный опыт Вилсона был результатом несопоставимости качества услуг гостеприимства и цен мотеля, которые он испытал на себе. В связи с этим основой развития Holiday Inns стало понятие **стандартизации**, схем, гарантирующих контроль за операциями и согласованность этих действий с клиентами. Концепция, разработанная Вилсоном, вскоре принесла успех, и в 1950-х гг. он начал продавать франшизы, которые обеспечили быстрое расширение его бизнеса. Франшизная стратегия, реализованная Holiday Inn, является одним из крупнейших успехов в американском бизнесе. Действующая франшиза Holiday Inn гарантировала применение строгих производственных стандартов, распространяемых на все, за исключением земли, на которой должен быть построен отель, что позволяло исключать всяческие “сюрпризы”. Это было началом гостиничных цепей, отождествляемых с репутацией универсальности, качества и согласованности. Впоследствии “оригинальная концепция Holiday Inn” или “Core brand” получила международное признание в контексте достижения продуктом или услугой высоких стандартов.

Внимание вопросам стандартизации можно также обнаружить в биографии Вилларда Марриотта, основателя Marriott Corporation, который начинал свой бизнес с предприятий быстрого питания. Становление корпорации Marriott было основано на строгом соблюдении принципов стандартизации и следовании идеям тейлоризма. Ранние годы компании Marriott можно охарактеризовать как следование жесткой стандартизации и требованиям универсальных производственных процедур, изложенных в небольшом пособии, отражающем политику компании, способы взаимоотношений служащих и клиентов, методы бухгалтерского учета и других административных процедур. Эти принципы сохранились и при выделении гостиниц Marriott в отдельный бизнес. В статье А.В. Чернышева и А.Л. Лесника приведено высказывание Ли о Билле Марриотте:

“Хотя Билл Марриотт и отличался от своего отца по скорости расширения бизнеса, он не отказался от принципов централизованного управления операциями, результатом применения которых стало детальное описание каждой производственной процедуры в больших

справочниках и централизованное принятие решений на местном и корпоративном уровне”.

Описывая основные принципы ранней модели американского гостиничного менеджмента, необходимо отметить также приведенное в статье А.В. Чернышева и А.Л. Лесника объяснение используемой в 1950-х гг. модели научного управления:

“Не так давно, два или три десятилетия назад, служебные характеристики служащего гостиницы часто измерялись степенью его персонального шарма, индивидуальной популярностью и количеством людей, которых он мог поприветствовать поименно. Сегодня ориентиры сдвигаются. Возможно, мы жертвуем некоторыми из живописных описаний промышленности на алтарь жестких фактов, ноу-хау и осведомленности об инструментах научного управления. Но последние из них вносят ощутимый вклад при подготовке ежемесячного или годового отчета. От предчувствий иногда бывает толк, но факты и знания приносят большие дивиденды. Современные условия конкуренции требуют научного подхода”

Описанные выше подходы, хотя и в пределах доступной информации, являются образцом управления американскими гостиницами. Их основной характеристикой является построение системы эффективного контроля, стандартизации, согласованности и негибкости методов научного управления. Впоследствии этот образец был экспортирован расширяющимися международное присутствие американскими гостиничными компаниями.

При анализе факторов, лежащих в основе процесса глобализации и оказавших влияние на формирование современного мирового гостиничного хозяйства, в экономической литературе сегодня выделяют две основные группы (push & pull factors):

1) PUSH FACTORS - факторы, “выталкивающие” гостиничные фирмы на зарубежный рынок. Они определяются ограниченностью возможностей роста компаний в развивающихся сравнительно медленными темпами индустриально-развитых странах. Это заставляет гостиничные фирмы выходить на внешний рынок в поисках новых рынков и возможностей роста;

2) PULL FACTORS – “притягивающие” факторы, которые способствуют привлечению корпораций, действующих в развитых индустриальных странах, на внешние рынки. Эти факторы определяются большими перспективами роста, возникающими благодаря воздействию трех основных сил:

- возникновение новых мировых торговых центров, особенно на Дальнем и Среднем Востоке (например, Таиланд), и конкуренция

новых индустриальных стран за лидирующее положение в сфере торговли и финансов, что способствует "гостиничному буму", то есть строительству новых отелей и развитию крупных гостиничных компаний;

- политика некоторых государств имеет целевую направленность на привлечение зарубежных гостиничных предприятий (например, экономика Испании полностью ориентирована на туризм, в Турции проводится активная политика по развитию въездного и внутреннего туризма). Однако в некоторых странах, наоборот, преднамеренно сдерживается развитие туризма: квотируется число въезжающих туристов, устанавливается высокий уровень налогообложения, существуют административные сложности при получении лицензии на строительство или деятельность отеля и запреты на деятельность под национальным флагом и так далее;
- появление мультинациональной (международной) инфраструктуры: развитие мирового производства и торговли приводит к росту делового туризма. Для бизнес-туристов строятся отели, развивается инфраструктура: транспорт, компании по обслуживанию кредитных карточек и осуществлению платежей, страховые компании и так далее. Наличие международных отелей, в свою очередь, способствует развитию туризма, особенно в развивающихся странах. Например, появление комплекса предприятий размещения, транспорта и кредитного обслуживания способствовало росту туристских потоков между Северной Америкой и Европой, между Северной Европой и Средиземноморьем, а также (в меньшей степени) оказало влияние на увеличение поездок в такие удаленные регионы, как Кения, Таиланд и Карибские острова.

Указанные выше две группы факторов воздействуют на принятие компаниями решений о выходе на внешний рынок. Однако формы деятельности фирм на внешнем рынке могут различаться в зависимости от их возраста, условий на рынках принимающих стран и стран базирования, корпоративной культуры, стратегических перспектив и ряда других факторов.

Целью стратегического управления каждой корпорации является адаптация к постоянно меняющейся среде, что позволяет предприятию не только выжить, но и успешно осуществлять свою деятельность. Это положение применимо в равной степени как к национальным, так и международно-оперирующим фирмам (ТНК). Среда, в которой действуют фирмы, а также их отношение (ориентация) к зарубежной деятельности, могут быть разделены на пять типов (стадий), определяющих ориентацию предприятий на международную деятельность. Компания может

проходить последовательно все стадии, может выйти на любую из них, минуя предшествующие. Каждый тип ориентации подразумевает определенный уровень корпоративной культуры, наличие целей, стратегий, структуры. Характеристика типов ориентации представлена в табл. 5.

Таблица 5.

Типы ориентации фирмы на международную деятельность

Основной принцип	Характеристика
Отсутствие интереса к международной деятельности	Целям роста гостиничной фирмы полностью удовлетворяет национальный, собственный рынок. Действия за рубежом рассматриваются как сложные, рискованные, и потому нежелательные.
Ориентация на страну базирования (этноцентризм)	Гостиничная фирма рассматривает зарубежную деятельность как дополнительную к операциям на национальном рынке, и потому предпочитает открывать новые предприятия только на тех зарубежных рынках, которые очень близки по структуре к национальному рынку. Обычно такие фирмы не проводят глубокие маркетинговые исследования, а просто переносят свою маркетинговую стратегию на новый рынок.
Ориентация на принимающую страну (полицентризм)	Гостиничная компания создает предприятия достаточно легко на любом иностранном рынке. Обычно эти предприятия управляются местным менеджментом, и всякая маркетинговая активность полностью определяется исходя из местных условий.
Региональная ориентация	Новые отели основываются в определенных регионах, т.е. в странах со схожими экономическими условиями, что позволяет использовать эффект экономии на масштабе производства и определенные региональные маркетинговые стратегии.
Глобальная ориентация (геоцентризм)	Весь мировой рынок гостиничных услуг рассматривается как поле деятельности. Проводится строго централизованное руководство, строго поддерживаются корпоративные стандарты, за счет эффекта экономии на масштабе производства достигается низкая себестоимость. Маркетинговая стратегия рассчитана на долгосрочную перспективу, учитываются как общие стандарты, так и местная специфика.

Глобализация гостиничного хозяйства представляет собой установление присутствия гостиничных цепей во многих странах мира, что более всего проявляется в предоставлении стандартных (однотипных) услуг по всему миру. Исходя из этого определения, проявлением глобализации в гостиничном хозяйстве является деятельность американских, европейских и японских транснациональных гостиничных компаний по инвестированию капиталов за пределы национальных границ, созданию

предприятий, использованию корпоративных маркетинговых стратегий и установлению связей с глобальными системами распространения товаров и услуг.

Глобальная корпорация как новая организационная форма в гостиничном бизнесе начала возникать в 1980-х гг., когда в мировом гостиничном хозяйстве возникла тревога по поводу того, что такие цепи как Holiday Inns, Accor и Hilton International могут прийти к мировому господству в отрасли. В мировой экономической науке появились противоречивые мнения о роли, которую будут играть ТНК в гостиничном хозяйстве и вообще в туризме. Первые публикации на эту тему призывали развивающиеся страны активно привлекать к себе гостиничные ТНК, появление которых способствовало бы развитию въездного туризма, что, в свою очередь, должно было стимулировать процесс экономического развития этих стран. Затем появились работы, в которых предполагалось или документально доказывалось, что международный туризм не способствует экономическому росту и прогрессу развивающихся стран, а наоборот, провоцирует нежелательные социально-экономические последствия. Последними в этой полемике стали публикации, в которых признавалось как положительное, так и отрицательное воздействие туризма на экономику развивающихся стран и предлагались способы максимизации позитивного и минимизации негативного эффектов.

Глобальная корпорация действует без сдерживающих рамок национальных границ или культурных традиций принимающей страны. Она пытается конкурировать на любом рынке мира, имеющем высокий потенциал. Глобальные гостиничные корпорации являются следствием воздействия мега-сил, которые проявились в мировой экономике в 1980-х гг.:

- прорыв в области информационных технологий;
- появление всемирных средств массовой информации, таких как CNN и NBC;
- упрощение возможности путешествий на большие расстояния;
- колоссальное развитие рынков капиталов, их способность быстро перемещать ресурсы при появлении новых возможностей;
- развитие технологий и соответствующих практических приложений к отраслям экономики, обеспечивающих высокое качество продукции при низкой себестоимости;
- введение в мировую экономическую практику понятий "торговая марка" и "глобальный рынок".

Развитию глобальной организации производства в 1970-1980-х гг. также помогли региональная интеграция и географическая диверсификация деятельности корпораций, отразившие переход к стратегии геоцентризма, при которой различные формы деятельности корпорации

подчинены общим целям и координируются в соответствии с единым центральным планом.

Тем не менее, концепция глобальной корпорации, особенно механизм и последствия проникновения на "зарубежные" рынки и необходимость создания конкурентоспособных отелей и их успешного функционирования, вызывает большое число вопросов при практической реализации. Глобальные корпорации, действующие в сфере гостиничного бизнеса, все больше испытывают необходимость адаптировать свои стратегии в соответствии с социально-культурными, экономическими и природоохранными требованиями местного рынка. Поэтому с начала 1990-х гг. одной из основных возникших перед многими гостиничными ТНК проблем стала необходимость организации, интеграции и управления различными видами деятельности таким образом, чтобы одновременно отвечать глобальным стратегическим целям и фокусироваться на потребностях локальных рынков. Последнее необходимо для того, чтобы поддерживать конкурентоспособность, зависящую от возможности учета местных условий, особенно культуры, традиций и национальных ценностей принимающей страны.

Глобализация индустрии гостеприимства и, в частности, гостиничного хозяйства, как процесс установления мирового присутствия гостиничных цепей является вполне понятным с точки зрения экономики и организации деятельности предприятий, однако, следует особо выделить два важных аспекта этого процесса.

Во-первых, увеличивается роль международной торговли и сотрудничества (в частности, внутри Единого Европейского рынка), которые имеют возрастающее значение на гостиничные отрасли стран-участников. Например, гостиничные компании вынуждены конкурировать с вторгшимися на "их" рынок зарубежными корпорациями или рисковать, сдавая часть "своего" рынка. Этот аспект глобализации отражает легкость, с которой мировые лидеры отрасли могут внедриться практически на любой рынок в любое время, то есть глобализация существенно увеличивает конкуренцию на гостиничном рынке, поскольку увеличивается число участников. Она также оказывает влияние на ожидания клиентов и их выбор, то есть локальные отели вынуждены зависеть от уровня и качества услуг, оказываемых предприятиями, принадлежащими известным "именам" гостиничного мира. В такой ситуации менеджерам местных отелей приходится спрашивать себя, сравнимы ли предоставляемые их предприятиями услуги с услугами мировых лидеров. Идея "сравнения с лучшим в бизнесе" имеет важное значение для гостиничного дела на всех его этапах - от закупок до обслуживания гостей. При таком сравнении у менеджеров может возникнуть необходимость искать дополнительные знания за пределами знакомой им среды деятельности,

получать дополнительные навыки для того, чтобы обеспечить эффективные инновации, построить новые взаимоотношения, создать и развивать конкурентные преимущества. В этом смысле сбор информации и новых идей может восприниматься как процесс глобализации технологий (*know-how*.)

Во-вторых, глобализация сглаживает различие понятий "внутренний" и "зарубежный" рынок. Появление глобальной конкуренции затрагивает производство, сельское хозяйство и добывающую промышленность национальных экономик, поэтому оказывает эффект на национальный туризм и гостиничное хозяйство. С другой стороны, существуют глобальные отрасли, такие как финансовая, банковская, телекоммуникации, которые также оказывают влияние и имеют контроль над отельными секторами национального туризма, в том числе - гостиничным хозяйством. Например, "тихая" революция в информационных технологиях позволила гостиничным компаниям успешно конкурировать на вновь возникших рынках с помощью глобальных систем резервирования. Использование компьютерных технологий значительно улучшило управление доходами гостиничных предприятий, поскольку дало возможность точно отслеживать сезонные и недельные колебания спроса, соответствующим образом дифференцировать стоимость номеров и тем самым увеличивать загруженность отелей и их прибыль. Глобальные системы резервирования, используемые гостиничными цепями и некоторыми независимыми отелями, вопреки многим прогнозам, усложняют использование преимуществ эффекта экономии на масштабе производства, а не увеличивают его. Это объясняется тем, что независимые отели стали создавать консорциумы для совместного использования аналогичных систем под единой торговой маркой. Таким образом, стратегия глобализации является возможным путем развития и для независимых отелей, поскольку предоставляет им преимущества использования глобальных систем резервирования.

До недавнего времени знания о собственном рынке были достаточны для того, чтобы гостиничное предприятие могло успешно работать, а технические знания считались более важными, чем сбор экономической информации. Эта концепция вполне успешно применялась даже в странах с развитой рыночной экономикой. Но в современных условиях такой подход неприменим, поскольку для выработки и поддержания конкурентных преимуществ менеджеру отеля необходимо отслеживать ситуацию на рынке, уметь создавать новые методы организации производства и управления, отвечающие постоянно меняющемуся конкурентному рынку.

Развитие процесса глобализации и соответствующие ему структурные изменения в гостиничном хозяйстве показаны на рис. 16. Верти-

кальная ось отражает существование в отрасли двух типов предприятий: независимых гостиниц и отелей, принадлежащих гостиничным цепям. Горизонтальная ось показывает локальный и глобальный рынки. На рисунке отражено, что большинство независимых отелей по своей природе действуют только на локальных рынках (квадрант I), а большинство отелей, входящих в состав цепей, наоборот, активны на глобальном рынке (квадрант IV). Матрица отражает возможность для независимых отелей либо присоединиться к мировым консорциумам (квадрант II), либо переходить в состав национальной гостиничной цепи (квадрант III), действующей только в своей стране.

	Локальный рынок	Глобальный рынок
Независимые отели	I Обычно малые или средние предприятия, часто принадлежащие семье и управляемые семьей	II Консорциумы отелей, такие как Best Western
Отели, входящие в гостиничные цепи	III Национальная гостиничная цепь	IV Транснациональные гостиничные цепи, такие как Hilton International или Nikko Hotels

Рис.16. Процесс глобализации в гостиничном хозяйстве

Несмотря на давление (в основном, со стороны правительств) на корпорации в сторону локализации производства и выпуска товаров (услуг) для локальных рынков, растущее число гостиничных предприятий-членов локальных цепей (квадрант III) тянется к операциям на глобальном рынке (квадрант IV) по двум основным причинам:

1) слабые возможности роста на национальном рынке толкают гостиничные фирмы на зарубежные экспансии;

2) растущие возможности ведения перспективного бизнеса за пределами национальных границ притягивают японские, американские и европейские гостиничные фирмы на зарубежные рынки.

4.2. Характеристика туризма и гостиничного хозяйства регионов мира

Индустрия туризма в современной экономике

По прогнозам Всемирного Совета по Путешествиям и Туризму (World Travel and Tourism Council, WTTC), к 2005 г. на долю туризма будет приходиться свыше

- 7,9 млрд. долл. США мирового ВВП,
- 348 миллионов занятых,
- 1,7 млрд. долл. США инвестиций,
- 4,6 млрд. долл. США потребительских расходов.

Во многих развитых странах развитие внутреннего туризма будет превосходить развитие международного (въездного/выездного) туризма. Например, в США на внутренний туризм приходится около 80% от общего объема прибыли от перевозок по стране, в основном за счет частных автомобилей. Соответственно, в США отели играют намного более важную роль, чем в любой другой стране. В небольших странах Европы, наоборот, международный туризм превалирует над внутренним, поскольку это стимулируется легкостью пересечения границ.

Хотя распределение туристических потоков по миру и меняется, пока 80% мировых путешествий приходится внутри двух регионов - Европы и Северной Америки. Европа – пункт назначения для 60% мировых поездок, Северная Америка – для 12%. Около 60% мировых затрат на туризм тоже приходится на Европу. Европе принадлежит лидерство как пункту назначения с 1950-х гг., но по темпам роста Азиатско-Тихоокеанский регион опережает Европу.

До 1980-х гг. развивающиеся страны не принимали участие в мировом туризме, но уже к 1980-м гг. Азиатско-Тихоокеанский регион вышел из отстающих в самый быстрорастущий и самый популярный по количеству обсуждений в средствах массовой информации. Среднегодовой темп прироста числа прибывших в регион составляет почти 9%, что более чем в два раза выше мирового уровня. Наиболее быстрорастущими рынками являются Австралия, Китай и Гонконг, Южная Корея и Таиланд. Рост притягательности этих регионов вызван такими факторами как появление новых маршрутов авиакомпаний, большие инвестиции в строительство новых отелей международного уровня, предоставление дешевых пакетов услуг транспорта и проживания, рост маркетинговой деятельности и особенно усилий по продвижению, а также меры правительств по снятию барьеров на въезд. Основным фактором роста туризма в регионе явился экономический рост таких стран и регионов как Япония, Гонконг, Сингапур, Тайвань, Южная Корея, и более всего – Китай. Вторая волна экономического роста приходится на Таиланд, Малайзию, Индонезию и Индию.

Всего несколько стран являются лидерами в генерировании выездных турпотоков. Это США, Германия, Великобритания, на долю граждан которых приходится 1/3 всех мировых расходов на туризм. Вместе с Японией и Францией на эти страны приходится половина всех мировых расходов на туризм.

На туристическую притягательность стран оказывает влияние много факторов: климат, географические условия, основные экономические индикаторы, собственно показатели развитости туризма.

Основные экономические индикаторы:

- уровень экономического развития и текущее состояние экономики страны отправления и страны назначения
- стоимость путешествий внутри страны назначения
- курсы обмена валют
- изменения в реальном уровне доходов
- сравнительная средняя стоимость путешествия внутри своей страны и за рубеж

Показатели развитости туризма:

- доступ к средствам транспорта и информации
- удобство и безопасность передвижений
- наличие достопримечательностей и отелей

Другие факторы:

- возможности для отдыха и качество жизни
- демографические особенности

Общая характеристика мирового гостиничного хозяйства

С приходом массового туризма было создано много разновидностей ночлега. Они различны в разных странах даже в пределах одного региона. Например, во Франции - одном из главных туристских центров мира - широкий спектр названий жилья можно объединить в три группы:

- гостиницы, которые имеют градацию от одной до четырех звезд-люкс;
- лагеря и дома отдыха с градацией от одной до четырех звезд;
- жилье типа «жиг де франс», расположенное в небольших деревнях или возле них и представляющее маленький коттедж, деревенский дом, помещение в доме или часть усадьбы.

В другой европейской стране с давними традициями гостиничного бизнеса - Швейцарии - предлагается жилье в 2600 отелях ассоциации отелей Швейцарии, в помещениях квартирного типа, 450 лагерях, в домах отдыха и молодежных общежитиях для лиц моложе 25 лет, оздоровительных центрах, клиниках, климатических курортах.

В Великобритании предлагаются следующие места проживания:

- гостиницы, мотели, гостевые дома или дома в деревнях, которые классифицируются по системе «корон» от одной до пяти в зависимости от предлагаемых услуг и их качества;
- дома отдыха, включая коттеджи, бунгала, помещения квартирного типа, классифицированные по системам "ключей" от одного до пяти.

Гостиницы стран Бенилюкса (Бельгия, Нидерланды, Люксембург) классифицируются по системе Benelux Hotel Classification ("Бенилюкс Отел Классификэйшн"). Согласно этой системе от одной до пяти звезд присуждаются следующим средствам размещения:

- отель-кафе-ресторан - учреждение, которое построено и приспособлено для жилья, но где также функционируют кафе, ресторан или и то, и другое;
- мотель - учреждение, объединяющее вместе отель, кафе и ресторан, расположенные вблизи автомобильных дорог и обслуживающие туристов, путешествующих автомобильным транспортом;
- отель-ресторан - учреждение, приспособленное для жилья и где функционирует ресторан;
- отель-гарни - учреждение, предоставляющее жилье, в котором обслуживают только койкой и завтраком;
- апартамент-отель - учреждение, предоставляющее жилье в квартире, студии или других аналогичных помещениях.

Существуют также специфические средства размещения, характерные только для определенной страны или региона, например пенсионы, posadas (Португалия), paradors (Испания), ryokan (Япония).

Сегодня в мире свыше 12 миллионов гостиничных номеров, которые предоставляют свыше 4 миллиардов ночевков в год. Большинство гостиничных предприятий в мире (79%) попадает в категорию «малых» отелей, то есть менее 100 номеров по Американской классификации (или менее 50 по классификации других стран), но на долю этих предприятий приходится менее 30% номерного фонда и менее 24% прибыли. За период с 1970 по 1990, число номеров в гостиницах, входящих в состав консорциумов, выросло более чем в три раза (с 576000 до 1844000).

Следует отметить, что к недовольству американских компаний, на американский рынок сегодня вторглись европейские и японские гостиничные компании. Французские цепи предлагают своим клиентам в Америке, питание и напитки исключительно высокого уровня, японские компании «продают» гранию и дух спокойствия, которыми так известна Япония, а британские отели продвигают стиль традиционного, уходящими корнями в историю сервиса, и сдержанной элегантности.

Таблица 6.

Состав клиентов гостиниц регионов мира (в %)

	Все отели	Аф- рика и Ближ- ний Вос- ток	Азия и Ав- стра- лия	Севе- рная Аме- рика	Ев- ропа	Лати- нская Аме- рика
По происхождению:						
Местные клиенты	47,0	18,2	33,6	85,3	47,4	53,5
Клиенты из-за рубежа	53,0	81,8	67,4	14,7	52,6	46,5
Всего:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Доля повторных клиентов	36,7	32,7	32,9	41,0	35,5	47,1
По составу:						
Правительственные чи- новники	3,9	11,3	4,6	6,5	1,8	4,9
Деловые туристы	33,6	38,6	30,7	28,5	37,4	32,6
Индивидуальные туристы	24,6	9,4	27,4	26,1	22,9	24,8
Тур. группы	17,4	13,6	20,1	7,8	16,6	23,4
Участники конференций	11,3	7,8	7,5	22,9	12,1	8,2
Другие	9,2	19,3	9,7	8,2	9,2	6,1
Всего:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Доля предварительных заказов	84,4	48,8	87,1	84,2	86,4	73,8

Источник: Horwarth International, The Worldwide Hotel Industry, 1993 edition

Сегодня мировое гостиничное хозяйство сконцентрировано в Европе и Северной Америке, где по данным ВТО в середине 1990-х гг. было расположено соответственно 44,4% и 38,7% всех гостиничных номеров. На долю Азиатско-Тихоокеанского региона приходится около 11,3% всего номерного фонда, остальная часть примерно одинаково распределена между Африкой, Латинской Америкой и Карибскими островами. При этом около 80% номерного фонда европейских сосредоточено в Южной и Западной Европе, а около 85% номерного фонда североамериканских отелей - в США.

Наибольший темп роста числа гостиничных номеров наблюдается в Азии, наименьший – в Восточной Европе.

Средняя загруженность отелей в мире составляет 62%, причем самый низкий уровень отмечается на Ближнем Востоке, а самый высокий – в регионах бассейна Тихого океана и на Карибах. Данные о составе клиентов отелей различных регионов мира приведены в табл.6.

В терминах полученной прибыли мировое гостиничное хозяйство является сильно концентрированным. По оценкам Marriott Corporation, в 1985 г. общая сумма прибыли от деятельности в различных сегментах рынка (делюкс, высший, средний, экономический) для США, Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона составила около 53 млрд. американских долларов. На долю США в этой сумме пришлось свыше 77%, то есть около 40 млрд. Позже гостиничная цепь Inter-Continental Hotels проводила такие оценки только для отелей класса делюкс, поскольку она является активным участником этого сегмента рынка. По данным Inter-Continental, общая сумма полученной мировым гостиничным хозяйством прибыли только в классе делюкс составила свыше 40 млрд. долл. США в год.

Северная Америка

Гостиничное хозяйство Северной Америки в основном представлено компаниями, предпочитающими рост за счет контрактных соглашений (франчайзинг или контракт на управление), Азиатские компании обычно используют инвестиции в собственность, а Европейские компании предпочитают сочетание участия в собственности и контрактное управление. Соответственно с основными стратегиями роста сформировалась и структура гостиничного хозяйства этих регионов.

В Северной Америке преобладают контрактное управление, франчайзинговые цепи, объединения отелей и маркетинговые подходы, делающие ставку на брэнды – марки гостиничных продуктов и фирм. Несмотря на то, что многие отели являются независимыми по форме собственности и по способу управления, операторы стремятся позиционировать свои предприятия как ассоциированные с известными именами, когда пытаются выйти на новые сегменты. Брэнды при этом играют две важные функции: 1) продвигают стандарты и стандартизацию гостиничных продуктов, 2) помогают продавцам и покупателям, поскольку продукты определенной марки в большинстве своем более надежны, чем продукты без марки.

Североамериканский договор о свободной торговле, возможно, станет катализатором развития гостиничного бизнеса в ответ на увеличение торговли и обмена туристами между тремя заинтересованными странами. Кроме того, Аргентина, Бразилия, Чили и Венесуэла, возможно, тоже присоединятся к расширенному союзу, который станет именоваться Торговым блоком двух Америк.

Во второй половине 1980-х гг. у японских инвесторов было много наличных денег, и они могли позволить себе покупать недвижимость в Америке. Этому способствовал рост курса йены по сравнению с долларом. Земля и собственность в США стоили гораздо дешевле, чем в Япо-

нии, и по идее должны были бы продаваться со скидкой. На деле же цены на собственность, в том числе и отели, оказались завышенными. Например, La Costa Resort and Spa in La Costa в Калифорнии. Эта собственность (470 номеров и площадки для гольфа) была в 1986 г. приобретена компанией Sports Shinko за \$250 млн., т. е. каждая комната обошлась \$531914. По поводу этой сделки стоит вспомнить два интересных момента. Первый — за те несколько месяцев, что прошли со дня подписания документов и днем фактического платежа, покупатель сэкономил \$26 млн. за счет роста курса йены по отношению к доллару. Второй момент еще интереснее: за первый год работы под надзором новых хозяев предприятие потеряло \$26 млн. Частично это произошло по причине «недостаточного усердия». Однако тщательное изучение положения дел выявило бы тот факт, что для поддержания отеля в надлежащем состоянии потребовались бы очень значительные денежные затраты. Очевидно, оформляя покупку, новые хозяева смотрели далеко вперед, ожидая, что стоимость земли в Южной Калифорнии, без сомнения, значительно возрастет в ближайшие годы. А пока, не тревожась о временных убытках, они во всю использовали места вдоль площадок для гольфа, строя и продавая дорогие кондоминиумы.

Примерно в 1990 г. японские инвестиции в американские отели достигли своего пика и пошли на убыль. Другие, особенно гонконгские, тайваньские и корейские, начали занимать их место. Богатая гонконгская семья Ченгов перекупила у компании Nestle (Швейцария) сеть отелей Stouffer. Ченг Юдун также владеет контрольным пакетом в New World Development Co. Ltd. — компании-учредителе Ramada International and New World Hotels, владеющей 11 отелями в Азии. Ченгам также принадлежит Regent и Grand Hyatt в Гонконге.

Хотя исторически идея создания операционных цепей в гостиничном и ресторанном бизнесе пришла из Европы, американские цепи способствовали глобализации индустрии гостеприимства, разделению владения и управления предприятиями, формированию концепции сегментации гостиничных продуктов, стандартизации гостиничных услуг, развитию стандартов строительства гостиничных предприятий, созданию ассоциаций и маркетинговых объединений предприятий, росту франчайзинга и централизованных систем резервирования.

В 1940-х – 1950-х гг. компании, подобные Hilton, Holiday Inn, Inter-Continental и Sheraton были заинтересованы в создании стабильного рынка, экспорта американского образа гостиничных услуг, особенно для делового туризма. Как отмечал Микаэль Хест, президент и главный управляющий Hilton International, «образ глобальной гостиничной цепи представлял собой стандартизированный идеал американского обслуживания, преимущественно для американских туристов. Он подразумевал

американские стандарты обслуживания, которые пропагандировал Hilton International, создавая глобальную культуру обслуживания.

“Американский метод” развития гостиничного бизнеса, основанный на строгом “централизованном контроле из США”, базируется на чисто американском менталитете и не признает ничего более совершенного. 1950-е и 1960-е гг. продолжали демонстрировать успех этого метода, построенного на экспорте стандартизированного гостиничного продукта, гарантирующего клиентам выполнение обязательств и согласованность в пределах строгого контроля операций системой централизованного управления, посредством инструкций. Инструкции представляли собой детализированное описание технологии и необходимых действий по выполнению процедур предоставления гостиничных услуг и управления ими. Они выполняли важную роль в гарантировании согласованности действий всех работников и подразделений гостиничного предприятия и обычно назывались “Стандартные производственные инструкции” (SOPs).

Потенциальным направлением распространения американских цепей является практически любой регион мира, в особенности те из них, в которых наблюдается экономическая и политическая стабильность. В настоящее время это Европа, в том числе и Восточная, Азиатско-Тихоокеанский регион и Южная Америка. Основными причинами выхода американских цепей на зарубежные рынки, согласно делению их на push/pull факторы, можно считать:

- Необходимость увеличения темпов роста числа предприятий и размеров прибыли. Современное гостиничное хозяйство США является развитой отраслью экономики с ежегодно снижающимся темпом роста. Для корпораций в сфере гостиничного бизнеса становится все труднее искать новые рынки, поскольку практически все потенциальные рынки и сегменты заняты. Похожая ситуация складывается и в странах Западной Европы, где также ограничены возможности роста.
- Увеличение делового туризма и путешествий в страны Дальнего Востока. Страны Азиатско-Тихоокеанского региона стали привлекательными для инвестиций многих американских гостиничных цепей. Исключением являются только Сингапур и Малайзия (избыток гостиничных номеров) и Филиппины (политическая нестабильность). Особую привлекательность для развития американских гостиничных цепей имеют Китай и Япония.
- Развитие лояльности к марке. По мере устойчивого роста международной торговли и путешествий гостиничные цепи выработали тактику следования за своими клиентами в различные регионы. Цепь пытается развить и использовать лояльность клиентов к своим тор-

говым маркам посредством предоставления широкого диапазона услуг (часто взаимодополняющих, согласованных друг с другом, то есть комплексного обслуживания), персонификации отношений с гостями, внедрения международных систем резервирования. Многие менеджеры гостиничного хозяйства также полагают, что международная деятельность способствует повышению имиджа компании и увеличивает известность марки на национальном рынке. Таким образом, известность имени, создаваемая за счет глобального присутствия цепей, укрепляет их конкурентные позиции на рынке международных путешествий. Сегодня в США есть гостиничные компании, которые буквально вынуждены выходить на зарубежные рынки для того, чтобы закрепить свой статус, поскольку все больше американцев путешествует за пределами своей страны.

- Защита от колебаний в экономике. Международная деятельность представляет собой преграду рецессии, поскольку дает возможность использовать временные различия в циклическом развитии экономик разных стран. Хотя исторически идея создания операционных цепей в гостиничном и ресторанном бизнесе пришла из Европы, американские цепи способствовали глобализации индустрии гостеприимства, разделению владения и управления предприятиями, формированию концепции сегментации гостиничных продуктов, стандартизации гостиничных услуг, развитию стандартов строительства гостиничных предприятий, созданию ассоциаций и маркетинговых объединений предприятий, росту франчайзинга и централизованных систем резервирования.

Европа

В Европе существует важное сочетание цепей и предоставляемых ими услуг определенных брэндов с одной стороны, и менее знаменитых независимых отелей – с другой. Ожидается рост цепей, а также консорциумов независимых отелей, то есть распространение подхода единого брэнда, возможно, столь же высокими темпами как в Америке. По-прежнему большинство отелей в Европе – небольшие семейные предприятия. Большинство из отелей уже вступили в консорциумы, но число не вступивших все еще достаточно велико.

Во Франции, например, система франчайзинга развивается в одно- и двухзвездном гостиничном секторе. Благодаря этой системе двухзвездные гостиничные цепи (“Аркад”, “Ибис”) и однозвездные цепи (“Балладан”, “Формула 1”) построили сотни гостиниц за последнее десятилетие. Этот успех можно отнести к политике французских гостиничных цепей, которая заключается в привлечении франчайзиатов маленьким первоначальным взносом от 270 до 540 тыс. долл.

В Великобритании основные гостиничные цепи составляют приблизительно 25% гостиничной индустрии. Крупнейшей группе Forte ("Форте") принадлежало 338 гостиниц в стране, далее следует «Моунт Чарлит Тистл Отеле» - 109 гостиниц и «Квин Моат Хаусис» - 102 гостиницы. В пяти главных городах Великобритании сосредоточено 40% всех гостиничных номеров страны. Исследования, проведенные британскими специалистами, показали, что при объединении гостиниц в цепи доходность одного номера в 7 раз выше, чем в независимых гостиницах.

Лорд Чарльз Форте, основатель цепи Forte PLC, прибыл в Англию как иммигрант и, в конечном счете, сформировал империю из 1000 гостиниц. В 1935 г. он основал холдинг Forte PLC с предприятием молочных баров в Лондоне. Основное расширение компании началось с послевоенного периода за счет увеличения обслуживания гостиниц на автострадах. К 1970 г. компания, имея 41 гостиницу, объединилась с группой Trust House и стала называться Trusthouse Forte PLC (THF). Компания Trust House, основанная в 1903 г., до объединения с Forte занималась восстановлением уровня обслуживания стандартов старых английских гостиниц inns, многие из которых пришли в упадок после появления железных дорог. С течением времени эта компания превратилась в общенациональную гостиничную цепь, в сферу интересов которой попадали и национальные, и международные рынки. К 1990 г. Trusthouse Forte состояла из 810 предприятий разных типов, расположенных по всему миру. Компания предполагала дальнейшее расширение и приняла на вооружение различные концепции роста: создание совместных предприятий, разработка новых концепций, слияние. Последнее включало приобретение американской цепи Travelodge. Для международной экспансии компания ясно признала преимущество приобретения уже существующих цепей. Поглощение существующих предприятий имеет следующие преимущества: маркетинговая ниша и расположение уже определены, скорость внедрения выше, новый персонал может быстро интегрироваться в уже существующую структуру без прерывания бизнеса. В 1990 г. название Trusthouse Forte было изменено на Forte PLC для того, чтобы отразить стремление компании к глобальному позиционированию и четкой идентификации брендов. Компания выделила в своем портфолио три группы отелей: Forte Crest Hotels, Forte Posthouse Hotels, Forte Travelodge, а также три эксклюзивные коллекции отелей: Forte Exclusive Hotels, Forte Grand Hotels и Forte Heritage Hotels.

В отличие от многих других гостиничных компаний, компания Forte PLC владела большинством из своих отелей, частично из-за особенностей системы учета в Великобритании. В Лондоне компания владела 100% своего номерного фонда, в провинциальных городах 98%, и только за пределами Великобритании доля собственности в общем номерном

фонде цепи была ниже, хотя и намного превышала этот показатель у других цепей. Стратегия развития Forte PLC в течение 1990-х гг. включала следующие компоненты роста: (1) продолжение создания отелей, принадлежащих компании; (2) поиск контрактов на управление с возможностью участия в собственности; (3) создание совместных предприятий; (4) поиск покупателей франшизы для Travelodge. В качестве целевых рынков рассматривались Великобритания, Европейский континент и Северная Америка. В конце 1990-х гг. Forte PLC имела отели в 33 странах.

Другие европейские группы также представлены на рынке Великобритании. Например, французская группа Accor ("Аккор") занимает девятое место в лиге 50 высших гостиничных групп в Великобритании и имеет 25 гостиниц. Один из факторов, привлекающих иностранных инвесторов в эту страну, - низкий уровень заработной платы по сравнению с континентальной Европой.

Создатели французской гостиничной цепи Accor Пауль Дубрэль (Paul Dubrale) и Джерар Пелиссон (Gerard Pelisson) построили свой первый в американском стиле на окраине дороги во Франции в 1967 г. Прибыль устойчиво росла, и компания начала расширяться. К 1992 г. компания Accor владела гостиницами в большем количестве стран, чем любая другая гостиничная цепь.

Цепь гостиниц Mercure была приобретена компанией Accor в 1975 г., а цепь Sofitel - в 1980 г. Изначально компания Accor была известна как Novotel, название Accor было принято со слиянием компаний Novotel и Jacques Borelev International в 1983 г. В 1985 г. был создан бренд Formule 1, а цепь мотелей Мотель 6 была приобретена в 1990 г. В 1992 г. компания Accor слилась с компанией с Pullman, которая была выкуплена у компании Wagons Lits.

Являясь одной из первых гостиничных цепей, признающих важность сегментации, Accor управляет многочисленными брендами и предоставляет самые разнообразные гостиничные услуги: четырех-звездочные отели Sofitel и Pullman, трех-звездочные Novotel и Mercure, и двух-звездочные Ibis/Urbis, а также одно-звездочные Motel 6 и Formule 1.

Расширяясь быстрыми темпами, компания Accor стала самой большой компанией на Европейском континенте и четвертой в мире. Компания в настоящее время имеет гостиницы в 66 странах. Цель компании Accor состоит в том, чтобы доминировать в среднем сегменте рынка (mid-scale) в Европе.

Вторая известная французская цепь - Club Méditerranée (Club Med). Эта компания была основана в 1950 г. как спортивная ассоциация Жераром Блитзем (Gerard Blitz) и его друзьями. Их первым предприятием была "деревня для отдыха" (vacation village) на Майорке в Испании, ор-

ганизованная как клубный отдых с начальным количеством членов 2500. Эта деревня состояла из тентов, в которых желающие отдохнуть спали в спальнях мешках и готовили себе еду по очереди.

Уникальный подход Club Med к отдыху основан на убеждении, что городским жителям для полноценного отдыха необходимо жить в атмосфере, совершенно отличной от той, к которой они привыкли: без строгих правил, запретов и преград. Все необходимое для проживания должно быть простым и "дружелюбным", люди должны носить простую повседневную одежду. Политика Club Med также подразумевает отказ от "отвлекающих" изобретений цивилизации – телевизоров, радио, телефонов, газет, часов. Философия отдыха – отключение от повседневности, стиль предприятий размещения – бунгало, построенные в стиле принимающей страны.

К 1977 г. у Club Med было уже 77 таких деревень на 54,000 мест в 24 странах Средиземноморья, Карибских островов, на Ближнем Востоке, в Африке, Мексике и Тихоокеанском бассейне. Большая часть номерного фонда сконцентрирована в деревнях и на виллах в основном в странах, специализирующихся на туризме отдыха. В Европе находится три четверти от общего фонда гостиничных номеров. Клиентам предлагается оплачивать только фактическое проживание (pay-for-stay), без членских взносов, основные клиенты – из Франции, других стран Западной Европы, Северной и Центральной Америки.

В 1980-х гг. эта концепция отдыха испытала трудности в связи с демографическими переменами: клиенты Club Med выросли, и компания не могла более позиционировать себя как рай для одиночек. Многие поселения были перестроены и стали напоминать современные отели с соответствующим оборудованием. В 1990-х гг. Club Med также начал развивать бренды – Club Jr., Club Renaissance, Les Villas.

С целью удовлетворения требований сегмента рынка, употребляющего туристскую продукцию высокой категории, эта группа диверсифицировала свою деятельность в круизы и к своим 100 клубам на пяти континентах земного шара добавила лайнеры Club Med 1, плавающие в Карибском и Средиземном морях, и Club Med 2 - в Тихом океане. Она также приобрела авиакомпании Minevre и Air Liberté, которые представляют вторую крупную группу воздушного транспорта во Франции после Air France Group.

Компания Club Med заботится о поддержании своей независимости, особенно сейчас, когда Air France Group осуществляет политику диверсификации. По этим причинам Club Med расширяет сферу своей деятельности на американском и японском рынках, а также применяет новые виды услуг в своих «деревнях». Например, в Карибском бассейне и в Мексике известны «деревни» этой группы, предлагающие новый эли-

тарный туристский продукт squba diving ("скуба дайвинг") - исследование глубин Мирового океана

Еще одна популярная во всем мире французская гостиничная компания – Le Méridien. Она была создана в 1972 г. национальным французским авиа-перевозчиком Air France как объединение имеющихся у Air France отелей и новых приобретенных цепей. Изначальное название компании – Hotel France International, но вскоре после образования цепи произошло слияние с частной компанией, и была сформирована Société des Hôtels Méridien. Компания быстро расширялась, особенно на Ближнем Востоке, так как это соответствовало расширению географии полетов Air France. В 1976 г. компания вышла на рынок США, где управление осуществляется смешанной командой американских и французских специалистов. Политика цепи – управлять элегантными отелями таким образом, чтобы гостям было комфортно. Отели Le Méridien обычно средней вместимости, с загрузкой до 70%, обязательно с французской кухней самых высоких стандартов. Компания имеет партнерские отношения с немецкой цепью Kempinski.

В наши дни в Европе Франция является самым большим владельцем гостиничных консорциумов. Двадцать консорциумов разного объема составляют четверть всех отелей страны. Самый крупный из них Le Logis de France ("Ле Ложе де Франс") обеспечивает 60% общего количества предложений номеров в стране и объединяет почти 70% всех отелей-членов консорциумов страны. В Великобритании объединенные в консорциумы гостиницы обеспечивают 60% общего предложения гостиничных номеров, т.е. четвертую часть рынка.

К другим видам предлагаемого в Европе жилья относятся так называемые вторичные резиденции, полностью принадлежащие туристам, но не являющиеся их постоянным местом проживания, и вторичные резиденции с общими удобствами - это квартиры в блоках, которые обслуживаются управленческой компанией и имеют прачечную, спортивно-оздоровительные и развлекательные комплексы и др. Этот вид предлагается в США, Франции и Испании в основном на горных курортах и побережье. Наглядным показателем развития вторичных резиденций является 35%-ный рост их во Франции за 20 лет начиная с 1975 г., хотя и они требуют больших первоначальных инвестиций. Этот вид размещения туристов активно поддерживает другие виды экономической деятельности: торговлю, народные ремесла и особенно строительство в сельской местности, горных районах и на побережье. Владельцы таких домов могут сдавать их в аренду туристам как из своей страны, так и из-за рубежа. На средиземноморских курортах Франции и Испании также предлагают сезонно арендуемые оборудованные помещения. Это квартиры,

студии или целые виллы, предоставляемые в аренду туристам на период от одной недели до трех месяцев.

Кстати будет упомянуть, что во Франции в гостиничном хозяйстве страны занято более 200 тыс человек, а в сезон — полмиллиона человек, а в Италии — более 800 тыс человек, т.е. больше, чем в таких важнейших отраслях промышленности, как машиностроение, химическая и легкая промышленность.

Испанская гостиничная цепь Grupo Sol была основана Габриэлем Эскарером Джулиа (Gabrielle Escarrer Julia). С 1953 г., когда ему было 18 лет, он начал управлять 35-комнатным отелем El Paso Hotel в Палме, на Майорке, затем в 1956 г. он создал независимую гостиничную компанию Hoteles Mallorquines. В 1950-х и 19560-х гг. он продолжал присоединять к ней отели на Майорке, а с 1974 г. — отели на Канарских островах. В 1976 г. компания стала называться Sol Hotels, с тем, чтобы отразить свои операции на Costa del Sol.

Присоединив в 1984 г. гостиничную цепь Hotasa, компания Sol Hotels обеспечила себе присутствие во всех основных городах Испании. Международное подразделение компании было создано в 1985 г., первым предприятием этого подразделения стала гостиница на острове Бали в Индонезии. В 1987 г. Sol Hotels приобрела престижную цепь Cadena Melia с отелями в Испании, Венесуэле, Колумбии, Ираке. Grupo Sol стала материнской для обеих компаний — Sol (прибрежные отели категории 3-4 звезды) и Melia (курортные и городские отели категории 5 звезд.). Сегодня компания Grupo Sol является крупнейшей в Испании и пятой в Европе по номерному фонду. Grupo Sol продвигает на рынок европейский стиль обслуживания и испанскую кухню, а также старается следовать испанским традициям архитектуры.

На европейском рынке также широко представлены крупнейшие в США лидеры гостиничного бизнеса, такие известные гостиничные цепи, как Hilton, Sheraton, Marriott, Ramada, Hyatt.

Азиатско-Тихоокеанский регион

В Азиатско-Тихоокеанском регионе индустрия туризма в основном представлена большими объемами делового и организованного туризма, и группируется вокруг более формальных организованных каналов. Как городские отели, ориентированные на деловой туризм, так и прибрежные отели, ориентированные на отдыхающих, представляют собой большие предприятия, входящие в состав местных или международных цепей. За исключением Японии, в этом регионе нет традиций небольших семейных отелей, и соответственно, гостиничная индустрия в основном получила международное признание за счет передовых технологий маркетинга.

Ожидается, что туристический поток в страны Тихоокеанского региона будет увеличиваться в таких же масштабах, что и за последние годы. В связи с этим планируется развитие курортных отелей в Индонезии, Малайзии, Таиланде, Вьетнаме и Мексике. В Азии стремительное развитие Гонконга стимулировалось бурным ростом экономики соседних стран и системой налогообложения, которая и не снилась поставщикам. В Гонконге взимается 16,5%-ный корпоративный налог, 15%-ный подоходный налог и никакого налога на доходы с капитала или дивидендов. Некоторые гостиничные корпорации имеют штаб-квартиры в Гонконге, среди них и Mandarin Oriental, Peninsula, Shangri-La — все это знаменитые на весь мир пятизвездочные отели. Они базируются в Гонконге из-за низкого корпоративного налогообложения и возможности использовать в качестве администраторов экспатриантов без особых бюрократических проволочек.

В регионе сильны позиции японских гостиничных цепей New Otani, Nikko и Regent International, а также цепи из Таиланда Dusit Thani.

Несмотря на то, что Индия исторически не является развитой в туристическом отношении страной, ведущие гостиничные цепи Taj Group и Oberoi имеют высокую репутацию за исключительное качество услуг и высокие стандарты. Эти компании достаточно сильно развиты в Индии и смогли выйти за пределы национальных границ, но дальнейший их рост тормозится отсутствием иностранной валюты.

Карибы и Африка

На страны Карибского бассейна приходится 3,2% гостиничных номеров от общемирового числа. Однако регион испытывает бурный рост, примерно в два раза превышающий темпу роста числа отелей в других американских странах.

В Африке предложения гостиничных номеров сосредоточены в странах на севере материка, в основном в Тунисе и Марокко (около 47%). Этот регион континента также стремительно развивается, примерно в 2 раза быстрее, чем в среднем все страны Африки. В Африке крупнейшей гостиничной цепью является Southern Sun Holdings Ltd, дочернее предприятия компании South African Breweries Ltd. Помимо отелей, эта гостиничная цепь имеет тайм-шеры, казино и курорты.

4.3. Экспансия гостиничных цепей за пределы национальных границ

Экспансия в Европу

Американские цепи, которые последовали за производственными ТНК начиная с 1946 г. частично как помощь Европе в рамках "плана Маршалла". Основными центрами экспансии были европейские столицы

Лондон, Париж и Рим. Ирландия, Испания. Страны Скандинавии не вызвали интереса американских компаний, поскольку развивали собственные цепи и лишь несколько американских производственных ТНК пришли в эти страны. Постепенно шел и встречный процесс экспансии европейских цепей в США, поскольку увеличилось количество деловых поездок из Европы.

Энергетический кризис 1973 г. остановил рост международных цепей в Европе. Внимание сместилось на новые рынки, где имелся капитал: нефтяные страны Ближнего Востока и позднее страны Тихоокеанского бассейна.

Вторая половина 1980-х гг. породила вторую волну международных гостиничных экспансии в Европу, стимулированную созданием единого Европейского рынка. В ней приняли участие такие компании как Ramada, Marriott, Nikko, Oberoi, Taj International.

Рост конкуренции в связи с тем, что не осталось «свободных» территорий, таким образом экспансия была возможна только за счет приобретения существующих предприятий.

Внимание привлекли новые "деловые" города – Вена, Брюссель, а также города Испании и Португалии. Скандинавские страны по-прежнему не вызвали интереса, поскольку даже гласные города были небольшие по американским и центрально-европейским понятиям, местные гостиничные компании достаточно сильны и, соответственно, нет места для новых больших международных отелей.

Основные барьеры экспансии в Европе – высокая стоимость земли, ограничения по проектированию, высокая стоимость рабочей силы. Европа представляет собой более трудный рынок для внедрения, чем Ближний Восток или Азия, поскольку в Европе необходимо также конкурировать с местными компаниями.

В Восточную Европу западные компании начали проникать в середине 1980-х гг. В 1987 г. на рынке Восточной Европы функционировало шесть международных гостиничных групп (американских и европейских). Inter-Continental, Holiday Inn и Accor открыли свои отели в ряде городов региона через систему франчайзинга, но тогда качество обслуживания в них уступало аналогичным гостиницам в Западной Европе. Hilton и Hyatt имели по одному отелю в Будапеште, причем гостиничная цепь Hilton считалась наиболее преуспевающей в этом регионе. Sheraton владел контрактом на управление государственной гостиницей в Софии, которая до 1987 г. оставалась лидером на рынке Болгарии. Marriott учредил свое первое совместное предприятие в 1989 г. в Варшаве. Большинство гостиничных предприятий, созданных до 1989 г. на основе франчайзинга, существуют до сих пор. Несколько групп попытались изменить их статус и добиться соглашения об управлении, но это удалось

немногим. Inter-Continental смог поменять контракт только в Загребе, Бухаресте и Будапеште. Hilton и Hyatt признали, что они вряд ли смогут добиться подобных изменений в Будапеште, потому что 322-комнатный Hilton – это жемчужина венгерской гостиничной цепи Danubius, а Hyatt является частью группы Pannonia. С 1990 г. в Восточной Европе открылось около 70 новых или реконструированных отелей, управляемых иностранными компаниями. Во многих качество обслуживания постепенно улучшается, и за последние пять лет 14 из них стали членами консорциума Best Western, который считается гарантом качества гостиничных услуг.

Первые попытки американских гостиничных цепей проникнуть на российский рынок были предприняты в конце 1980-х гг. Компания Sheraton предполагала в конце 1989 г. создать совместное советско-американское предприятие по владению и управлению двумя отелями в центре Москвы. Компании Hilton International, Inter-Continental и Marriott также начали планировать свою деятельность совместно с Московским Советом народных депутатов и Аэрофлотом.

Основной причиной, по которой развитие американских гостиничных цепей в СССР могло быть перспективным, являлось, как уже отмечалось, увеличение делового и развлекательного (традиционного) туризма. Если развитие делового туризма происходило по вполне очевидным политико-экономическим причинам, связанным с изменениями идеологии и принципов ведения хозяйства, вызвавшим увеличение контактов с представителями западных компаний, то перспективы развлекательного туризма можно объяснить следующими факторами.

Любопытство. Прежняя недоступность СССР и России в том числе делали страну особенно привлекательной для той категории туристов, которые стремятся увидеть что-то новое, отличное от известного им мира, а также для тех, кто хотел бы стать «частью исторического процесса разрушения железного занавеса».

Природные и исторические достопримечательности. Размеры территории страны таковы, что доступен практически любой вид отдыха: солнце, вода и песок Черного моря, озера Карелии и Центральной России, горы Урала, нетронутые районы Сибири и Байкала, исторические достопримечательности Москвы, Санкт-Петербурга, других городов.

Посещение друзей и родственников. За пределами России живут тысячи людей, эмигрировавших из страны за последние десятилетия. Политическая ситуация в стране позволяет им вернуться и посетить своих родственников и друзей, что ранее было невозможно. Эти люди представляют достаточно большой сегмент рынка услуг гостеприимства.

Наличие целебных ресурсов и минеральных источников. Россия имеет достаточно развитую систему курортов, расположенных на базе различного рода природных ресурсов, что позволяет сделать предположение о возможности развития бальнеологического туризма.

Низкий уровень цен. В целом уровень цен в России намного ниже по сравнению со странами Запада, однако, не всегда эти цены были раньше и даже сейчас доступны для иностранцев. Например, цены на посещения музеев, выставок, галерей и других объектов истории и искусства для иностранцев выше, чем для граждан России. В некоторых гостиницах стоимость проживания и услуг для иностранцев также существенно выше. Все эти обстоятельства приводят к увеличению стоимости туристических поездок в Россию, что, естественно, не способствует росту их числа.

Близость к основным странам-источникам туристов. Географическое положение России таково, что она является сравнительно легко достижимой автомобильным, железнодорожным и воздушным транспортом для жителей Западной и Южной Европы с запада, а для жителей Японии, Южной Кореи и США – морским и воздушным транспортом с востока.

Безопасность. Уровень преступности (преступлений против личности) в России существенно ниже, чем в странах Запада, как в городской, так и в сельской местности. Однако остаются пока не решенными вопросы политической стабильности в стране в целом и локальных конфликтов в отдельных регионах.

Все перечисленные выше причины явились основными для увеличения темпов международной экспансии гостиничных цепей из разных стран, и прежде всего американских компаний, в Россию. Интенсивный рост процесса глобализации привел к формированию нескольких стратегий, используемых компаниями для достижения своих целей.

Стратегии, применяемые в настоящее время американскими гостиничными цепями в разных странах, в том числе и в России, можно охарактеризовать как стратегии концентрированного роста. Такая стратегия предполагает, что фирма будет направлять все ресурсы на перспективный рост единого продукта на одном рынке с применением единой основной технологии. Чистая стратегия концентрированного роста предполагает, что компания постоянно ищет формы улучшения своего продукта, интенсифицирует деятельность по его продвижению на рынке, увеличивает число каналов реализации. Ценовая стратегия при этом строится как стратегия проникновения, то есть фирма полностью использует весь свой опыт, рассматриваемый как конкурентное преимущество, для работы в условиях высокой конкуренции.

Стратегия развития, применяемая менеджментом гостиничной цепи, должна отражать цели компании в ее международной деятельности. Если это, например, следование за деловыми туристами или увеличение операций на быстро растущем столичном рынке, то стратегия предполагает фокусирование на основных городах – центрах международного сотрудничества.

Практически сейчас это можно видеть в России, где американские гостиничные цепи предпочитают открывать отели практически только в Москве и Санкт-Петербурге. Если целями компании является установление максимального присутствия, то цепь может создавать новые отели также и на вторичных рынках, однако для России в настоящий момент это не актуально. Стратегия концентрированного роста находит свое выражение в различных формах, которые отражают значение конкуренции в отрасли. Такими формами являются стратегический альянс, франчайзинг, сегментация рынка, контракт на управление, совместное предприятие, слияния и поглощения.

Экспансия в Америку

За исключением некоторых канадских компаний, США долгое время не имели международных гостиничных компаний. Но стабильность американской экономики, низкая стоимость строительства и эксплуатации стимулировали внедрение таких цепей как Landroke PLC (за счет приобретения Hilton International), Forte PLC (за счет приобретения Travelodge и Viscount), Aoki Corporation (за счет приобретения Westin Hotels), Seibu Saison (за счет приобретения Inter-Continental), а также слияние Holiday Corporation и Bass PLC составили основу экспансии в США европейских и азиатских цепей.

Иностранные инвесторы не раз покупали и продавали не только отдельные американские отели, но и гостиничные сети. Компания Bass Plc (Великобритания) купила Holiday Corporation, компания Grand Metropolitan (Великобритания) приобрела цепь Intercontinental Hotels, а компания Accor (Франция) — цепь Motel 6.

Компания Accor впервые вышла на американский рынок в 1979 г. с брендом отелей высокого класса Sofitel. Частью стратегии международной экспансии цепи Accor, особенно в отелях Sofitel, было продвижение изысканной французской кухни для того, чтобы привлечь местных потребителей и компенсировать малую известность нового бренда. В некоторых отелях доход от продаж в ресторанах достигал 50% общего дохода.

В конце 1980-х и начале 1990-х гг. несколько американских отелей были приобретены также японскими инвесторами. По словам Кристофера Мида, директора совместного предприятия Mead Ventures, японцам

уже сейчас принадлежат полностью или частично 296 американских отелей, и он предсказывает, что к концу десятилетия количество американских отелей, в которые вложены японские деньги, может перевалить за четыре сотни.

На рынок Канады также вышли британские, французские, американские и азиатские компании. Несмотря на то, что Северная Америка считается развитым рынком, стоимость новых проектов остается вполне разумной, особенно в местах второстепенного значения. Кроме того, стоимость недвижимости в гостиничном бизнесе США остается низкой в сравнении со многими другими регионами или с твердостью национальной валюты, что в совокупности с высокой емкостью американского рынка обеспечивает его притягательность для иностранных инвесторов и операторов гостиничного дела.

Экспансия на Ближний Восток

Ближний Восток стал привлекать инвесторов и операторов гостиничного дела в начале 1970-х гг., когда в регионе наметились огромные перспективы в связи с продажей нефти. Правящие семьи стран Ближнего Востока построили огромные и сверхроскошные дворцы для себя и своих партнеров по бизнесу. Высокий риск, связанный с политической и экономической нестабильностью региона, а также целым комплексом проблем развития гостиничного дела, в полной мере компенсировался ожидаемыми высоким уровнем загруженности и высокими ценами на номера. Несколько гостиничных цепей приняли решение о внедрении на этот рынок, следуя философии, что потенциальная выгода стоит того, чтобы принять риск.

Падение цен на нефть в 1980-х гг. отразилось на загруженности и прибыли отелей. Неспособность региона расширить свою экономическую базу и компенсировать спад активности также не способствовало развитию туризма в регионе. Последующие политические сложности в Иране, Ираке, Кувейте, Израиле и других странах еще более обострили ситуацию. Во время одного из переворотов в Иране три гостиницы Hyatt были отобраны правительством. Война в Персидском заливе повергла индустрию гостеприимства в регионе в полный упадок, что сказалось на значительном снижении интереса иностранных компаний к развитию бизнеса в этом регионе. В настоящее время большинство гостиничных цепей предпочитают развивать отели делового класса, которые используются как бизнесменами из Европы, Америки, Японии и Австралии, так и местными государственными, религиозными и коммерческими организациями.

В регионе представлены все ведущие американские, европейские и азиатские цепи: Sheraton, Marriott, Hilton, Hyatt, Ritz-Carlton, Four

Seasons, Radisson SAS, Mövenpick, Inter-Continental, Holiday Inn, Ramada, Sofitel, Novotel, Le Méridien, Golden Tulip, Kempinski, Dusit Thani, Quality Inn, Rydges, Regent, Taj, Oberoi, и др.

Экспансия в Азиатско-Тихоокеанский регион

За последние три десятилетия многие международные цепи стали активно действовать в этом регионе. Большинство отелей - крупные роскошные предприятия, входящие в состав ведущих международных цепей: сначала американских - Hilton International, Inter-Continental, Hyatt International, Sheraton, Holiday Inns, а с 1980-х гг. также европейских, японских и собственно азиатских.

Развитие региона началось в 1970-х гг., когда по многим прогнозам этот регион к XXI веку должен был стать самым быстрорастущим в экономическом смысле. Этому способствовали прекрасные природно-климатические условия и быстро растущая торговля в Сингапуре, Малайзии, Индонезии, Таиланде, Новой Зеландии, Австралии.

Китай получил особое внимание в регионе, поскольку отсутствие собственной гостиничной базы и в целом индустрии туризма приведет к быстрому росту и высокой прибыли. Развитие отрасли было стремительным, и к 1989 г., уже наблюдался некоторый избыток предложения, когда произошедший на площади Тянь-аньмень инцидент за одну ночь снизил загруженность отелей на 20-30%.

В целом, развитие индустрии гостеприимства в Азиатско-Тихоокеанском регионе имеет неоднозначные результаты. Пионеры освоения региона получили высокие прибыли, в пришедшие позже компании нашли для себя достаточно сложным конкурировать на уже насыщенном рынке. Есть основания полагать, что рост численности населения, рост благосостояния и стандартов уровня жизни, простота путешествия на большие расстояния создают большой потенциал для развития региона. Размер прибыли, получаемой различными предприятиями, дает основания полагать, что бизнес 4- и 5-звездочных отелей в регионе более успешным, чем в Европе или Америке.

Контрольные вопросы

1. Что такое "глобализация". В чем состоят причины и последствия глобализации?
2. Каковы характеристики современного гостиничного хозяйства как отрасли экономики?
3. Каковы характеристики современного туризма?
4. Какие факторы способствуют развитию глобализации индустрии гостеприимства?

5. Дайте характеристику гостиничного хозяйства основных регионов мира.
6. В чем состоят особенности экспансии гостиничных цепей в различные регионы мира?
7. Приведите примеры использования гостиничными цепями определенных стратегий международной экспансии.
8. В чем состоит особенности проявлений процесса глобализации индустрии гостеприимства в России?
9. Охарактеризуйте концепции гостиничных цепей Европы.

5. ЗНАМЕНИТЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ

Пожалуй, самым знаменитым в гостиничном бизнесе за последнее время является отель «Джумейра Бич», построенный в Дубае (ОАЭ), и особенно его второй корпус — Burj al Arab ("Арабская башня"), стоящий на искусственном острове площадью свыше 30 га (75 акров), прямо в водах Персидского залива, и начавший принимать гостей в декабре 1999 г.



Рис. 17. Отель Burj al Arab (Дубай) – вид с Персидского залива

Внешне Burj al Arab выглядит как бело-голубой парус, развивающийся в водах залива. Его высота составляет 321 м (для сравнения – высота здания МГУ им. Ломоносова – 255 м). Таким образом, Burj Al Arab не только самый первый отель, устремленный в третье тысячелетие, но и самое высокое гостиничное здание.

Внутреннее содержание "паруса" является таким же необычным, как и его внешний вид. Здание вмещает 202 сверхроскошных (superluxury) номера площадью от 170 до 780 м² и стоимостью от 1800 до 18000 долл. США в день за номер с собственным водопадом. Все номера, средняя площадь которых равна 550 м², декорированы и украшены драгоценными антикварными скульптурами и картинами, а также выдающимися произведениями современных художников. Окна номерного фонда выходят на залив.

При отделке интерьеров отеля использовались редчайшие природные материалы. Например, пол и стены отделаны мрамором, специально

привезенным из Бразилии и Италии, постельное белье изготовлено из ирландского льна, мебель — из ценных и редких пород дерева, а gobелены, украшающие номера, исключительно ручной работы.

Клиенты могут попасть в отель тремя способами: воспользовавшись 280-метровым "горбатым мостом", раскинувшимся между берегом и гостиницей; регулярно курсирующей яхтой или вертолетом, для приземления которого приспособлена специальная площадка, "прилепившаяся" к корпусу отеля на высоте 212 м над уровнем моря. Причем главный вход в Burj al Arab находится именно на крыше, рядом с вертолетной площадкой, куда и прибывают гости. А главный ресторан наоборот расположен в самом низу на морском дне в огромном стеклянном куполе. Таким образом, его посетители обедают в компании с экзотическими рыбами, кораллами, водорослями и прочими представителями подводного мира Персидского залива. Аналогичным образом оформлен и нижний вестибюль отеля. Гостиничный атриум, пронизывающий здание Burj al Arab насквозь по вертикали, также самый высокий в мире. Из ресторанов и баров, находящихся в непосредственной близости от вершины здания, клиентура обозревает не только Персидский залив, но и эмиратские государства вплоть до Султаната Оман. На крыше "паруса" расположены два огромных бассейна, несколько теннисных кортов, сады.



Рис. 18. Отель Burj al Arab (Дубай) – вид с побережья

Специалисты в области гостиничного бизнеса предполагают, что Burj al Arab сможет потеснить отель "Oriental" в Бангкоке, который по данным журнала Hotels в течение последних 10 лет считался самым роскошным. За ним по пятам следовали гонконгский отель Regent и гам-

бургский Yier Jahreszeiten, гонконгский Mandarin Oriental и лондонский Shangri—La. Последние исследования журнала Hotels определили лучшими следующие отели: гонконгский Regent Hong Kong, лос-анжелесский Bel-Air и сингапурский Shangri—La.

О компании Ritz-Carlton и канадской Four Seasons обычно отзываются как о гостиничных сетях самого высочайшего класса. В 1993 г. Ritz-Carlton была награждена Национальным призом Мэлколма Болдбриджа. Эта награда была учреждена Конгрессом США в 1987 г. для поощрения высших достижений в американском бизнесе. Названная в честь покойного министра торговли Мэлколма Болбриджа, много сделавшего для пропаганды передового менеджмента, она считается самой престижной среди американских компаний, борющихся за качество товаров и услуг. Ritz-Carlton всегда имела прочную репутацию одной из лучших фешенебельных гостиничных сетей, но ее президенту Хорсту Шульце хотелось большего. "Мы спрашивали себя, как добиться большего, чем мы уже добились, — говорит он. — Труднее всего для меня было переступить через свою гордость и признаться, что я не знаю, к каким еще вершинам вести компанию. Когда мы это сделали, работа пошла на лад". Ritz-Carlton подходит к вопросам качества, отталкиваясь от ряда базовых и довольно сложных принципов, многие из которых взяты из теории тотального управления качеством.

Одним из самых дорогих в мире является легендарный отель "Эксельсиор", построенный в Риме более 100 лет назад. В этом отеле расположен самый большой в мире гостиничный номер площадью 1100 м² стоимостью 10 000 долл. США. В этом номере имеются две спальни, шесть дополнительных комнат для гостей, рабочий кабинет, салон с купольным потолком, столовая, три крытые террасы, тренажерный зал, бассейн, сауна, кинозал и даже винный погреб с лучшими французскими, итальянскими, испанскими и калифорнийскими винами. В номер можно попасть на отдельном лифте. Пол в номере отделан мрамором, на стенах — мозаики и фрески.

Самые дорогие апартаменты — десятикомнатные апартаменты в отеле Roayl Towers ("Royal-Towers") в Атлантике на Багамах — сдают за \$25 000 в сутки. К услугам проживающих два центра развлечений и досуга, бар, кабинетный рояль, столовая с канделябрами из чистого золота.

Самым большим отелем в мире по-прежнему остается MGM Grand в Лас-Вегасе (Невада, США). Его номерной фонд в настоящее время включает 5034 гостевых номеров. Отель состоит из 4-х тридцатизэтажных башен и занимает 45,3 га. Конференц-зал отеля рассчитан на 15,2 тыс. мест. Площадь тематического парка составляет

13,3 га. Казино занимает площадь 5793 м² и состоит из четырех отдельных залов. Установленных игровых автоматов насчитывается тысячи.

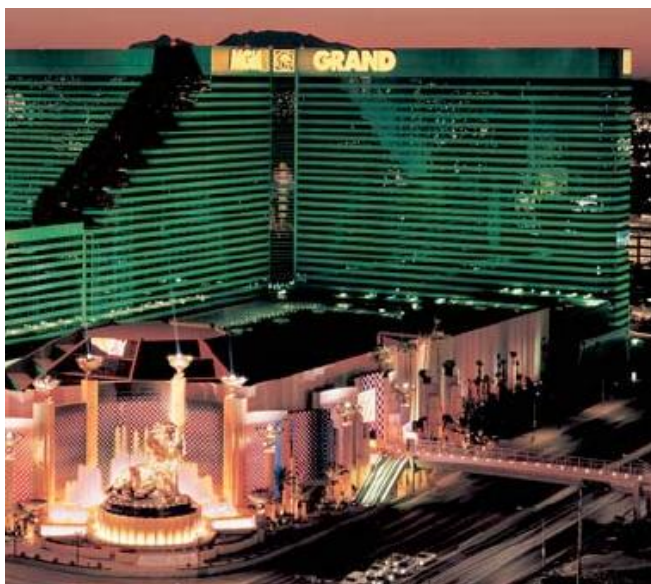


Рис. 17. Отель MGM Grand (Лас-Вегас, штат Невада)

Самым высоким отелем в мире на день сегодняшний однозначно считается отель Grand Hyatt Shanghai ("Гранд Хайатт Шанхай") в Пудуне (Китай) и занимает он верхние 35 этажей 88-этажного здания Чин—Мао—Тауэр.

Совсем на других клиентов рассчитана сеть «капсульных» отелей (Capsule hotel), расположенных в Японии, где предоставляемые гостям услуги сведены к минимуму и, следовательно, предлагаются за минимальную цену. В таких гостиницах площадь гостиничного номера составляет 1,2 м в ширину и 2,2 м в длину. Гостиница представляет собой длинный коридор, вдоль которого с обеих сторон находятся двери, ведущие в крохотные номера, оснащенные телевизором, будильником и кондиционером. Зарегистрированный в таком отеле гость сдает свою одежду на хранение, получая взамен пижаму и бирку с номером шкафа, где хранится его одежда. В самом дорогом отеле этого класса, расположенном в столице Японии Токио, стоимость проживания составляет 40 долл. США, что ниже стоимости средней поездки по городу на такси. Таким образом, основными клиентами «капсульных» отелей являются мужчины (женщин в эти отели не пускают), опоздавшие на последний

автобус или последнюю электричку метро. Интересно, что нигде в мире, кроме Японии, такие отели не стали популярными.



Рис. 18. Отель Grand Hyatt Shanghai (Пудон, Китай)

Интерес также представляют японские отели типа *ryokan* (рёкан). Это, если можно так выразиться, своеобразный «антиотель». В нем все наоборот. Например, в обычном отеле, собираясь на ужин, вы облачаетесь в костюм и выходите в ресторан. Духи, ванна, бритъё — весь туалет вы, разумеется, делаете у себя в номере. В рёкане гости моются вместе, а ужинают каждый в своем номере. К ужину (или обеду) не одеваются, а раздеваются. Точнее говоря, переодеваются в кимоно — в нем легче и свободнее, чем в костюме. Входы в обычные отели ярко освещены, украшены различными видами рекламы, а у рёкана темная ограда (как правило, садовая), к парадному входу идет петляя слабо освещенная дорожка. У входа на полу — мягкие туфли. Никаких ключей вам не выдается — комнаты без запоров. Каждый номер имеет не безличное цифровое, а персонально именное название: «Гора», «Дерево», «Озеро» и т. д. Гость отеля не выбирает, куда ему поселиться, за него это решает хозяин. Считается, что хозяин рёкана принимает вас у себя дома, ибо вы не постоялец, а гость в изначальном смысле этого слова. Нет также и меню. Гостей кормят по указанию хозяина. И цену блюд вы узнаете только тогда, когда приходит момент подведения итогов за все время пребывания.

Неожиданности продолжают, когда вы входите в свой номер: комната пуста, в ней ничего нет. И постельные принадлежности и еду (как уже упоминалось) вам приносят каждый раз отдельно.

Непременной и даже важнейшей частью рёкана является фуру — национальная японская баня. Есть отели с настолько известными купа-

ниями, что из-за них туда и приезжают гости. Фуру работает, как правило, на горячем минеральном источнике. В некоторых купальнях через специальные каналы можно выплывать в сад, на особые террасы и т. д. Старых деревянных, похожих на большие кадки фуру сейчас уже мало осталось, торжествует кафель, стекло, пластик. В ряде купален можно принять ароматические ванны — из гвоздики, жасмина и т. д.

Одна из самых необычных, уникальных гостиниц мира — Treetops Hotel («Отель на вершинах деревьев») в одном из пригородных парков Кении. Именно в этом отеле в 1952 г. Елизавета II узнала, что стала королевой Англии. Уникальность отеля состоит в том, что он в буквальном смысле слова стоит на вершинах деревьев и из его окон можно наблюдать, как дикие животные собираются на водопой. Это поистине один из красивейших уголков Африки, и довольно трудно определить, чему отдать приоритет: восхождению к кратеру или осмотру «зоопарка без клеток». «Зоопарк без клеток» — это маленький островок Саа-Нине (вблизи города Мванза, 10-15 минут езды на моторной лодке), что находится на озере Виктория. Остров необычен своим пейзажем: природная скульптура — каменные изваяния, с которыми связаны многочисленные легенды и мифы. Но основной «приманкой» для туристов и путешественников служат девять видов диких животных, которых туда специально завезли из Кении и разных районов Танзании. Этот «зоопарк без клеток» сулит посетителям множество острых и неожиданных ощущений.

В последнее время особую популярность получили так называемые отели «новой волны», воплощающие в своих интерьерах модную концепцию минимализма. Однако это вовсе не означает дешевизну. Цены в этих отелях вполне сопоставимы, а зачастую и превышают цены классических отелей. Эталоном нового стиля стал ультрасовременный лондонский отель Nempel. За входной дверью отеля находится небольшая белая прихожая, абсолютно пустая, если не считать 81 белую орхидею в узких терракотовых сосудах, а за следующей дверью гостя ждет совершенно пустой белый холл, размер которого сопоставим с размером Олимпийского плавательного бассейна, и только где-то далеко виден огромный камин с яркими языками пламени. Многие описывают впечатление, производимое Nempel, как шок.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Гостеприимство — черта, присущая всем народам. Оно обусловлено природой человека и находит свое воплощение в традициях предоставления приюта, питания, развлечений, создания комфортных и безопасных условий путешественников.

Постепенно из индивидуального дела каждого гостеприимство превратилось в ремесло, а в наши дни — в настоящее искусство. Индустрия гостеприимства является неотъемлемой составляющей туризма и в значительной степени способствует формированию туристических потоков.

В XX веке в индустрии гостеприимства возникли объединения гостиниц и ресторанов, работающих на основе единых стандартов, под единым руководством и с использованием единых принципов управления — гостиничные и ресторанные цепи, а для того, чтобы успешно противостоять им в конкурентной борьбе, независимые отели стали объединяться в консорциумы. Были разработаны научные принципы управления предприятиями гостеприимства, различные формы взаимоотношений с партнерами — франчайзинг, лизинг, контрактное управление.

По мере роста числа путешественников и расширения географии поездок, а также удешевления и сокращения продолжительности поездок на международных направлениях гостиничные цепи стали выходить за пределы национальных границ. В 1960-е гг. этот процесс приобрел глобальный характер, и сегодня именно с глобализацией специалисты индустрии гостеприимства связывают различие отрасли.

Чтобы добиться успеха в обостряющейся конкурентной борьбе на рынке гостиничных услуг, владельцы отелей и ресторанов ищут все более специфичные свободные сегменты рынка, подстраивая под их потребности свои предприятия.

Таким образом, сегодня при желании турист может отправиться практически в любую точку земного шара и найти предприятия размещения и питания, наиболее подходящие для него по цене, назначению, стилю, оформлению и т. п.

Список литературы

1. Браймер Р., «Основы управления в индустрии гостеприимства» (авторизованный перевод Е.Б.Цыганова). - М.: «Аспект Пресс», 1995
2. Волков Ю.Ф., "Введение в гостиничный и туристический бизнес", 2-е изд./Серия "Высшее профессиональное образование". – Ростов н/Д: "Феникс", 2004
3. "Гостиничный и туристический бизнес". Под ред. проф. Чудновского А.Д. - М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем", издательство ЭКМОС, 1998
4. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А., "Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебник" – 3-е изд., перераб. и доп. – Мн.: Новое знание, 2002
5. Папирян Г.А., "Международные экономические отношения: экономика туризма", М.: Финансы и статистика, 1998
6. Папирян Г.А., "Менеджмент в индустрии гостеприимства: отели и рестораны". – М.: ОАО НПО "Изд-во "Экономика", 2000
7. Сапрунова В.Б., "Туризм: эволюция, структура, маркетинг". – М.: "Ось-89", 1998
8. Сенин В.С., "Организация международного туризма: Учебник". – М.: Финансы и статистика, 1999
9. Уокер, Дж., "Введение в гостеприимство", пер. с английского Н.Н.Михайлова. - М.: Юнити, 1999
10. Филипповский Е.Е., Шмарова Л.В., "Экономика и организация гостиничного хозяйства". – М.: Финансы и статистика, 2003
11. "Экономика России: рост возможен. Исследование производительности ключевых отраслей. Гостиничные услуги".
12. McKinsey Global Institute, 1999
13. Журнал "Пять звезд: Отели. Рестораны. Туризм" 1998, № 1, 2, 3, 5
14. Denby, E., "Grand Hotels: Reality and Illusion. An Architectural and Social History". – Reaktion Books Ltd., London, UK, 1998
15. Gee, C.Y., "International Hotels. Development and Management", Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, USA, 1996
16. Go, F.M. and Pine, R., "Globalization Strategy in the Hotel Industry". London, Routledge, UK, 1995
17. Jones, P. and Pizam, A., "The International Hospitality Industry. Organizational and Operational Issues". New York, John Wiley & Sons, Inc., 1993
18. Lattin, Gerald W., "Introduction to the Hospitality Industry", Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, USA, 1998
19. Teare, R. and Olsen, M., "International Hospitality Management. Corporate Strategy in Practice". Pitman Publishing, London, UK, 1996

Приложения

Приложение 1

300 крупнейших гостиничных цепей мира
(по данным журнала "Hotels", 2004 г.)

Ранг 2003	Ранг 2002	Компания Штаб-квартира	Номер в 2003г.	Номер в 2002г.	Отелей в 2003г.	Отелей в 2002г.
1	2	InterContinental Hotels Group Windsor, Berkshire, England	536,318	514,873	3,520	3,333
2	1	Cendant Corp. Parsippany, N.J. USA	518,747	536,097	6,402	6,513
3	3	Marriott International Washington, D.C. USA	490,564	463,429	2,718	2,557
4	4	Accor Paris, France	453,403	440,807	3,894	3,829
5	5	Choice Hotels International Silver Spring, Md. USA	388,618	373,722	4,810	4,664
6	6	Hilton Hotels Corp. Beverly Hills, Calif. USA	348,483	337,116	2,173	2,084
7	7	Best Western International Phoenix, Ariz. USA	310,245	308,911	4,110	4,064
8	8	Starwood Hotels & Resorts World-wide White Plains, N.Y. USA	229,247	226,970	738	748
9	9	Carlson Hospitality Worldwide Minneapolis, Minn. USA	147,624	141,923	881	847
10	10	Hilton Group plc Watford, Herts, England	98,689	96,380	392	384
11	11	Hyatt Hotels/Hyatt International Chicago, Ill. USA	89,602	92,278	208	210
12	13	Sol Meliá SA Palma de Mallorca, Spain	80,494	87,717	331	350
13	14	TUI AG/TUI Hotels & Resorts Hannover, Germany	76,000	75,000	290	285
14	15	Société du Louvre Paris, France	66,356	67,990	896	900
15	12	Interstate Hotels & Resorts Arlington, Va. USA	65,250	83,456	295	390
16	16	Wyndham International Dallas, Texas USA	50,980	51,342	190	201

Ранг 2003	Ранг 2002	Компания Штаб-квартира	Номер в 2003г.	Номер в 2002г.	Отелей в 2003г.	Отелей в 2002г.
17	18	Extended Stay America Spartanburg, S.C. USA	50,240	48,431	472	455
18	17	FelCor Lodging Trust Irving, Texas USA	45,000	48,857	161	183
19	19	La Quinta Corp. Irving, Texas USA	43,457	42,865	363	349
20	20	Westmont Hospitality Group Houston, Texas USA	40,000	40,000	332	332
21	21	U.S. Franchise Systems Atlanta, Ga. USA	36,633	39,317	470	494
22	22	Club Méditerranée Paris, France	36,106	39,114	103	140
23	23	Le Méridien Hotels & Resorts London, England	35,589	36,479	143	141
24	24	NH Hotelés SA Madrid, Spain	34,458	34,410	239	239
25	25	Hospitality Properties Trust Newton, Mass. USA	34,284	34,284	271	251
26	28	Rezidor SAS Hospitality Brussels, Belgium	34,000	30,318	162	133
27	61	CNL Hospitality Corp. Orlando, Fla. USA	32,822	14,184	136	55
28	26	Fairmont Hotels & Resorts Toronto, Ontario, Canada	32,700	32,000	82	81
29	34	Prime Hospitality Corp. Fairfield, N.J. USA	32,240	27,030	248	222
30	not ranked	Barcelo Hotels & Resorts Palma de Mallorca, Spain	30,917	n/a	137	n/a
31	30	Caesars Entertainment (formerly Park Place Entertainment) Las Vegas, Nev. USA	29,000	29,000	29	27
32	27	Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts Amersfoort, Netherlands	28,385	30,659	253	274
33	32	Whitbread Hotel Company Leagrave, Bedfordshire, England	27,558	27,319	362	368
34	40	Walt Disney Company Burbank, Calif. USA	27,553	24,672	27	26
35	47	Jin Jiang Int'l Hotel Mgmt. Corp. Shanghai, China	27,484	18,278	120	77
36	33	Mandalay Resort Group Las Vegas, Nev. USA	27,000	27,115	16	15

Ранг 2003	Ранг 2002	Компания Штаб-квартира	Номер в 2003г.	Номер в 2002г.	Отелей в 2003г.	Отелей в 2002г.
37	37	C.H.E. Group plc Edgware, Middlesex, England	26,942	26,000	373	372
38	39	Tharaldson Enterprises Fargo, N.D. USA	25,899	24,821	360	350
39	43	Iberostar Hotels & Resorts Palma de Mallorca, Spain	25,250	21,280	74	65
40	38	Millennium & Cophorne Hotels plc London, England	25,114	25,308	90	90
41	29	Riu Hotels Group Playa de Palma, Mallorca, Spain	25,000	29,000	106	98
42	31	MeriStar Hospitality Corp. Arlington, Va. USA	24,733	27,581	92	107
43	35	Prince Hotels Tokyo, Japan	23,859*	26,757	90*	82
44	36	MGM Mirage Las Vegas, Nev. USA	23,401	23,401	13	13
45	41	Marcus Corp. Milwaukee, Wis. USA	21,020	21,763	199	211
46	42	Tokyu Hotel Management Co. Tokyo, Japan	20,751	21,747	75	77
47	45	Shangri-La Hotels & Resorts Hong Kong, China	20,227	19,246	41	38
48	48	Ocean Hospitality Portsmouth, N.H. USA	19,748	17,535	133	106
49	52	Columbia Sussex Corp. Fort Mitchell, Ky. USA	19,000	16,313	62	53
50	75	Best Value Inn Hotel Group Newbury Park, Calif. USA	18,576	12,074	318	220
51	not ranked	Lodgian Atlanta, Ga. USA	18,164	n/a	96	n/a
52	49	Dorint Hotels & Resorts Moenchengladbach, Germany	17,811	16,964	96	93
53	46	Occidental Hotels Madrid, Spain	17,574	18,697	76	81
54	58	Homestead Studio Suite Hotels Atlanta, Ga. USA	16,866	15,077	132	114
55	50	JAL Hotels Company Ltd. Tokyo, Japan	16,627	16,712	54	53
56	65	AFM Hospitality Corp. Toronto, Ontario, Canada	16,096	13,413	170	163

Ранг 2003	Ранг 2002	Компания Штаб-квартира	Номер в 2003г.	Номер в 2002г.	Отелей в 2003г.	Отелей в 2002г.
57	54	Four Seasons Hotels & Resorts Toronto, Ontario, Canada	16,033	15,425	62	57
58	51	Sunstone Hotel Properties San Clemente, Calif. USA	15,717	16,437	78	77
59	53	Royal Host Hotels & Resorts Calgary, Alberta, Canada	15,500	15,559	174	163
60	62	Grupo Posadas Management Mexico City, Mexico	15,253	13,930	80	70
61	63	John Q. Hammons Hotels Springfield, Mo. USA	14,499	13,704	59	56
62	56	Omni Hotels Irving, Texas USA	13,770	15,364	39	40
63	67	Drury Inns St. Louis, Mo. USA	13,540	13,213	106	104
64	71	Steigenberger Hotels AG Frankfurt am Main, Germany	13,352	12,613	79	77
65	69	Cubanacan S.A. Havana, Cuba	13,266	13,000	52	49
66	76	Hospitality International Tucker, Ga. USA	13,249	11,839	271	244
67	68	ANA Hotels Tokyo, Japan	13,125*	13,125	41*	41
68	64	Adam's Mark Hotels St. Louis, Mo. USA	13,100	13,500	23	24
69	66	Southern Sun Hotels (Pty.) Ltd. Fourways, South Africa	13,010	13,326	81	81
70	72	Queens Moat Houses Hotels Romford, Essex, England	12,385	12,495	88	89
71	57	WestCoast Hospitality Corp. Spokane, Wash. USA	12,323	15,241	71	86
72	60	Harrah's Entertainment Las Vegas, Nev. USA	12,181	14,397	21	25
73	80	Outrigger Enterprises Honolulu, Hawaii USA	12,024	11,238	52	43
74	90	Fujita Kanko Tokyo, Japan	12,012*	9,556	45*	29
75	109	Janus Hotels & Resorts Boca Raton, Fla. USA	11,953	7,900	70	49
76	79	White Lodging Services Merrillville, Ind. USA	11,884	11,251	88	85

Ранг 2003	Ранг 2002	Компания Штаб-квартира	Номер в 2003г.	Номер в 2002г.	Отелей в 2003г.	Отелей в 2002г.
77	73	Equity Inns Germantown, Tenn. USA	11,875	12,460	92	97
78	not ranked	Washington Hotel Corporation Nagoya, Japan	11,825	n/a	51	n/a
79	78	Sage Hospitality Resources Denver, Colo. USA	11,745	11,353	85	86
80	77	Husa Hotels Group Barcelona, Spain	11,460	11,699	152	147
81	59	LTI International Hotels Cologne, Germany	11,148	14,550	40	52
82	83	Grupo Hotelero Gran Caribe, SA Havana, Cuba	11,000*	10,886	48*	41
83	121	Rica Hotels Billingstad, Norway	10,900	7,090	91	55
84	85	Maritim Hotels Bad Salzuflen, Germany	10,750	10,750	40	40
85	81	G.S.M. Hoteles Madrid, Spain	10,655	11,000	86	84
86	86	Thistle Hotels plc Leeds, England	10,500	10,727	56	56
87	82	Fiesta Hotels Ibiza, Balears, Spain	10,314	10,935	39	41
88	88	AmericInn International LLC Chanhassen, Minn. USA	10,245	9,658	188	182
89	87	Orbis Company Warsaw, Poland	10,090	10,250	55	55
90	74	Raffles International Singapore	9,827	10,692	28	32
91	92	Mövenpick Hotels & Resorts Adliswil, Switzerland	9,735	9,000	49	46
92	95	Danubius Hotel and Spa Company Budapest, Hungary	9,600	8,693	61	61
93	94	Hospitality Alliance AG Bad Arolsen, Germany	9,578	8,900	69	72
94	93	Sunroute Company Ltd. Tokyo, Japan	9,520	8,952	73	72
95	135	Protea Hospitality Corp. Sea Point, South Africa	9,481	6,233	106	81
96	91	Tishman Hotel Corp. New York, N.Y. USA	9,408	9,551	18	21

Ранг 2003	Ранг 2002	Компания Штаб-квартира	Номер в 2003г.	Номер в 2002г.	Отелей в 2003г.	Отелей в 2002г.
97	96	American Property Mgmt. Corp. San Diego, Calif. USA	9,393	8,667	38	36
98	113	APA Hotel Ltd. Tokyo, Japan	9,200	7,750	41	37
99	not ranked	Noble Investment Group Atlanta, Ga. USA	8,744	n/a	63	n/a
100	298	Hankyu Group Osaka, Japan	8,738*	1,931	45*	6
101	99	Pandox AB Stockholm, Sweden	8,700	8,350	45	44
102	115	Remington Hotel Corp. Dallas, Texas USA	8,548	7,460	40	34
103	55	Suburban Franchise Systems (formerly InTown Suites) Atlanta, Ga. USA	8,534	15,400	63	118
104	89	Hostmark Hospitality Group Schaumburg, Ill. USA	8,350	9,610	32	40
105	101	Innkeepers USA Trust Palm Beach, Fla. USA	8,311	8,196	67	67
106	97	Kokusai Kogyo Hotel Group Tokyo, Japan	8,301	8,371	26	27
107	131	Boykin Management Company Cleveland, Ohio USA	8,273	6,653	30	26
108	84	ShoLodge Hendersonville, Tenn. USA	8,250	10,878	100	130
109	114	Loews Hotels New York, N.Y. USA	8,228	7,710	20	18
110	not ranked	Atlantica Hotels International São Paulo, Brazil	8,228	n/a	43	n/a
111	108	Princess Hotels Reus, Tarragona, Spain	8,195	7,938	21	21
112	98	Kitchin Hospitality LLC Atlanta, Ga. USA	8,139	8,355	119	124
113	163	Innkeepers Hospitality Inc. Palm Beach, Fla. USA	8,040	5,028	63	44
114	102	Taj Hotels, Resorts & Palaces Mumbai, India	8,020	8,156	63	64
115	not ranked	Gaviota S.A. Havana, Cuba	8,002	n/a	36	n/a
116	105	Ringhotels Munich, Germany	8,000	8,000	150	150

Ранг 2003	Ранг 2002	Компания Штаб-квартира	Номер в 2003г.	Номер в 2002г.	Отелей в 2003г.	Отелей в 2002г.
117	not ranked	Prism Hotels Dallas, Texas USA	7,935	n/a	41	n/a
118	not ranked	Jianguo International Hotels Ltd. Beijing, China	7,823	n/a	30	n/a
119	104	CHIP Hospitality Vancouver, B.C., Canada	7,727	8,098	33	36
120	126	First Hotels AS Oslo, Norway	7,700	6,855	60	60
121	110	Winegardner & Hammons Cincinnati, Ohio USA	7,682	7,881	32	33
122	100	GF Management Philadelphia, Pa. USA	7,616	8,305	37	44
123	106	Capital Hotel Management LLC Beverly, Mass. USA	7,500	7,952	19	17
124	119	Jolly Hotels SpA Valdagno, Italy	7,446	7,334	48	46
125	116	Okura Hotels Tokyo, Japan	7,441	7,441	24	24
126	138	Thayer Lodging Group Annapolis, Md. USA	7,352	6,072	22	21
127	118	Kempinski Hotels & Resorts Geneva, Switzerland	7,327	7,399	35	34
128	136	Budget Host International Arlington, Texas USA	7,300	6,171	180	167
129	156	Boyd Gaming Corp. Las Vegas, Nev. USA	7,300	5,300	10	9
130	152	Pestana (GP) Hotels Funchal, Portugal	7,266	5,328	72	28
131	170	Cham Palaces & Hotels Damascus, Syria	7,200	4,808	19	15
132	112	Destination Hotels & Resorts Englewood, Colo. USA	7,172	7,792	27	29
133	120	Winston Hotels Raleigh, N.C. USA	7,071	7,200	50	52
134	not ranked	Driftwood Hospitality Mgmt. LLC Jupiter, Fla. USA	7,039	n/a	25	n/a
135	124	New Otani Company Ltd. Tokyo, Japan	6,931	6,931	22	22
136	122	Jarvis Hospitality Management High Wycombe, Buckinghamshire, England	6,877	7,038	65	68

Ранг 2003	Ранг 2002	Компания Штаб-квартира	Номер в 2003г.	Номер в 2002г.	Отелей в 2003г.	Отелей в 2002г.
137	128	National 9 Inns Salt Lake City, Utah USA	6,840	6,840	123	123
138	127	Macdonald Hotels plc West Lothian, Scotland	6,771	6,846	88	96
139	139	Hoteles Hesperia SA Barcelona, Spain	6,679	6,066	42	38
140	133	Romantik Hotels & Restaurants Int'l. Frankfurt am Main, Germany	6,575	6,469	185	191
141	not ranked	Aramark Harrison Lodging Philadelphia, Pa. USA	6,558	n/a	51	n/a
142	132	Kimpton Hotel & Restaurant Group San Francisco, Calif. USA	6,417	6,634	36	36
143	148	Sokos Hotels Helsinki, Finland	6,400	5,500	38	35
144	117	Mandarin Oriental Hotel Group Hong Kong, China	6,393	6,534	18	18
145	140	Jurys Doyle Hotel Group plc Dublin, Ireland	6,357	5,959	30	30
146	134	Restel Helsinki, Finland	6,336	6,285	37	38
147	149	Davidson Hotel Company Memphis, Tenn. USA	6,259	5,424	23	20
148	137	Corinthia Hotels International Floriana, Malta	6,230	6,113	23	22
149	103	MOA Hospitality Des Plaines, Ill. USA	6,168*	8,144	75*	107
150	147	SuperClubs Super-Inclusive Resorts Kingston, Jamaica	6,078	5,587	18	17
151	123	Horizontes Hoteles Havana, Cuba	5,988	7,000	41	44
152	not ranked	AC Hotels Madrid, Spain	5,978	n/a	60	n/a
153	129	Corus Hotels Milton Keynes, England	5,970	6,783	71	83
154	144	Rydges Hotel Group Sydney, Australia	5,900	5,768	34	32
155	176	Gaylord Entertainment Nashville, Tenn. USA	5,798	4,587	3	3
156	143	De Vere Group plc Warrington, Cheshire, England	5,694	5,772	43	47

Ранг 2003	Ранг 2002	Компания Штаб-квартира	Номер в 2003г.	Номер в 2002г.	Отелей в 2003г.	Отелей в 2002г.
157	146	Windsor Hospitality Group Santa Monica, Calif. USA	5,684	5,592	25	25
158	142	Disneyland Resort Paris Marne-la-Vallée, France	5,631	5,800	7	7
159	199	The Procaccianti Group Cranston, R.I. USA	5,530	3,987	22	18
160	160	Aztar Corp. Phoenix, Ariz. USA	5,500	5,250	4	4
161	181	Concord Hospitality Enterprises Co. Raleigh, N.C. USA	5,499	4,451	43	35
162	155	Paradores de Turismo Madrid, Spain	5,470	5,309	89	87
163	111	Ramkota Companies Sioux Falls, S.D. USA	5,466	7,831	31	58
164	150	Dusit Thani Company Ltd. Bangkok, Thailand	5,400	5,388	22	21
165	204	Coast Hotels & Resorts Vancouver, B.C., Canada	5,359	3,865	35	27
166	157	Singapore Meritus Int'l. Hotels Pte Ltd. Singapore	5,315	5,295	11	10
167	154	Vista Host Houston, Texas USA	5,310*	5,310	45*	45
168	159	The Oberoi Group New Delhi, India	5,291	5,277	37	35
169	172	Grand Central Management (S) Pte Ltd. Singapore	5,229	4,770	34	30
170	151	Louis Hotels Nicosia, Cyprus	5,210	5,386	26	26
171	165	Meyer Jabara Hotels West Palm Beach, Fla. USA	5,151	4,957	28	26
172	260	The Falor Companies (formerly Allied Hospitality Group) Chicago, Ill. USA	5,150	2,647	25	15
173	141	LaSalle Hotel Properties Bethesda, Md. USA	5,128	5,830	17	17
174	167	Blue Tree Hotels & Resorts São Paulo, Brazil	5,102	4,900	21	20
175	130	Sunburst Hospitality Corp. Silver Spring, Md. USA	5,021	6,782	32	50

Ранг 2003	Ранг 2002	Компания Штаб-квартира	Номер в 2003г.	Номер в 2002г.	Отелей в 2003г.	Отелей в 2002г.
176	153	Aston Hotels & Resorts Honolulu, Hawaii USA	5,000	5,317	30	33
177	162	Shilo Inns Portland, Ore. USA	4,985	5,038	42	45
178	185	JHM Hotels Greenville, S.C. USA	4,965	4,295	33	31
179	166	Sonesta International Hotels Boston, Mass. USA	4,952	4,913	27	26
180	169	Rosen Hotel & Resorts Orlando, Fla. USA	4,837	4,837	6	6
181	174	Horizon Hotels Ltd. Eatontown, N.J. USA	4,823	4,713	21	22
182	183	ITC Hotels Ltd. (Welcomgroup) New Delhi, India	4,804	4,386	57	42
183	184	Hunguest Budapest, Hungary	4,785	4,374	29	26
184	173	Dimensions Development Natchitoches, La. USA	4,724	4,740	31	31
185	158	Arlington Hospitality Inc. Arlington Heights, Ill. USA	4,655	5,282	64	72
186	188	Tarsadia Hotels Costa Mesa, Calif. USA	4,642	4,205	16	14
187	228	Berjaya Hotels & Resorts Kuala Lumpur, Malaysia	4,627*	3,192	19*	18
188	164	Miyako Hotels Osaka, Japan	4,565	4,973	15	18
189	not ranked	Aqua Sol Hotels Ltd. Ayla Napa, Cyprus	4,500	n/a	46	n/a
190	145	Kerzner International Ltd. Nassau, Bahamas	4,477	5,643	10	12
191	not ranked	Domina Hotels & Resorts Milan, Italy	4,404	n/a	34	n/a
192	177	Benchmark Hospitality The Woodlands, Texas USA	4,378	4,561	28	21
193	258	Highgate Holdings Irving, Texas USA	4,346	2,651	7	7
194	not ranked	Stanford Hotels Corporation San Francisco, Calif. USA	4,303	n/a	17	n/a
195	187	ZMC Hotels Duluth, Minn. USA	4,287	4,247	38	38

Ранг 2003	Ранг 2002	Компания Штаб-квартира	Номер в 2003г.	Номер в 2002г.	Отелей в 2003г.	Отелей в 2002г.
196	186	Warwick International Hotels Paris, France	4,287	4,287	31	33
197	182	RIHGA (Rihga) Royal Hotels Osaka, Japan	4,287	4,433	15	16
198	192	Langham Hotels International Hong Kong, China	4,281	4,114	8	7
199	201	Stonebridge Companies Englewood, Colo. USA	4,134	3,895	37	36
200	190	Cooper Companies Memphis, Tenn. USA	4,122	4,122	22	22
201	not ranked	Merritt Hospitality, LLC (Formerly HEI Hospitality) Norwalk, Conn. USA	4,106	n/a	13	n/a
202	215	Othon Hotels SA Rio de Janeiro, Brazil	4,083	3,486	38	31
203	194	Crown American Hotels Johnstown, Pa. USA	4,066	4,066	27	27
204	195	Abou Nawas Hotels Tunis, Tunisia	4,050*	4,053	17*	17
205	not ranked	Regal Hotels International Hong Kong, China	4,008	n/a	7	n/a
206	209	Dolce International Montvale, N.J. USA	3,974	3,569	19	22
207	214	Ian Schrager Hotels New York, N.Y. USA	3,974	3,495	12	10
208	206	City Lodge Hotels Ltd. Sandton, South Africa	3,958	3,747	36	35
209	198	Sandals Resorts International Montego Bay, Jamaica	3,958	3,989	18	17
210	not ranked	Kineth Hospitality Companies North Liberty, Iowa USA	3,942	n/a	28	n/a
211	171	Richfield Hospitality Services (SWAN) Englewood, Colo. USA	3,936	4,786	25	25
212	200	Sun International Sandton, South Africa	3,936	3,936	24	24
213	189	Austria Trend Hotels & Resorts Vienna, Austria	3,919	4,189	25	28
214	193	Shaner Hotel Group State College, Pa. USA	3,907	4,080	25	26

Ранг 2003	Ранг 2002	Компания Штаб-квартира	Номер в 2003г.	Номер в 2002г.	Отелей в 2003г.	Отелей в 2002г.
215	197	B.F. Saul Company Bethesda, Md. USA	3,900	4,000	18	19
216	205	First Hospitality Group Des Plaines, Ill. USA	3,896	3,780	27	25
217	231	Sandman Hotels & Inns Vancouver, B.C., Canada	3,891	3,066	31	27
218	211	Quorum Hotels & Resorts Dallas, Texas USA	3,876	3,546	15	13
219	168	HHC LLC (Hudson Hotels) Rochester, N.Y. USA	3,874	4,887	34	44
220	224	DePalma Hotel Corp. Arlington, Texas USA	3,826	3,321	26	23
221	235	Coakley & Williams Hotel Mgmt. Co. Greenbelt, Md. USA	3,801	3,036	26	21
222	203	Vagabond Franchise System Los Angeles, Calif. USA	3,591	3,886	44	46
223	213	Imperial London Hotels Ltd. London, England	3,500	3,500	6	6
224	212	Daly Seven Danville, Va. USA	3,500	3,500	36	36
225	207	Vila Gale Hotels Lisbon, Portugal	3,479	3,725	16	15
226	191	Lane Hospitality Northbrook, Ill. USA	3,469	4,121	21	24
227	237	Rotana Hotel Management Corp. Ltd. Abu Dhabi, United Arab Emirates	3,467	3,005	17	15
228	208	Hotel Lotte Company Ltd. Seoul, Korea	3,462	3,699	5	6
229	257	Pacifica Companies/Pacifica Host San Diego, Calif. USA	3,438	2,680	23	21
230	217	Hotel Equatorial Group Kuala Lumpur, Malaysia	3,426	3,426	8	8
231	219	Peabody Hotel Group Memphis, Tenn. USA	3,378	3,378	11	11
232	221	Waterford Hotel Group Waterford, Conn. USA	3,329	3,338	29	29
233	222	Starhotels SpA Florence, Italy	3,324	3,328	20	20
234	262	Amari Hotels and Resorts Bangkok, Thailand	3,320	2,562	14	13

Ранг 2003	Ранг 2002	Компания Штаб-квартира	Номер в 2003г.	Номер в 2002г.	Отелей в 2003г.	Отелей в 2002г.
235	227	Peninsula Group Hong Kong, China	3,305	3,200	9	8
236	226	Gloria International Hotels Ltd. Beijing, China	3,301	3,301	11	11
237	253	Park Lane Hotels International Hong Kong, China	3,237	2,731	6	5
238	179	Wright Investment Properties Cordova, Tenn. USA	3,207	4,508	21	30
239	225	Dan Hotels Corp. Ltd. Tel-Aviv, Israel	3,200	3,320	12	13
240	230	Trump Hotels & Casino Resorts New York, N.Y. USA	3,180	3,182	4	4
241	180	RockResorts/Vail Resorts Lodging Co. Denver, Colo. USA	3,143	4,467	21	20
242	232	Gal-Tex Hotel Corp. Galveston, Texas USA	3,138	3,066	12	12
243	216	Dedeman Hotels & Resorts Int'l. Istanbul, Turkey	3,122	3,467	15	17
244	236	Marshall Management Salisbury, Md. USA	3,121	3,008	21	21
245	234	MMI Hotel Group Fernwood, Miss. USA	3,067	3,040	17	16
246	229	New Castle Hotels LLC Shelton, Conn. USA	3,067	3,189	19	20
247	252	The Hotel Group Edmonds, Wash. USA	3,066	2,792	22	22
248	210	Camino Real Hotels & Resorts Mexico City, Mexico	3,031*	3,567	15*	15
249	246	Paramount Hotel Group Fairfield, N.J. USA	3,011	2,884	26	25
250	223	Atahotels Milan, Italy	3,000*	3,322	18*	10
251	288	Castle Resorts & Hotels Honolulu, Hawaii USA	3,000	2,095	19	20
252	249	Orea Hotels Prague, Czech Republic	2,970	2,832	29	28
253	241	SREE Hospitality Group Charlotte, N.C. USA	2,943	2,959	28	28
254	247	HPL Hotels & Resorts Singapore	2,873	2,870	9	9

Ранг 2003	Ранг 2002	Компания Штаб-квартира	Номер в 2003г.	Номер в 2002г.	Отелей в 2003г.	Отелей в 2002г.
255	218	Oak Hospitality Corp. Kissimmee, Fla. USA	2,871	3,412	16	20
256	161	Cornerstone Hospitality Group Kennesaw, Ga. USA	2,867	5,125	32	52
257	259	Buckhead America Corp. Atlanta, Ga. USA	2,860	2,650	53	52
258	254	Hospitality Partners Bethesda, Md. USA	2,856	2,721	14	14
259	244	Campbell Motel Properties Brea, Calif. USA	2,802	2,929	24	25
260	178	Sahid Group of Hotels Jakarta, Indonesia	2,802	4,512	17	20
261	250	Gouverneur Inc. Montreal, Quebec, Canada	2,800	2,800	13	13
262	239	Exel Inns of America Madison, Wis. USA	2,794	2,997	26	26
263	248	Orient Express Hotels London, England	2,783	2,847	30	30
264	202	Commonwealth Hotels Covington, Ky. USA	2,770	3,887	15	16
265	245	Turin Hotels International Turin, Italy	2,751	2,906	14	15
266	233	Imperial Hotels Group Bangkok, Thailand	2,724	3,058	11	11
267	not ranked	JJW Hotels & Resorts London, England	2,709	n/a	37	n/a
268	not ranked	Sterling Hotels & Resorts Ft.Lauderdale, Fla. USA	2,696	n/a	17	n/a
269	240	HLC Hotels Savannah, Ga. USA	2,691	2,980	25	28
270	238	Orascom Hotel Holdings El Agouza, Mohandessin, Egypt	2,670	3,000	15	14
271	not ranked	Mirvac Group Sydney, Australia	2,648	n/a	23	n/a
272	242	Marco Polo Hotel Group Hong Kong, China	2,628	2,950	7	7
273	256	H.I. Development Corp. Tampa, Fla. USA	2,620	2,685	15	15
274	282	Rim Hospitality Modesto, Calif. USA	2,553	2,174	22	18

Ранг 2003	Ранг 2002	Компания Штаб-квартира	Номер в 2003г.	Номер в 2002г.	Отелей в 2003г.	Отелей в 2002г.
275	273	Lodging Hospitality Mgmt. Corp. St. Louis, Mo. USA	2,500	2,258	15	13
276	276	North Central Management Middleton, Wis. USA	2,493	2,246	21	19
277	272	Executive Hotels & Resorts Vancouver, B.C., Canada	2,462	2,266	17	15
278	255	Outrigger Lodging Services Encino, Calif. USA	2,448	2,705	15	17
279	261	Noble House Hotels & Resorts Kirkland, Wash. USA	2,446	2,570	12	12
280	220	I.M.I.C. Hotels Columbia, S.C. USA	2,415	3,376	23	30
281	not ranked	Lindner Hotels AG Düsseldorf, Germany	2,395	n/a	19	n/a
282	not ranked	Hospitality Management Corp. Dallas, Texas USA	2,377	n/a	18	n/a
283	266	Carlton Group of Hotels Singapore	2,350	2,349	6	6
284	268	Stamford Hotels & Resorts Sydney, Australia	2,331	2,321	10	10
285	267	Woodfin Suite Hotels San Diego, Calif. USA	2,329	2,329	18	18
286	269	Bayview International Hotels & Resorts Singapore	2,307	2,315	11	11
287	265	Lionstone Hotels & Resorts Miami Beach, Fla. USA	2,287	2,350	7	7
288	251	Fine Hotel Corp. Wellesley, Mass. USA	2,276*	2,796	11*	13
289	278	Helmsley Hotels New York, N.Y. USA	2,212	2,212	6	6
290	279	Allson International Hotels & Resorts Kuala Lumpur, Malaysia	2,189	2,208	9	9
291	not ranked	Legacy Hotels & Resorts Int'l. Ltd. Johannesburg, South Africa	2,189	n/a	18	n/a
292	not ranked	Leisure Hotels & Resorts Leawood, Kan. USA	2,178	n/a	25	n/a
293	277	MEI Hotels Cleveland, Ohio USA	2,170	2,244	17	18
294	284	Larkspur Hospitality Corte Madera, Calif. USA	2,167	2,167	17	17

Ранг 2003	Ранг 2002	Компания Штаб-квартира	Номер в 2003г.	Номер в 2002г.	Отелей в 2003г.	Отелей в 2002г.
295	280	Expotel Hospitality Services Metairie, La. USA	2,167	2,195	10	11
296	263	Seymour N. Logan Associates Chicago, Ill. USA	2,154	2,425	7	8
297	297	Ayres Hotel Group Costa Mesa, Calif. USA	2,114	1,953	16	15
298	275	Newport Hospitality Group Williamsburg, Va. USA	2,101	2,255	17	18
299	287	Family Inns of America Pigeon Forge, Tenn. USA	2,100	2,100	24	24
300	281	Central Hotels & Resorts Bangkok, Thailand	2,094	2,189	12	12
*HOTELS estimate						

Приложение 2

25 крупнейших гостиничных консорциумов мира (по данным журнала "Hotels", 2004 г.)

Ранг 2003	Ранг 2002	Консорциум Штаб-квартира	Номеров в 2003г.	Номеров в 2002г.	Отелей в 2003г.	Отелей в 2002г.
1	1	Utel/Unirez-Pegasus Solutions' Rep. Services Dallas, Texas USA	1,040,550	840,000	6,916	4,600
2	6	VIP International Corp. Calgary, Alberta Canada	605,962	200,704	5,087	1,568
3	3	SynXis Corp. McLean, Va. USA	560,000	501,720	5,000	4,106
4	5	Supranational Hotels London, England	202,700	212,795	1,519	1,513
5	7	InnPoints Worldwide Albuquerque, N.M. USA	120,515	106,890	841	780
6	8	Keytel S.A. Barcelona, Spain	105,000	95,000	1,050	950
7	9	Hotusa-Eurostars-Familia Hotels Barcelona, Spain	98,437	93,712	1,139	1,082
8	10	Leading Hotels of the World New York, N.Y. USA	83,000	85,000	415	400
9	11	SRS-WORLDBOTELS Frankfurt am Main, Germany	80,000	80,000	450	450
10	12	Logis de France Paris, France	67,721	69,696	3,602	3,634
11	13	IndeCorp Corp. Chicago, Ill. USA	56,296	58,890	281	300
12	14	Associated Luxury Hotels Washington, D.C. USA	42,000	44,075	86	71
13	15	AHMI RES-Hotel (The International) Paris, France	34,403	33,490	182	178
14	16	Historic Hotels of America Washington, D.C. USA	32,399	32,833	202	191
15	17	Sceptre Hospitality Resources (SWAN) Englewood, Colo. USA	30,732	30,422	140	135
16	18	Minotel International Lausanne, Switzerland	29,400	30,000	680	700

Ранг 2003	Ранг 2002	Консорциум Штаб-квартира	Номеров в 2003г.	Номеров в 2002г.	Отелей в 2003г.	Отелей в 2002г.
17	22	TOP International Hotels (Golden Tulip) Düsseldorf, Germany	24,000	16,034	200	178
18	not ranked	Great Hotels Organization London, England	22,710	n/a	143	n/a
19	20	Luxe Worldwide Hotels Los Angeles, Calif. USA	18,815	23,400	195	220
20	19	Selected Hotels For Business, Congresses & Incentives Marbella, Spain	17,000	25,000	62	65
21	21	ILA-Châteaux & Hotels de Charme Brussels, Belgium	16,325	17,950	368	395
22	23	Small Luxury Hotels of the World Surrey, England	16,234	14,600	308	292
23	25	Châteaux & Hotels de France Paris, France	10,767	11,040	481	526
24	not ranked	Relais & Châteaux Paris, France	10,455	n/a	450	n/a
25	24	Design Hotels Berlin, Germany	10,000	11,500	130	148
*HOTELS estimate						

Учебное издание

ЛАЙКО Михаил Юрьевич
ШТЫХНО Дмитрий Александрович

МИРОВАЯ
ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА

Учебное пособие

Редактор _____
Оформление обложки _____

Подписано в печать __. __. __. Формат 60х84 1/16.

Печать офсетная. Бумага офсетная. Усл. печ. л. 3.

Уч.-изд. л. _____. Тираж _____ экз. Заказ _____.

Издательство Российской экономической академии
имени Г. В. Плеханова. 115998, Москва, Стремянный пер., 36.

Отпечатано в типографии Россельхозакадемии.

115598, Москва, ул. Ягодная, 12.