



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(СПБГЭУ)

Факультет сервиса, туризма и гостеприимства
Кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему:

«Повышение эффективности организации продаж номерного фонда
гостиничного предприятия с учетом итогов Чемпионата мира по футболу 2018
года (на примере гостиницы Амбассадор ООО «Балтик клуб отель»),

г. Санкт-Петербург»

Направление 43.03.03 «Гостиничное дело»
Направленность Организация и управление в гостиничном и ресторанном
бизнесе
Обучающийся ГДз – 1501 группы заочной формы обучения
ФИО Межевич Алексей Николаевич

_____ (подпись)

Руководитель ВКР к.и.н., доцент Николаев Андрей Валентинович
(ученая степень, ученое звание, ФИО)

_____ (подпись)

Нормоконтроль пройден « ____ » _____ 2020г.

_____ (подпись лица, проводившего нормоконтроль)

«Допущен к защите» « ____ » _____ 20__ г.

Зав. кафедрой ГиРБ, д.э.н., профессор Степанова Светлана Александровна

_____ (подпись)

Санкт-Петербург

2020



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(СПБГЭУ)

Факультет сервиса, туризма и гостеприимства
Кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой ГиРБ
_____ Степанова С.А.
« ___ » _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение ВКР
обучающемуся Межевичу Алексею Николаевичу
группы ГДз – 1501

1. Тема ВКР:

Повышение эффективности организации продаж номерного фонда гостиничного предприятия с учетом итогов Чемпионата мира по футболу 2018 года (на примере гостиницы Амбассадор ООО «Балтик клуб отель»), г. Санкт-Петербург

2. Цель и задачи ВКР

Цель ВКР - разработка рекомендаций по повышению эффективности организации продаж номерного фонда гостиничного предприятия с учетом итогов чемпионата мира по футболу 2018 года.

Задачи ВКР:

- рассмотреть специфику этапа подготовки средств размещения перед чемпионатом мира по футболу, в том числе принципы работы отеля в качестве партнера FIFA;
- изложить технологию продаж номерного фонда организацией дистрибьютором FIFA;
- определить нормативную специфику продаж номерного фонда перед чемпионатом мира по футболу в России;
- изучить различные стратегии отелей для повышения продаж номерного фонда при проведении чемпионата мира по футболу в 2018 году;
- проанализировать итоги Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года для отельеров Москвы и Санкт-Петербурга;

- сделать анализ заполняемости продаж номерного фонда отеля «Амбассадор»;
- разработать рекомендации по повышению эффективности организации продаж номерного фонда отеля «Амбассадор» с учетом итогов Чемпионата мира по футболу 2018 года.

3. Срок сдачи, оформленной ВКР на кафедру (с сопроводительными документами): « ___ » _____ 20 ____ г.

4. Перечень вопросов, подлежащих разработке и изложению в ВКР:

Принципы работы средств размещения в качестве партнера Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года

Технология продаж номерного фонда при взаимодействии с официальным дистрибьютером Чемпионата мира по футболу компанией «Матч Аккомодейшн 2018»

Особенности продаж номерного фонда в условиях подготовки к Чемпионату мира по футболу FIFA 2018 года

Ценовая политика в отношении средств размещения во время Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года

Итоги Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года для отельеров Москвы и Санкт-Петербурга

Анализ продаж номерного фонда отеля «Амбассадор»

Рекомендации по повышению эффективности организации продаж номерного фонда отеля «Амбассадор» с учетом итогов Чемпионата мира по футболу 2018 года

5. Консультанты по смежным вопросам ВКР: (с указанием относящихся к ним разделов работы): _____

6. Руководитель ВКР: Николаев Андрей Валентинович

ученая степень, ученое звание: кандидат исторических наук, доцент

(подпись)

7. Обучающийся: Межевич Алексей Николаевич

(подпись)

РЕФЕРАТ

с. 64, рис. 5, табл.2, прил. 2

НОМЕРНОЙ ФОНД, ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ, ГОСТИНИЧНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ЧЕМПИОНАТ МИРА ПО ФУТБОЛУ, FIFA

Объект исследования – номерной фонд гостиничных предприятий во время подготовки, проведения и после Чемпионата мира по футболу 2018 года.

Предмет исследования – организация продаж номерного фонда гостиничными предприятиями во время подготовки, проведения и после Чемпионата мира по футболу 2018 года.

Целью работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности организации продаж номерного фонда гостиничного предприятия с учетом итогов чемпионата мира по футболу 2018 года.

Методы и методология исследования: сбор данных, анализ полученных данных, сравнение, обобщение, опрос, дедукция.

В процессе работы проводился анализ организации продаж номерного фонда гостиничного предприятия Амбассадор ООО «Балтик клуб отель» город Санкт-Петербург с учетом итогов Чемпионата мира по футболу 2018 года на предмет повышения эффективности.

В результате разработаны рекомендации повышения эффективности организации продаж номерного фонда отеля «Амбассадор» с учетом итогов Чемпионата мира по футболу 2018 года.

Степень внедрения – результаты приняты к внедрению.

Эффективность рекомендаций определяется тем, что отель «Амбассадор» после их внедрения сможет увеличить процент сдачи номерного фонда при работе во время Чемпионата Европы по футболу 2020 года в Санкт-Петербурге.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1. ЭТАПЫ ПОДГОТОВКИ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ К ЧЕМПИОНАТУ МИРА ПО ФУТБОЛУ FIFA 2018 ГОДА	9
1.1. Принципы работы средств размещения в качестве партнера Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года	9
1.2. Технология продаж номерного фонда при взаимодействии с официальным дистрибьютером Чемпионата мира по футболу компанией «Матч Аккомодейшн 2018»	11
1.3. Особенности продаж номерного фонда в условиях подготовки к Чемпионату мира по футболу FIFA 2018 года	19
1.4. Ценовая политика в отношении средств размещения во время Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года	23
2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПОСЛЕ ЧЕМПИОНАТА МИРА ПО ФУТБОЛУ FIFA 2018 ГОДА НА ПРИМЕРЕ ОТЕЛЯ АМБАССАДОР	31
2.1. Итоги Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года для отельеров Москвы и Санкт-Петербурга	31
2.2. Анализ продаж номерного фонда отеля «Амбассадор»	37
2.3. Рекомендации по повышению эффективности организации продаж номерного фонда отеля «Амбассадор» с учетом итогов Чемпионата мира по футболу 2018 года	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	51
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	54
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Стандартные требования «Матч Аккомодейшн 2018» к средствам размещения	58
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Свидетельство о присвоении отелю «Амбассадор» категории «ЧЕТЫРЕ ЗВЕЗДЫ»	63

ВВЕДЕНИЕ

Крупные спортивные мероприятия, такие, как чемпионаты мира по футболу, оказывают масштабное влияние на экономику стран. Влияние выражается в том, что во многих отраслях увеличивается выпуск продукции и предложение услуг.

Во время чемпионата мира по футболу в 2018 году Россию посетило около 490 тысяч иностранных зрителей. Это привело к увеличению внешнего туристического потока в период его проведения более чем в 2 раза по сравнению с аналогичным периодом в предыдущие годы. Еще более значительное изменение в туристическом потоке во время чемпионата мира по футболу в 2018 году наблюдалось на уровне регионов. Например, матчи в Республике Татарстан за время турнира посетило около 100 тыс. иностранцев, что сопоставимо с годовым потоком международных туристов, прибывающих в этот регион. В некоторых регионах, например, в Нижегородской области и в Республике Мордовия, количество иностранных туристов превысило годовое значение в несколько раз. В результате чемпионата мира по футболу в 2018 году изменился состав туристического потока: в нем стало больше гостей из дальнего зарубежья. Россию за этот период посетили граждане почти всех стран мира, при этом 8% иностранных посетителей матчей являлись гражданами США, 5% – гражданами Германии, а 4% – гражданами Бразилии [11]. Интересно, что в Россию приехало большое количество посетителей из стран, команды которых не прошли отборочные туры, например, граждане Израиля, Китая, Канады, ОАЭ и Индии.

Во время чемпионата мира по футболу в 2018 году не только вырос туристический поток, но и изменился уровень расходов гостей страны. Рост расходов иностранных посетителей матчей связан, в том числе, с тем, что гости чемпионата мира по футболу в 2018 году приезжали в Россию в среднем на 12 дней, что в 2,5 раза дольше, чем проводили в стране туристы, посещающие Россию до чемпионата мира по футболу в 2018 году; при этом в каждом из посещаемых городов иностранные зрители останавливались на срок от 3 до 9 дней. Кроме того, увеличение расходов связано с поведенческими

особенностями посетителей матчей – в среднем иностранцы совершали 3 перемещения между регионами России, при этом почти половина из них предпочитала самолет. Для проживания 80% зарубежных болельщиков выбирали отели, хостелы и съемные квартиры.

В период проведения чемпионата мира по футболу в 2018 году развитие получил не только внешний, но и внутренний туризм. В общей сложности матчи чемпионата посетили около 605 тыс. российских болельщиков, причем 46% из них прибыли из других регионов. При этом более 70% зрителей из других регионов РФ выбирали поезд или автомобиль как способ перемещения до места проведения матча, а в качестве места проживания около 30% российских граждан выбирали расположение у родственников и друзей.

Таким образом, актуальность работы обусловлена тем, что показывает деятельность менеджмента отелей в условиях совершенно новой для них специфики.

Целью работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности организации продаж номерного фонда гостиничного предприятия с учетом итогов чемпионата мира по футболу 2018 года.

В соответствии с целью сформулированы задачи:

1. Рассмотреть специфику этапа подготовки средств размещения перед чемпионатом мира по футболу, в том числе принципы работы отеля в качестве партнера FIFA.

2. Изложить технологию продаж номерного фонда организацией дистрибьютором FIFA.

3. Определить нормативную специфику продаж номерного фонда перед чемпионатом мира по футболу в России.

4. Изучить различные стратегии отелей для повышения продаж номерного фонда при проведении чемпионата мира по футболу в 2018 году.

5. Проанализировать итоги Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года для отельеров Москвы и Санкт-Петербурга.

6. Сделать анализ заполняемости продаж номерного фонда отеля «Амбассадор».

7. Разработать рекомендации по повышению эффективности организации продаж номерного фонда отеля «Амбассадор» с учетом итогов Чемпионата мира по футболу 2018 года.

Объект исследования – номерной фонд гостиничных предприятий во время подготовки, проведения и после Чемпионата мира по футболу 2018 года.

Предмет исследования – организация продаж номерного фонда гостиничными предприятиями во время подготовки, проведения и после Чемпионата мира по футболу 2018 года.

Структура работы определяется целью и задачами исследования. Работа состоит из двух разделов. В первом рассмотрены вопросы этапов подготовки средств размещения к чемпионату мира по футболу 2018, в том числе принципы работы в качестве партнера FIFA, технология продаж номерного фонда при взаимодействии с ООО «Матч Аккомодейшн 2018», особенности продаж номерного фонда в условиях подготовки к чемпионату мира по футболу 2018, максимальная стоимость номеров во время его поведения.

Во втором разделе дан анализ деятельности гостиничных предприятий после чемпионата мира по футболу 2018, в том числе заполняемости номеров отеля «Амбассадор», а также подведены некоторые итоги чемпионата мира по футболу FIFA 2018 для отельеров Москвы и Петербурга. Разработаны рекомендации по повышению эффективности организации продаж номерного фонда отеля «Амбассадор» с учетом итогов Чемпионата мира по футболу 2018 года.

1. ЭТАПЫ ПОДГОТОВКИ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ К ЧЕМПИОНАТУ МИРА ПО ФУТБОЛУ FIFA 2018 ГОДА

1.1. Принципы работы средств размещения в качестве партнера Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года

Перед подачей в 2010 году заявки России на право проведения в 2018 году Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года (далее ЧМ) и Кубка конфедераций FIFA 2017 года, Министерство спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации собирало предложения о квотировании блоков номерного фонда в отелях на период проведения данных соревнований. Предложение предполагало предоставление до 80% номерного фонда, которое большинство отелей тогда подписали.

Россия, как и любая другая страна, подающая заявку на проведение чемпионата мира, предоставила ряд гарантий, в том числе гарантии на достаточное количество средств размещения. Данная гарантия предоставляется в виде подписанных договоров. В 2010 году более 800 объектов размещения подписали стандартный договор FIFA с Заявочным Комитетом.

В свою очередь Заявочный Комитет предоставил договоры FIFA в качестве гарантии. После определения страны победителя ООО «Матч Аккоммодейшн 2018», как официальный организатор, в том числе действующее как агентство по размещению, получило договоры на размещение в операционное управление, так как Заявочный Комитет не являлся юридическим лицом и не мог распоряжаться договорами.

Договоры на размещение, заключенные в 2010 году, обязывали гостиницы к выполнению контрактных обязательств в 2018 году. Они имели основной набор технических и коммерческих условий: размер номерного фонда, условия работы с номерным фондом, условия и сроки возможной аннуляции, размер депозита и штрафные санкции. В приложении 3 подписанных договоров указывалось количество предоставляемых номеров. В договорах прописана формула определения тарифа, но не было самого тарифа. Тарифы в договорах не указывались.

В договорах, которые заключались в 2010 году, тарифы должны были быть определены в июне 2015 года. Однако в дальнейшем этот срок был перенесен на июнь 2016 года. Такое решение было связано с тем, что для многих отелей, особенно в Москве и Санкт-Петербурге, 2015 год не был показательным: многие отели работали по тарифам ниже, чем их операционные тарифы.

В формате ЧМ в Санкт-Петербурге прошло семь игр: пять на групповом этапе, полуфинал и матч за третье место. На каждую планировался приезд около ста тысяч человек - игроки, официальные лица, партнёры, волонтеры и, разумеется, болельщики. По правилам FIFA от города, где проходит полуфинал, требовалось около пятнадцати тысяч номеров категории от двух до пяти звёзд. В Санкт-Петербурге было около двадцати тысяч номеров [10].

FIFA использовало проверенную годами тактику: предлагало болельщикам заказывать проживание через официального оператора – компанию Yugon plc, создавшую в России свое дочернее предприятие ООО «Матч Аккоммодейшн 2018» (далее МА2018).

Договоры МА2018 незначительно отличались от договоров с крупными туроператорами, бронирующими большие блоки мест. Главная разница – цены. Обычно туроператоры имеют комиссию в 30 процентов с цены «сегодняшнего дня», которая зависит от спроса, сезона, а порой и сиюминутной конъюнктуры. МА2018 требовало зафиксировать цены на уровне усредненной годичной стоимости за последние пять лет с поправкой на инфляцию. Так что перед гостиницами вставал выбор: или заработать на повышенном спросе, или довольствоваться обычными доходами, но получить престижный статус партнёра FIFA.

Руководство гостиниц Санкт-Петербурга понимало, что с одной стороны, чемпионат проходил в белые ночи, когда туристов и так много. С другой, на прошлые чемпионаты большинство болельщиков действительно приезжали через официального оператора, потому что у него цены ниже.

Договор оказания гостиничных услуг впервые использовался на Чемпионате Мира FIFA 1994, был разработан с учетом специфики мероприятия

и работал на глобальном уровне с момента появления. Именно договор гарантировал предоставление МА2018 гостиницам отчетности на регулярной основе и устанавливал условия, которые являются обязательными, как для контрактующей гостиницы, так и для МА2018.

Целью договора являлось обеспечение защиты прав всех сторон (гостиница, МА2018, клиент):

- 100% оплата в случае незаезда;
- для платежей использовались депозитные счета;
- номера оплачивались в момент заселения.

Договор был применим ко всем без исключения контрактующим гостиницам: гарантировал гостиницам и клиентам стандартные условия сдачи номеров; упрощал операционные процессы и процедуры сопровождения договоров. Одним из инструментов продаж являлось создание онлайн брошюры гостиницы на 5 языках.

Политикой МА2018 являлось создание стандартных условий продаж, применимые ко всем гостиницами, во всех городах. Все запросы на размещение обрабатывались в одном окне МАТЧ. Стандартный процесс продаж не менялся от мероприятия к мероприятию. Гостиницы получали постоянную поддержку МА2018 до и во время чемпионата.

1.2.Технология продаж номерного фонда при взаимодействии с официальным дистрибьютером Чемпионата мира по футболу компанией «Матч Аккомодейшн 2018»

ООО «МАТЧ Аккомодейшн 2018» - это российская компания в собственности компании Wyom plc. Компания Wyom plc была учреждена после Чемпионата мира по футболу FIFA 2006 года в Федеративной Республике Германии и изначально была назначена подрядчиком ФИФА для обслуживания Чемпионатов мира по футболу FIFA 2010 года и Чемпионатов мира по футболу FIFA 2014 года.

Ранее оператором была компания «Матч», которая работала на Чемпионате FIFA 1986 в Мексике и после этого обслуживала каждый Чемпионат

мира по футболу FIFA. Глубокое понимание 4-летнего цикла чемпионатов позволяет компании «Матч» обслуживать, рекламировать Чемпионат мира по футболу FIFA и продавать связанные с ним продукты и услуги более чем восьми тысячам активных корпоративных и частных клиентов. В рамках каждого Чемпионата мира по футболу FIFA компания «Матч» успешно управляла примерно 600000 к/н (room nights) в гостиницах.

Компания «Матч» занималась обеспечением гостиничных номеров для ключевых рабочих групп мероприятия, включая ФИФА, ЛОК, судейский корпус, команды и вещательные компании-организаторы. В ее обязанности входит обеспечение предоставления гостиничных номеров всем членам «семьи» ФИФА по справедливым ценам и на разумных условиях. Семья ФИФА включает в себя не только ключевые рабочие группы, но и коммерческих партнеров, лицензиатов медийных прав (далее - ЛМП), средства массовой информации, агентов по приему и обслуживанию гостей, сервисные компании и поставщиков товаров и услуг, туроператоров, корпоративных клиентов и широкую общественность. Более подробно с клиентскими группами компании «Матч» можно познакомиться в таблице 1.

Компания «Матч» рекламировала и продвигала гостиницы по каналам собственной глобальной сети продаж, а также через веб-сайт FIFA.com (<http://hotels.fifa.com>); занималась сопровождением договоров на услуги гостиничного размещения; контролировала резерв номеров и выстраивание отношений на равноправной, добросовестной и прозрачной основе; продавала резерв гостиничных номеров; обеспечивала полную оплату услуг по контрактам.

Компания имела около 8000 активных корпоративных и индивидуальных клиентов. Клиентов, которые ориентированы на гостиницы диапазона категорий от 3 до 5 звезд в принимающих городах и прилегающих к ним районах. Компания «Матч» инспектировала и определяла подходящие гостиницы, которые лучше всего отвечают разнообразным требованиям каждой клиентской группы.

Таблица 1 – Клиентские группы компании «Матч»

Штаб-квартира ФИФА	ФИФА, ЛОК, ВИП-персоны, коммерческие партнеры, гости программы Hospitality, корпоративные клиенты
Гостиницы ФИФА в принимающих городах	
Гостиница для размещения судейского корпуса	Судейский корпус, коммерческие партнеры, гости программы Hospitality, корпоративные клиенты
Базы команд	Команды, коммерческие партнеры, гости программы Hospitality, корпоративные клиенты
Гостиницы для размещения команд в местах проведения соревнований (VSTH)	
Гостиницы для размещения СМИ	Основной вещатель (HBS Host Broadcaster), вещательные ТВ-компании, СМИ, любые другие группы
Гостиницы для общего размещения	Коммерческие партнеры, гости программы Hospitality, корпоративные клиенты, широкая публика/болельщики, туроператоры, гости участвующих ассоциаций-членов

Отели могли обратиться к МА2018 самостоятельно. Но чаще МА2018 смотрела на рынок в целом и понимала, какие отели подходят для размещения ее целевых групп. И сама предлагала отелю сотрудничество.

При заключении договора с отелем для МА2018 не был важен размер номерного фонда, его расположение. Единственным фундаментальным требованием было наличие от 3 до 5 звезд. Это связано с потребностями клиентских групп, на которые была ориентирована МА2018.

Более подробно со стандартными требованиями к гостиницам категорий обслуживания 4 и 5 звезд; к гостиницам для размещения представителей ФИФА,

команд и арбитров; к гостиничной инфраструктуре в городе-организаторе матчей группового этапа можно ознакомиться в приложении А.

С МА2018 могли сотрудничать любые отели. Даже бутик-отель на 10 номеров. Конечно МА2018 не мог разместить в отеле на 10 номеров официальную группу или команду, так как для их размещения необходимо несколько десятков номеров. Например, для размещения команды необходимо 80 номеров. Однако у компании есть сегменты, где была большая доля индивидуальных продаж.

Работал официальный сайт <http://hotels.fifa.com/> и там была представлена электронная брошюра гостиниц-партнеров ЧМ в России. Эта веб-платформа принадлежала и управлялась компанией МА2018. Соответственно, все гостиницы, которые были представлены на этом сайте, заключили с МА2018 договор. На портале были представлены все гостиницы, независимо от того, на какие клиентские группы они были ориентированы. Если гостиница подходила для размещения групп, она была представлена в каталоге в электронной брошюре. Если гостиница была предназначена для индивидуальных продаж, то компания также размещала информацию о ней на сайте. Размещение на сайте FIFA являлось уникальной возможностью для гостиницы, так как сайт <http://hotels.fifa.com/> являлся площадкой, на которой гостиница могла продаваться.

Даже в случае, когда к МА2018 обращалась гостиница, которая находилась за пределами 50 км радиуса от стадиона (50 км – общепринятый стандарт зоны размещения в принимающем городе), ей не отказывали, но сообщали, что шансы продать номера в данной гостинице основным группам компании не высоки. Гостиница всё равно могла заключить договор с МА2018 на небольшое количество номеров, хотя бы для того, чтобы быть представленной в электронном каталоге.

В процессе заключения договора МА2018 для получения информации предлагал гостинице заполнить некоторые специальные формы опросников. Далее представители компании несколько раз приезжали в гостиницу с

инспекционными визитами. МА2018 не указывала гостинице четко, какую группу она будет принимать.

МА2018 объясняла, какие существуют клиентские группы, рассказывала о нюансах взаимодействия. Конечно, основываясь на своем опыте и понимании требований клиентских групп, МА2018 могла оценить шансы гостиницы получить ту или иную группу, но финальное решение принимал конечный потребитель – FIFA в случае с официальными группами или компания-клиент, в случае с коммерческими группами.

В гостиницах, где размещались ключевые клиентские группы, компания ориентировалась не меньше, чем на 80% номерного фонда.

Гостиница самостоятельно решала, на какое количество номеров заключить с МА2018 контракт, но существовали определенные нюансы. Как уже отмечалось выше, в гостиницах, где размещались ключевые клиентские группы, компания была ориентирована не меньше, чем на 80% номерного фонда. Это связано с тем, что МА2018, как провайдер, с точки зрения безопасности более комфортно чувствовал себя, если продавал незадействованные номера другим клиентским группам, например, своим спонсорам. Однако это не являлось обязательным правилом.

Если в гостинице 150 номеров и гостиница хотела заключить контракт только на 50 номеров, то МА2018 не возражала. Однако предупреждала, что эти 50 номеров поступят в индивидуальную продажу, которую достаточно сложно реализовать. Это был вопрос переговоров. МА2018 всегда старалась донести до гостиницы, как для них было бы наиболее выгодно использовать свой номерной фонд.

Отдельно следует упомянуть строящиеся гостиницы. У МА2018 был специальный договор со строящимися объектами. Он с точки зрения коммерческих условий и управления номерным фондом был абсолютно идентичен стандартному договору. Просто этот договор, в котором была дополнительная статья, фиксирующая срок открытия отеля. Во всем остальном – все стандартно.

Для ключевых клиентских групп МА2018 ориентировалась на отели, открывающиеся не позднее, чем за полгода до финальной части ЧМ, так как открытие не в срок – это существенный риск. При этом всегда жизнь вносит свои коррективы.

Согласно договору МА2018 было предусмотрено несколько периодов коррекции необходимого количества номеров. Эти периоды соответствовали стадиям подготовки мероприятия. Крайним сроком являлось 15 апреля 2018 года. Блок, который компания держала в гостинице после данного срока, являлся финальным и подлежал оплате.

В июне 2013 года в соответствии с Федеральным законом от 07.06.2013. N 108-ФЗ собственников всех гостиниц и апартаментов, оказывающих услуги по временному размещению, обязали их классифицировать по уровню сервиса [7]. По итогам сертификации выдавалось свидетельство о присвоении определенной звездности, которое действовало три года.

За несоблюдение прописанных требований, собственников ждали серьезные штрафы, а в случае повторного нарушения и прекращение деятельности. Сертификация проводилась по международным стандартам. В частности, проверяли пожарную безопасность, наличие парковок, указатели, знаки, окружающую инфраструктуру, метраж номеров. Все гостиницы должны были пройти проверку до 1 июля 2016 года.

Классификацию проводили аккредитованные организации в порядке, установленном уполномоченным федеральным органом исполнительной власти (порядок классификации утвержден Приказом от 11.07.2014 №1215 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями» [3]. При применении документа следует учитывать, что Указом Президента РФ от 14.09.2018 N 514 функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере туризма и туристской деятельности переданы Минэкономразвития России [6].

В соответствии с порядком заявитель (индивидуальный предприниматель или юридическое лицо) предоставлял аккредитованной организации соответствующее заявление и закрепленный набор документов, после чего проводилась оценка соответствия гостиницы (или иного объекта размещения) определенной категории, оформлялись ее результаты и принималось окончательное решение. Документы заявителя рассматривались в течение 10 календарных дней с момента их поступления.

После прохождения классификации, присвоенную категорию необходимо подтверждать 1 раз в 3 года. Классификация объектов гостиничного бизнеса предусматривала 6 категорий: «пять звезд», «четыре звезды», «три звезды», «две звезды», «одна звезда», «без звезд» (чем больше количество звезд — тем выше категория, соответственно).

Экспертная оценка включала в себя оценку номерного фонда и обслуживающего персонала и осуществлялась в несколько этапов. Важно отметить, что критерии для балльной оценки значительно различались для гостиниц с разным количеством номеров [24]. Что касается цены классификации, то она варьировалась от 25 до 100 тысяч рублей в зависимости от категории гостиницы и количества номеров. Особая статья расходов была связана с выполнением тех или иных рекомендаций комиссии. Например, повысить квалификацию персонала.

Поскольку это финансово-затратная часть, сроки устанавливались руководством отелей самостоятельно. Составлялся учебный график, выбирался вуз. Существовало четыре организации, прошедшие региональную аккредитацию, которые могли проводить классификацию. В процессе обязательно участвовал региональный эксперт. Таким образом, можно было контролировать «качество» получаемых звезд.

Но прохождение классификации не гарантировало отелю, что его гостиница устроит экспертов FIFA [17]. FIFA не интересовала национальная система классификации. Скорее можно сказать, что требования государства и FIFA не исключали, а дополняли друг друга. Практически во всех гостиницах

Санкт-Петербурга прошла реновация и уровень размещения изменился. Номера стали лучше и стоять они должны были соответственно дороже с точки зрения отельеров Санкт-Петербурга, которые уже заключили договоры с FIFA, но требовали их пересмотра.

Смущало отельеров и отсутствие штрафных санкций за свободные номера. Ведь по договору, если МА2018 зарезервирует, к примеру, сто номеров, а заполнит только девяносто, то за девяносто и заплатит. А десять останутся пустыми и отель не имел права их продать. Значит, если официальный оператор решит придержать места до последнего момента, но не сумеет их продать, то номера будут пустовать, что не выгодно отелю.

Представители гостиниц, заключивших соглашение с МА2018, говоря о преимуществах сотрудничества, в первую очередь обращали внимание на имиджевую составляющую. Однако далеко не все Санкт-Петербургские отельеры с воодушевлением смотрели на сотрудничество с FIFA. Например, отель «Введенский», одним из первых прошел классификацию на звездность в Санкт-Петербурге, но не вошел в рекомендованный FIFA перечень.

Более того, ряд отелей и не планировали подписывать договор с МА2018. Отельеры сделали выбор в пользу целевой аудитории – «свободных» фанатов, опираясь на статистику, которая говорила о том, что в среднем доходность за номер во время проведения ЧМ поднимается в 2,5 раза и заранее консервировать цены в таких условиях нерационально [25].

Руководителям отелей при планировании необходимо было понимать, что человек, который может позволить себе купить билеты на матчи ЧМ и оплатить перелет, соответствующим образом планировал и все аспекты своего пребывания в стране. Тем более, когда мы говорим о России, в восприятии которой у многих иностранцев масса стереотипов.

Поэтому люди приезжали под чутким вниманием своего туроператора, т.е. это были организованные туристы, которые являлись клиентами МА2018. Компания считала, что ее основным бонусом являлся один договор на все гостиницы [9]. Если клиент делал для себя программу, включающую разные

города и гостиницы, то оператор, составляющий программу для данного клиента, обратившись в МА2018, получал необходимое количество мест в гостиницах в рамках программы, и все гостиницы он получал на одинаковых коммерческих условиях, и ему не нужно было взаимодействовать с каждой гостиницей отдельно.

Несмотря на вышесказанное, спокойно планировать доходы от ЧМ могли только гостиницы, аккредитованные под официальные делегации. Это, в основном, были сетевые гостиницы категории пять звёзд. В гостиницах, в которых будут жить спортсмены, официальные лица, пресса, судейский корпус, были зафиксированы будущие доходы. Доход на номер был таким же, как обычно, но загрузка стремилась к 100%. Все остальные отели, которые были аккредитованы FIFA, рассчитывали на болельщиков и свободных людей, которые могли выбрать неаккредитованный отель. Здесь FIFA никаких гарантий не давало, поэтому многие гостиницы и отказались заключать контракт с FIFA, которая достаточно много требовала, но не давала гарантий [18].

1.3. Особенности продаж номерного фонда в условиях подготовки к Чемпионату мира по футболу FIFA 2018 года

МА2018 было предусмотрено два механизма оплаты: руминг-листы для гостиниц специального назначения и ваучеры для всех остальных гостиниц. Гостиницы специального назначения были предназначены для размещения особых клиентских групп: FIFA, команды, оргкомитет, судейский корпус. По этим группам компания работала с гостиницами по руминг-листам и предоплате. Основной объем гостиниц работал с ваучерной системой и депозитной системой оплаты по факту заезда.

Депозитная система – это была новая, непривычная система, специально разработанная для потребностей Чемпионата мира. Решение о разработке данной системы было связано со спецификой передвижения. Например, спонсоры не могли точно знать, кто из сотрудников будет жить в том или ином городе. Поэтому спонсоры выкупали блок номеров, который не зависел от имен и фамилий. Гость приезжал с ваучером и заселялся в гостиницу по номеру ваучера,

который, по сути, являлся банковским чеком, и в гостиницу поступал платеж, который списывался с её депозитного счета.

Система депозитных счетов также была разработана специально для ЧМ: начиная с 2017 года МА2018 перечисляла деньги гостиницам на индивидуальный депозитный счет. Гостиница видела деньги на счету, но не могла ими воспользоваться раньше, чем заедет гость. Компания МА2018 же не могла их забрать с депозита. Гарантом платежа за услуги отеля выступал банк. Это было удобно, так как МА2018 не перечисляла денежные средства напрямую гостинице.

Во-первых, за срок между начислением денег на депозитный счет и приездом гостя гостиница могла сменить реквизиты, юридическое лицо или стать банкротом. Компания МА2018 распоряжалась деньгами клиентов и не могла подвергать их риску. Во-вторых, обеспечение номера. Если гость приехал, то номер ему был нужен в момент приезда. Поэтому, чтобы была гарантия наличия номера, деньги списывались с депозита в момент заселения. Если номера не было, то компания селила гостя в другой отель. В случае оплаты заранее, если бы гость приехал, а номера не оказалось, то МА2018 возвращала бы деньги от гостиницы месяцами, а это была непозволительная роскошь в рамках ЧМ.

В рамках договора было прописано два типа тарифов: так называемый Competition rate (или Тариф на период Соревнования); и Net Rate (Чистый Тариф).

Competition rate – это официальный тариф отеля, заявленный в электронном каталоге для открытой продажи.

Net Rate – это тариф, по которому МА2018 рассчитывалась с гостиницей. Разница между ними составляла 30%. В переговорном процессе компания с отелями обсуждала Чистый тариф.

На момент заключения договора МА2018 требовала от отеля текущие открытые тарифы. При этом МА2018 оперировала BAR (Best available rate), понимая, что это динамическая система. И использовала понятие Average BAR.

Например, для простоты, если вы в среду продаете номер за 15 тысяч рублей, а в субботу за 10 тысяч рублей, то компания запрашивала цену – 12,5 тысяч рублей в качестве индикативного тарифа.

Для начала МА2018 достаточно было текущих тарифов. МА2018 для себя понимала ценовую категорию отеля и его положение в конкурентной «сетке». И эти тарифы были нужны ей для планирования. Компания просила подтвердить количество номеров с разбивкой по категориям и согласовывала индикативный тариф (reference rate). Это было на первом этапе.

В июне 2016 года МА2018 попросила отели подтвердить индикативные тарифы на уровне цен сезона июня-июля 2016. При этом компания понимала, что для каких-то городов этот период является высоким сезоном, а для каких-то - низким. МА2018 не просила отели предоставить какие-либо скидки и ориентировалась на стандартный опубликованный тариф (BAR). Дальше от этого тарифа компания рассчитывала тариф 2018 года, прибавляя инфляцию. Тариф фиксировался для каждой категории номеров, которая была в отеле, на весь период соревнования и не менялся в зависимости от дня недели или от того, проходил ли в этот день матч. Таким образом, на втором этапе были зафиксированы тарифы на период проведения чемпионата.

Многие отели говорили, что 2016 год – это рано, так как никто не знает, что будет через два года. Но чемпионат мира – это такое масштабное мероприятие, что ни МА2018, ни клиенты, ни отели не могли откладывать обсуждение тарифов на более поздний срок. Позже это просто было бы невозможно реализовать. МА2018 уже в 2017 году начала платить деньги на депозиты.

Учитывая то, что МА2018 обслуживала 8000 клиентов, 500 гостиниц в программе, и около 600 000 room-ночей за период ЧМ, у нее были ограничения в части гибкости тарифов.

Стандартно МА2018 оперировала чистым тарифом, не включающим завтрак и другие услуги. Но по некоторым гостиницам запрашивались и тарифы с включенным завтраком, например, для журналистов завтрак должен был

входить в стоимость. Для команд, например, завтрак считался отдельно, а для делегаций FIFA завтрак должен был быть включен. Также был вопрос интернета. Но в 90% отелей, с которыми компания работала – интернет был бесплатный.

МА2018 была ориентирована на то, что отель на период соревнований предложит свои обычные услуги. Если в отеле есть меню подушек, то компания предполагала, что оно будет на период соревнований. МА2018 ориентировалась на стандартную работу отеля, как и в любой другой период без особых изменений.

Могли быть особые требования. Для журналистов, например, нужна была круглосуточная точка питания. Для отеля – это был дополнительный доход в период соревнования. Уже с отелями МА2018 обсуждала особые условия, которые требовались конкретной клиентской группе.

В отелях «особого назначения» обязательно присутствовал представитель МА2018, который ежедневно решал все вопросы клиентов с отелями. Если в гостинице размещался спонсор, который проводил в процессе ЧМ всевозможные дополнительные мероприятия: фуршеты, банкеты, лаундж-зоны (VIP или клиентские лаунджи), то эти мероприятия клиенты уже обсуждали напрямую с отелем. И тут дополнительные заказы могли дать существенный дополнительный доход гостинице. Всего в стартовый перечень рекомендованных МА2018 вошли 173 российских отеля. Большинство из них располагалось в Москве – 75, затем следуют Петербург — 24 отеля и Казань – 11.

В Петербурге в список вошли семь пятизвездочных отелей: «Астория», «Коринтия Санкт-Петербург», «Кемпински Мойка 22», Radisson Royal Hotel Санкт-Петербург, Solo Sokos Hotel Palace Bridge и Belmond Grand Hotel Europe, Four Seasons Hotel Lion Palace St. Petersburg; 11 четырехзвездочных: Park Inn by Radisson Пулковская, «Англетер», Radisson Sonya, Hotel Indigo St. Petersburg-Tchaikovskogo, «Амбассадор», «Гельвеция», Red Stars Hotel, «Андерсен отель», Original Sokos Hotel Olympia Garden, Solo Sokos Hotel Vasilievsky, Park Inn by

Radisson Прибалтийская; шесть трехзвездочных отелей: «Спутник», «Полюстрово», «Санкт-Петербург», «Выборгская», «Балтия» и «Россия».

Итак, работая с МА2018, гостиницы могли воспользоваться средствами только после заезда гостя, хоть средства и поступали счет. В июне 2016 года были зафиксированы тарифы для каждой категории номеров на весь период соревнования. Этот тариф не менялся в зависимости от дня недели или от того, проходила ли в этот день игра.

1.4. Ценовая политика в отношении средств размещения во время Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года

Постановлением Правительства Российской Федерации N89 от 10 февраля 2016 года [4] была введена максимальная стоимость гостиничного обслуживания в городах федерального значения Москве и Санкт-Петербурге, а также в муниципальных образованиях, в которых будут проводиться спортивные соревнования чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года, перечень которых устанавливался Министерством спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации, а в иных муниципальных образованиях, перечень которых утверждается высшими исполнительными органами государственной власти субъектов Российской Федерации, на территориях которых расположены средства размещения (в том числе гостиницы) для участников спортивных соревнований, иных лиц, участвующих в мероприятиях, и зрителей. Период проведения Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года согласно постановлению начинал за месяц до даты первого матча спортивных соревнований и заканчивался через месяц после даты проведения последнего матча спортивных соревнований [16].

Расценки для Санкт-Петербурга приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Максимальная стоимость гостиничного обслуживания в Санкт-Петербурге

Категория средства размещения	Категория номеров средства размещения	Стоимость гостиничного обслуживания за одни сутки проживания (рублей) в период проведения чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года
Категория «пять звезд»	высшая категория, повышенной комфортности «апартамент», «сюит»	700000
	высшая категория «люкс», «джуниор сюит», «студия»	423000
	иные категории одноместного (двуместного) размещения	132000
Категория «четыре звезды»	высшая категория, повышенной комфортности «апартамент», «сюит»	85500
	высшая категория «люкс», «джуниор сюит», «студия»	39500
	иные категории одноместного (двуместного) размещения	20000
Категория «три звезды»	высшая категория, повышенной комфортности «апартамент», «сюит»	30000
	высшая категория «люкс», «джуниор сюит», «студия»	20000
	иные категории одноместного (двуместного) размещения	10500
Категория «две звезды»	номер высшей категории	11000
	иные категории одноместного (двуместного или многоместного) размещения	6500
Категория «одна звезда»	номер высшей категории	7200
	иные категории одноместного (двуместного или многоместного) размещения	4600
Категория «без звезд»	номер высшей категории	7000
	иные категории одноместного (двуместного или многоместного) размещения	4400

23 января 2018 года Федеральное агентство по туризму опубликовало список, в котором значилось более сорока гостиниц, владельцы которых установили цены на номера выше максимальных цен, определяемых постановлением Правительства РФ от 10.02.2016 № 89. Из 11 городов, принимавших ЧМ, Ростуризом выявлены нарушения в шести: Волгограде, Москве, Ростове-на-Дону, Самаре, Калининграде и Сочи. Судя по данным ведомства, больше всего подобных нарушений было в Москве и Ростове-на-Дону, здесь даже были гостиницы с ценами, превышающими нормативные на сотни процентов. Тем не менее, рекорд зафиксирован в одной из гостиниц Калининграда: здесь гостям предлагали номер с ценой, превышающей установленный норматив на 5283,33% [12].

От 400 рублей до 500 тысяч рублей в день – таков был разброс цен на проживание в городах, принимавших ЧМ. Самыми дорогими на этот раз были вовсе не популярные у туристов Москва, Санкт-Петербург и Сочи. Реальностью систем бронирования являлась однокомнатная квартира в Саранске за 100 тысяч в сутки [25].

Отели тоже не желали упускать свое. Максимальные цены на проживание в период ЧМ-2018 ограничивало государство. Но почему бы отелю не предложить гостям завтрак и трансфер — и вот уже стоимость номера увеличилась в 10 раз.

Некоторые отели поступали хитрее: резко завышали цены не в системе бронирования (как в предыдущих случаях), а ставя перед фактом своих будущих гостей — напрямую, в личных сообщениях [12]. «В позапрошлом году купил билеты на матч Россия — Уругвай, он пройдет в Самаре 25 июня. Было принято решение заранее забронировать через Booking на эти даты гостиницу, — пишет участник информационно-развлекательного сообщества. — Выбор пал на мини-отель "X". Стоимость проживания в сутки на двоих была 2600 рублей». Спустя месяц после успешного бронирования «X» сообщил, что «ценовая категория за одни сутки проживания составляет 26 тысяч рублей». Зато в стоимость вдруг вошли завтрак и трансфер. Сотрудники гостиницы предложили болельщику

поискать другие варианты размещения в Самаре или перебронировать номер по новой стоимости. Столь резкую инфляцию отель объяснил тем, что конкуренты подняли цены еще в сентябре 2017 года. Дальше пошли предупреждения: отмена пока бесплатна, а потом — со штрафами и по новым ценам.

Отели, завышающие цены, ведомство вносило в черный список, который регулярно публиковало на своем сайте. По состоянию на 27 февраля 2018 года в нем находились 23 гостиницы, уличенные в превышении установленных правительством максимальных тарифов на размещение. В частности, московский отель «Moscow Point-Red October» превысил установленный норматив в 2,5 раза. Больше всего случаев завышения цен выявлено в Калининграде: некоторые хостелы устанавливали цены, в пять раз превышающие норматив. Список Ростуризма был направлен в Роспотребнадзор для принятия мер.

Отели, которые превышали максимально установленные правительством расценки, согласно ст. 14.6 КоАП РФ [2] могли быть оштрафованы Роспотребнадзором в двукратном размере излишне полученной выручки.

Управление Роспотребнадзора по Санкт-Петербургу по фактам завышения предельно установленных цен при бронировании отелей в период ЧМ вынесло 56 постановлений о привлечении к административной ответственности, оштрафовав 74 средства размещения на 775,3 тыс. рублей [21].

По оценкам Hospitality Management, отели придерживались разной политики ценообразования: гостиницы, работающие под международными брендами, повысили стоимость проживания за ночь в 3-4 раза. У отельеров были завышенные ожидания от проведения ЧМ. Именно поэтому, особенно несетевые гостиницы, ставили максимальные цены за проживание. Такую политику можно было наблюдать еще в апреле 2018 года, когда номер, который даже в горячий летний сезон сдается за 2,5-3 тыс. руб., предлагали за 20 тыс. руб. Можно было заметить, что сайты бронирования в ту пору превратились в биржу, где многие отели работали на повышение или понижение ставок. По многим гостиницам картина постоянно менялась. Это было особенно характерно для категории 3

звезды, где мало международных профессиональных управляющих компаний. На деле оказалось, что максимум, который болельщики были готовы переплатить за проживание, составлял 50%. Большую долю проживающих на себя забрали хостелы, апартаменты и квартиры, которые горожане активно стали сдавать через специализированные интернет-ресурсы.

Довольно часто встречалась ситуация, когда тот или иной отель был недоступен для проживания на одни сутки, но доступен для заезда на двое или трое. Представители крупных международных гостиничных сетей и не отрицали, что забронировать номер на одни сутки в даты проведения ЧМ невозможно, но настаивали, что в этом нет ничего необычного. Некоторые отели могли также включать в пакет с размещением обязательные дополнительные услуги - например, ужин.

Однако была стратегия, которая позволяла принимать гостей с длительным сроком проживания и по достаточно высокой цене, что всегда выгодно отелю, т.к. нет провалов между заездами и выездами. Так сеть AccorHotels, у которой 29 отелей в городах проведения ЧМ, не выставяла номера в даты проведения игр в открытую продажу, поскольку ориентировалась на клиентов, которым нужен длительный период проживания [23]. Речь шла, например, о партнере FIFA в области трансляций, чьи сотрудники работали на каждом матче. Изначально сеть AccorHotels продавала номера только тем клиентам, кому нужен был весь месяц и больше. Если внутри этого периода другие клиенты забронировали бы какие-то даты, то могло случиться так, что они заблокировали бы весь большой период. Какие-то отели полностью заполнились такими клиентами, в других случаях продавалась только первая неделя или две. Если где-то оставались места, то тогда они выставялись в открытую продажу. В гостиницах AccorHotels, расположенных в городах проведения ЧМ, по состоянию на 1 февраля 2018 года было забронировано 95% номеров на даты матчей.

Предоставление отельерами дополнительных услуг в обязательном порядке незаконно, периодически напоминал председатель правления Международной конфедерации обществ потребителей Дмитрий Янин. Обычная

гостиница не может навязывать спа-услуги, отмечает эксперт. По его мнению, введение отелями минимального количества суток для бронирования также недопустимо.

Также отель не имеет права без оснований отказывать в бронировании на одну ночь, говорил руководитель коммерческой практики юридической компании BMS Law Firm Денис Фролов [23]. В случаях, когда в пакет включаются обязательные дополнительные услуги, речь шла о нарушении статьи 16 Закона «О защите прав потребителей» [5]. «Меры к отелям, которые пытались обойти ограничения такими способами, — это только вопрос времени», — считал Фролов [23].

Однако вице-президент Федерации рестораторов и отельеров Вадим Прасов заявил, что ему неизвестно о законодательной норме, по которой отель могут привлечь к ответственности за введение минимального срока проживания в номере [19].

В соответствии с действующими правилами МА2018 как официальный дилер FIFA по обеспечению гостиничными номерами участников и гостей мероприятий, должно было до 15 апреля 2018 года окончательно определиться с количеством мест и подтвердить или снять бронирование. Брони частично уже снимались в конце 2017 года и в феврале 2018 года. МА2018 вернуло отелям в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Сочи и других городах нереализованные брони, предназначавшиеся для размещения официальных делегаций и болельщиков. Они поступили в свободную продажу, и гостиницы могли распоряжаться ими по своему усмотрению.

МА2018 не предоставляло официальной информации о количестве снятых броней, но подчеркивало, что это обычная практика: когда компания договаривалась с отелями, не было известно, какие команды и где будут играть. После жеребьевки произошла корректировка. Невостребованные номера возвращались отелям, чтобы дать достаточно времени для продажи собственным клиентам.

Отели ссылались на условия конфиденциальности и также не называли конкретные цифры. Но МА2018 сильно переоценило спрос и было вынуждено отказаться от значительной части бронирований, так что на рынок было выброшено большое количество свободных мест. Болельщики не самая платежеспособная аудитория, поэтому они предпочитали самостоятельно резервировать номера в отелях три звезды. Четыре и пять звезд – это было для них слишком дорого.

Больше всего пострадали несетевые четырехзвездочные отели, в которых МА2018 планировало поселить участников ЧМ. У основной массы осталось 20 – 30% броней или их полностью исключили из списка. Зато сетевые и пятизвездочные гостиницы, в которых жили команды и судьи, аннуляции не затронули [22].

Таким образом, гостиницам, которые были связаны договором с МА2018 и которым вернули значительную часть броней, пришлось срочно искать, кем заполнить освободившиеся номера. Но это оказалось не так просто. По словам отельеров, наибольшим спросом в период проведения ЧМ пользовались даты матчей Россия – Египет (19 июня), Бразилия – Коста-Рика (22 июня), Аргентина – Нигерия (26 июня). А также игры 1/8 финала, полуфинал и матч за третье место. Но заполнить промежутки между ними было проблематично.

В Санкт-Петербурге на 100% отели оказались заполненными только десять дней июня. Остальные дни ЧМ были заполнены от силы на 20%. Частично этот казус получилось скорректировать за счет повышения цен. По сравнению с 2017 годом размещение в Санкт-Петербурге подорожало на 10% [13].

Вывод. В первом разделе работы подробно описан подготовительный этап работы отелей до ЧМ. Важный вопрос, который в первую очередь вставал перед каждым отелем при заключении контракта: быть или не быть партнером МА2018, а если быть, то бронировать 80 процентов номерного фонда или 30 процентов. В первом разделе раскрывается организационно-правовой и экономический механизмы партнерства отелей с МА2018, специфика заключения договоров и механизма оплаты, принципы работы и ценовая

политика средств размещения до ЧМ, а также общие технологии и особенности продаж номерного фонда в уникальных для российских отелей условиях подготовки ЧМ.

2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПОСЛЕ ЧЕМПИОНАТА МИРА ПО ФУТБОЛУ FIFA 2018 ГОДА НА ПРИМЕРЕ ОТЕЛЯ АМБАССАДОР

2.1. Итоги Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года для отельеров Москвы и Санкт-Петербурга

На гостиничных рынках Москвы и Санкт-Петербурга лето 2018 года прошло под знаком мундиала, при этом на отели Москвы и Санкт-Петербурга ЧМ повлиял по-разному. По данным, опубликованным в журнале *Hotelier.pro* [14], наиболее значительно крупномасштабное событие 2018 года повлияло на тарифы: средняя цена (ADR) за месяцы чемпионата в среднем по Москве достигла 22,6 тыс. руб., что в три раза выше, чем в аналогичный период 2017 года (7,4 тыс. руб.). Гостиницы Санкт-Петербурга также воспользовались ажиотажным спросом: по итогам первых двух летних месяцев подняты цены на 30% по сравнению с 2017 годом, до 13,5 тыс. руб.

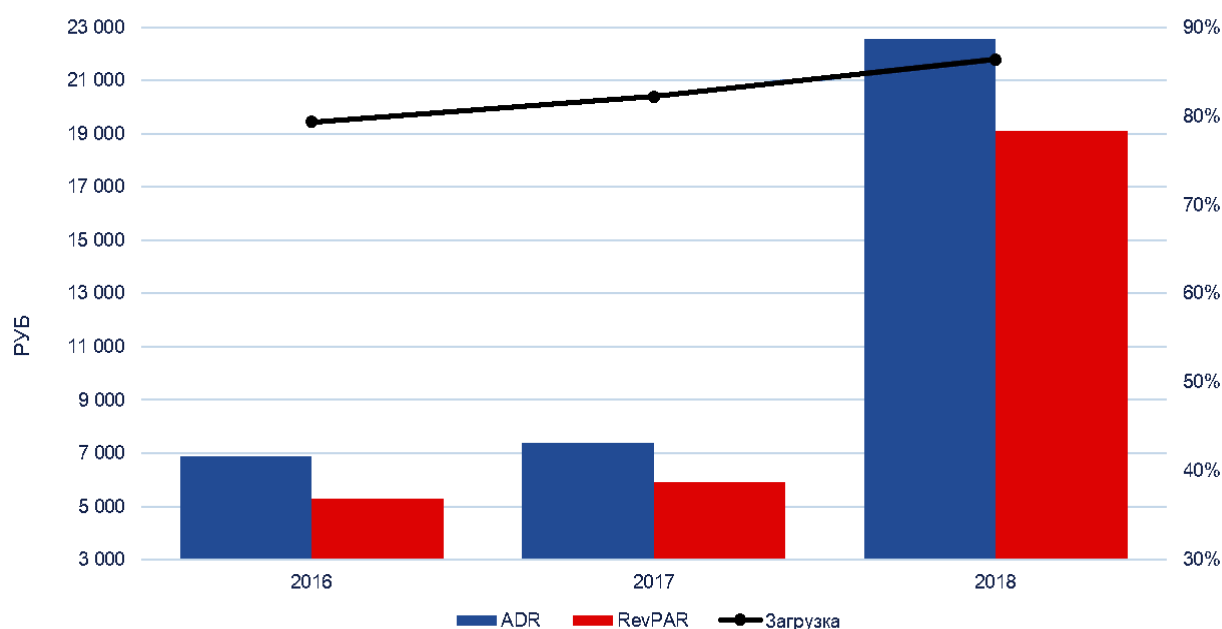


Рисунок 1 - Операционные показатели брендовых гостиниц Москвы в июне-июле 2018 года по данным *STR, JLL* [14]

Июль в целом продолжил тенденции, заданные июнем. Видимо, в процессе подготовки к мероприятию размещение в Москве как в сердце чемпионата было

более востребовано, но сразу после чемпионата спрос схлынул, то есть эффекта «шлейфа» не наблюдалось: болельщики не остались в городе, чтобы посмотреть достопримечательности уже просто в качестве туристов. Это хорошо видно по загрузке: 89% проданных номеров в июне в Москве и только 84% в июле. В Санкт-Петербурге загрузка была примерно одинаковой: 69,1% в июне и 69,6% в июле. Тариф также следовал этому тренду: в столице средняя рыночная цена по всем сегментам за июнь составляла 20,8 тыс. руб., в июле же – 20,6 тыс. руб. В Санкт-Петербурге ситуация еще более ярко выраженная: 14,6 тыс. руб. в июне, и 12,4 тыс. руб. июле».

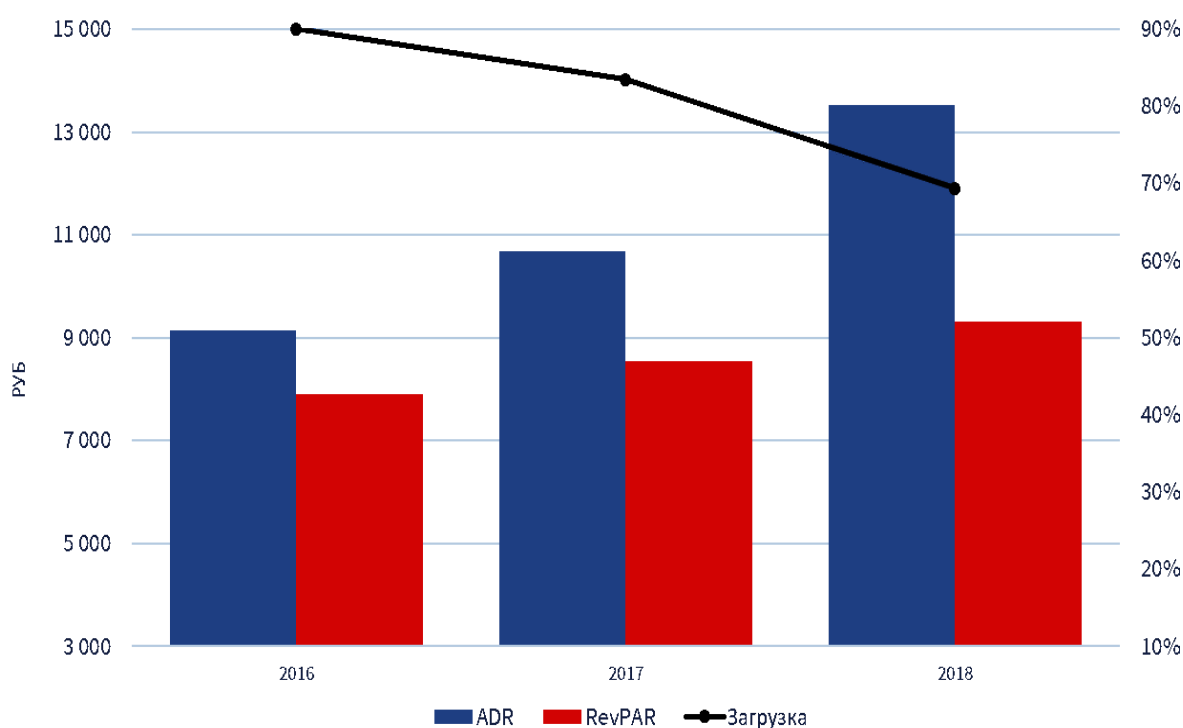


Рисунок 2 - Операционные показатели брендированных гостиниц Санкт-Петербурга в июне-июле 2018 года по данным *STR, JLL* [14]

Рекордсменами за два месяца соревнований среди сегментов гостиничного рынка в Москве были:

- по динамике загрузки – люксовый, нарастивший показатель на 12 п.п. к прошлому году, до 86%;
- по уровню загрузки – верхний предел среднего, продавший 91% номеров;

- по динамике средней цены на номер – люксовый, зафиксировавший 4-кратный рост, до 71,2 тыс. руб.;

- по динамике доходности на номер (RevPAR) – люксовый, с увеличением показателя на 366%, до 60,9 тыс. руб.

В Санкт-Петербурге рекордсменами стали:

- по динамике загрузки – высокий сегмент, причем здесь, к сожалению, мы говорим о минимальных потерях среди сегментов. Загрузка в нем снизилась по сравнению с двумя аналогичными месяцами прошлого года на 5 п.п., до 84% (что сделало этот сегмент также лидером по уровню загрузки);

- по динамике средней цены на номер – средний, увеличивший показатель на 41%, до 7,2 тыс. руб.;

- по динамике доходности на номер (RevPAR) – высокий, достигший 10,2 тыс. руб. (рост на 22%).

В целом стоит отметить, что ЧМ не принес ожидаемых результатов отельерам Санкт-Петербурга, и, судя по динамике показателей отдельных сегментов рынка (чем ниже сегмент, тем активнее был в процентном соотношении рост цен), привлек преимущественно низкобюджетный спрос, при этом отпугнув традиционных туристов. Москва же, безусловно, выиграла, полностью оправдав прогнозы как по росту цены, так и по росту загрузки. С уверенностью можно сказать, что рекорды цены и загрузки этого лета столичным отелям не удастся повторить в ближайшем будущем.

Несмотря на очень разные результаты, обоим рынкам удалось нарастить доходность номеров в первые два месяца лета, правда, различными темпами: в Москве RevPAR поднялся на 224%, до 19,1 тыс. руб., в Санкт-Петербурге же он вырос только на 9%, составив 9,3 тыс. руб.

Учитывая, что за последние четыре года перед чемпионатом – период самой активной подготовки к приему гостей мероприятия – в Москве было введено 5,4 тыс. брендированных гостиничных номеров, в Санкт-Петербурге – более 1,1 тыс., операционные результаты отелей во время мундиала вполне можно считать удовлетворительными.

По данным Colliers International, в 2018 году гостиничный рынок Санкт-Петербурга пополнился рекордным количеством номеров. Прирост гостиничного фонда составил 1153 номера в десяти отелях. Таким образом, качественный номерной фонд города за год увеличился на 6% и достиг 22 520 номеров (без учета хостелов, мини-отелей, апарт-отелей и ведомственных гостиниц) [17].

Большая часть нового предложения (70%) относится к категории «четыре звезды», остальные 30% сформировали номера в трехзвездочных отелях. В 2018 году на рынок гостиничного девелопмента вышли три международных бренда: Holiday Inn Express и MEININGER открылись в отреставрированных Никольских рядах, а So/Sofitel – в результате смены оператора отеля W St.Petersburg.

Это была борьба за «дорогого» во всех отношениях гостя в условиях растущей конкуренции и качества предложения на рынке. Татьяна Веллер, руководитель департамента гостиничного бизнеса в России и СНГ международной консалтинговой компании JLL [15], отмечает, что летом 2019 года стало понятно, что Чемпионат мира по футболу FIFA 2018 принёс нужный эффект: количество гостей выросло.

В Санкт-Петербурге летом 2019 года наблюдалась рекордная загрузка за последние три года. 88% - вот средний результат по рынку.

В Москве изменилась доля гостей, которые приезжают с целью отдохнуть, а не по деловым вопросам. Это интересная перемена для Москвы, ведь исторически 75-80% процентов спроса тут составлял бизнес-клиент. В 2019 году в некоторых отелях Москвы гостей, приехавших с целью отдыха, стало больше 50%.

Если говорить о динамике цен на номера летом 2019 года, то она не была положительной. Но и не могла быть. Если летом 2018 года отельеры, предвидя спрос туристов на ЧМ, могли установить высокие цены в пределах, разрешенных государством, то летом 2019 года цена должна была снизиться. Просто в силу отсутствия ажиотажа в связи с крупным международным событием. Поэтому

показатель уменьшился во всех городах проведения ЧМ. Но, так как средний тариф (ADR) сильнее всего вырос в Москве летом 2018 года, то и сильнее всего он упал в Москве летом 2019 года – немного более, чем наполовину (на 55%), до 7,1 тыс. руб. При этом падение доходности на номер (RevPAR) составило 54% (6,2 тыс. руб.).

С июня по август 2019 года московские отели были загружены на 87,4%, что на 2 п.п. выше, чем летом 2018 года (85,6%) и на 6 п.п. выше, чем в 2017 году. Эти весьма обнадеживающий показатель. Ведь лето 2018 было особенным: Москва была полна гостями ЧМ. Самым заполняемым (92% номеров) в столице являлся верхний предел высокого сегмента. При этом московский сегмент «Люкс», если сравнивать его с 2018 годом, упал в цене на 61% (до 20,9 тыс. руб.) и оказался дешевле Санкт-Петербургского на 30%. Но, если сравнить с ценами лета 2017, то надо отметить, что средняя стоимость номера выросла на 20%.

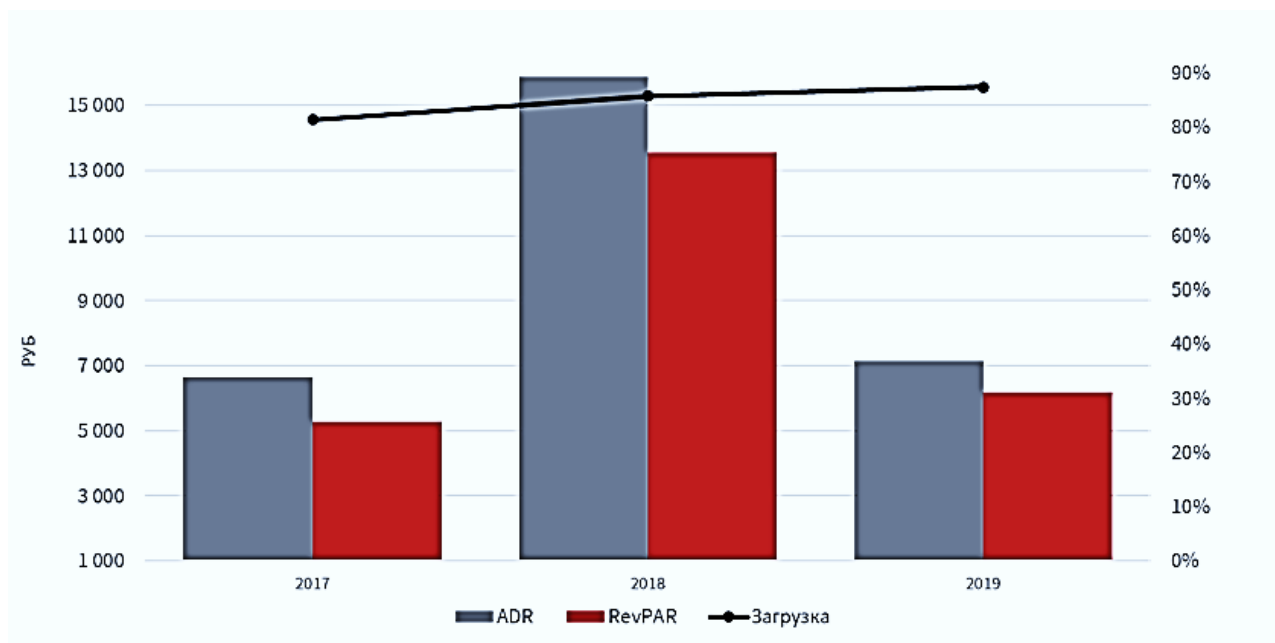


Рисунок 3 - Операционные показатели гостиниц Москвы, июнь-август 2019 года по данным STR, JLL [15]

В Санкт-Петербурге летом 2019 года среднерыночная загрузка отелей составила 88 %, это на 4 п.п. больше, чем летом 2017 года и на 15,5 п.п. больше, чем летом 2018 года.

Эти результаты были достигнуты, в основном, за счет организованных туристических групп. Поэтому наибольшей популярностью пользовались

демократичный сегмент, который был распродан на 91 % на весь сезон. И это рекордный показатель за последние три года. Именно рост загрузки и повлек увеличение на 15% доходности на номер в этом сегменте.

Если говорить о стоимости номере в среднем по рынку, то летом 2019 она выросла на 4% (до 9,3 тыс. руб.) по сравнению с ценами лета 2017 года, но упала на 17 % по сравнению с ценами лета 2018 года. Но, даже несмотря на снижение ADR по сравнению с летом 2018 года, доходность Санкт-Петербургских отелей выросла на 2% (до 7,8 тыс. руб.).

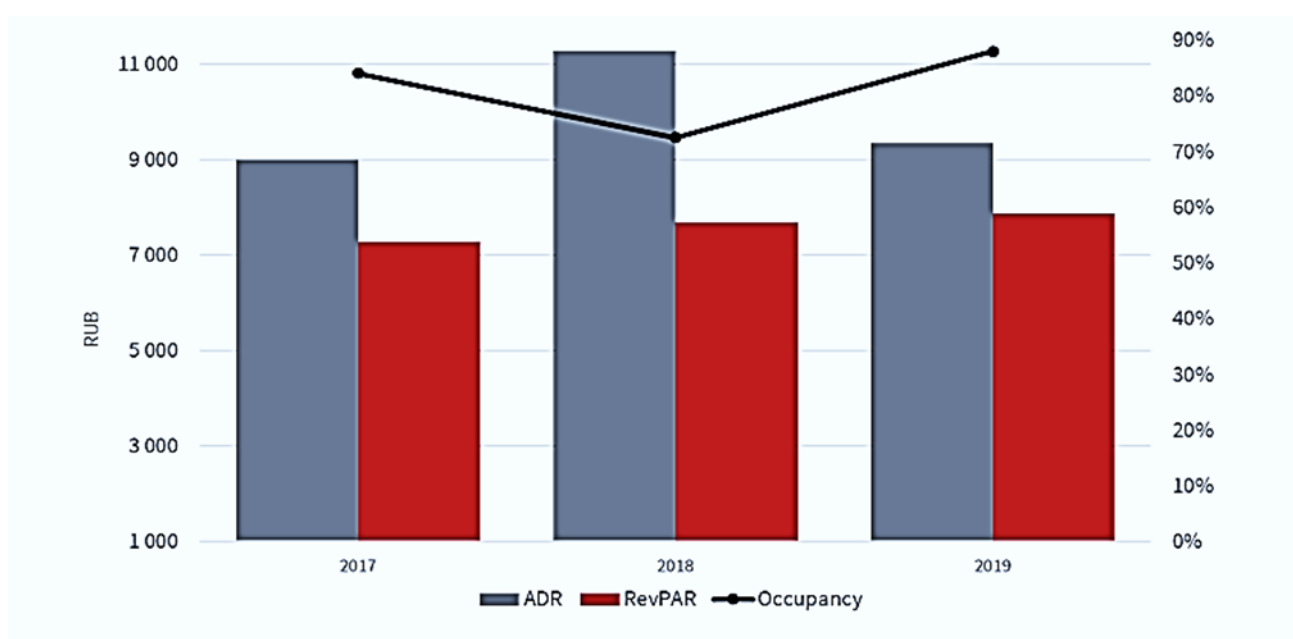


Рисунок 4 - Операционные показатели гостиниц Санкт-Петербурга, июнь-август 2019 года по данным *STR, JLL* [15]

В люксовых отелях Санкт-Петербурга падения цены в этом году по сравнению с прошлым практически не произошло – всего на 1,5%, до 30,5 тыс. руб. Гости премиального сегмента в силу проведения крупных бизнес-мероприятий, таких как ПМЭФ, например, и отсутствия футбольных фанатов были больше заинтересованы в рынке; загрузка выросла на 7 п.п., достигнув показателя 77%. В совокупности эти факторы привели к увеличению доходности на номер до 12% (23,7 тыс. руб.).

2.2. Анализ продаж номерного фонда отеля «Амбассадор»

Отель «Амбассадор» подписал предложение Министерства спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации о квотировании блоков номерного фонда (до 80 процентов) на период Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года и Кубка конфедераций FIFA 2017 года еще в 2008 году. Поэтому перед отелем «Амбассадор» выбор быть или не быть партнером FIFA уже не стоял. Отель имел договор с МА2018.

За время взаимодействия отеля «Амбассадор» с МА2018 прошло ряд встреч, где детально разъяснялись пункты контракта о размещении гостей по бронированиям от данного туроператора. Представители отеля «Амбассадор» участвовали в общих собраниях организованных Комитетом по туризму Санкт-Петербурга и МА2018 с отельерами города для ускорения процессов заключения контрактов, бронирования блоков номеров, где также разъяснялись основные условия сотрудничества.

Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 04.04.2014 N233 «О программе подготовки Санкт-Петербурга к проведению в 2018 году Чемпионата мира по футболу на 2014-2018 годы» включило отель «Амбассадор» в перечень объектов гостиничной инфраструктуры [8]. Предполагалась подготовка гостиницы для размещения Оргкомитета Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года.

Гостиница «Амбассадор» - это красивое, современное здание в историческом центре, на проспекте Римского-Корсакова, имеющее категорию 4 звезды (Приложение Б). Первоначально предполагалось реконструировать здание 19 века, но потом от этой идеи отказались и была восстановлена лишь часть здания, остальное – это современная застройка.

Для интерьера гостиницы «Амбассадор» был выбран классический стиль. Гостям нравится сочетание роскоши и современности. Надо отметить, что система безопасности гостиницы одна из лучших в городе.

Гостиничный комплекс – отель «Амбассадор» (AMBASSADOR) является предприятием в соответствии со статьей 132 Гражданского кодекса Российской

Федерации [1] и принадлежит Обществу с ограниченной ответственностью «Балтик Клуб Отель» (ООО «Балтик Клуб Отель») с уставным капиталом 500000 рублей (ИНН/КПП 7838439857 / 783801001), зарегистрированное 09.03.2010. Место нахождения: 190068, г. Санкт-Петербург, пр-т Римского-Корсакова, 5-7.

Основным видом деятельности является: деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания. Тип собственности — частная собственность.

В отеле «Амбассадор» 255 номеров, из которых 12 одноместных, 236 двухместных, 6 номеров люкс и апартаменты «Presidential» [20].

Гостиничные номера выдержаны в спокойных, пастельных тонах, обставлены удобной мебелью, декорированы красивыми тканями и порттьерами. Ванные комнаты оборудованы большими зеркалами.

Гостиница «Амбассадор» предлагает комфортабельные номера, в том числе люксы, оборудованные для гостей с ограниченными физическими возможностями.

Все номера оснащены независимой системой кондиционирования воздуха, имеют доступ в информационно-коммуникационную сеть «Интернет», прямую международную и междугородную связь, интерактивное и спутниковое ТВ, мини-бар, сейф.

Economy (36 номеров). Одноместные номера эконом класса площадью 17-18 кв. м. оформлены в бежевых тонах. Большая часть номеров Economy оборудована душевыми кабинами, а окна выходят во внутренний двор гостиницы или во двор внутри городского квартала. Различают номера Economy Single - одноместные номера с полуторно кроватью, и Economy double - с двумя односпальными кроватями, размещенными вместе.

Standard (184 номера). К данной категории относятся номера, оборудованные специально для людей с ограниченными физическими возможностями (ширина двери - 90 см, порожек отсутствует, санузел оснащен специальными поручнями, удобные широкие проходы и пр.).

В номерах предусмотрены две одноместные кровати, расположенные отдельно (Twin) или вместе (Double). Подобные номера выгодно отличаются

наличием балкона. Вид из комнат открывается во двор внутри городского квартала.

Superior (35 номеров). Категории Superior Double и Superior Twin -- стандартные улучшенные номера, отличаются от стандартных большей площадью - 21-24 кв. м. и более интересным видом из окна - все номера имеют вид на проспект Римского-Корсакова (кроме 6 номеров с видом во двор городского квартала и северную часть города). В номерах две односпальных кровати, расположенных вместе (Double) или раздельно (Twin).

Studio (6 номеров). Изысканные номера категории Studio выполнены по индивидуальному проекту и имеют нестандартную планировку. Во всех номерах имеются двойные кровати (двухспальные или расположенные вместе две односпальные). В данных номерах возможно размещение семей с детьми, так как площадь номера позволяет разместить дополнительную кровать.

К этой категории относятся три номера «Белые ночи», в оформлении которых используются дорогие ткани, картины, бра, а также белая мебель из натуральной кожи и дерева в стиле интерьеров XVIII века.

Многоуровневый потолок и разнообразие источников освещения выделяют комнаты среди всех остальных обилием искусственного и дневного света. Окна номеров выходят на проспект Римского-Корсакова и Юсуповский сад.

Suite (4 номера). Номера категории Suite представляют собой двухкомнатные люксы индивидуального дизайна, состоящие из гостиной и спальни. В номере предусмотрена гардеробная, большая ванная комната. Стены украшены ручной росписью, мебель отвечает самым высоким требованиям. Вид из окна открывается на проспект Римского-Корсакова и Юсуповский сад. Один из люксов имеет панорамный вид на северную часть города и выход на балкон.

Апартаменты Rimsky-Korsakov Suite (1 номер). Апартаменты «Римский-Корсаков» располагаются на 8 этаже и оформлены по индивидуальному проекту - ручная роспись, паркет из дорогих пород дерева, персидские ковры, подлинники картин, эксклюзивная мебель. Из окон номера открывается вид на

южную часть города, видны Никольский и Троицкий соборы, купола исторических зданий Вознесенского проспекта. Насладиться панорамой также можно, выйдя на обширную открытую террасу.

Апартаменты Presidential (1 номер). Выстроенные в анфиладу гостиная, кабинет и спальная апартаментов задуманы в едином стиле и объединены идеей обилия дневного света, который проникает через большие просветы окон. Гостиная представляет собой симметрично решенное пространство, где главным центром композиции комнаты становится изящно украшенный фонтан из белого мрамора. Мебель с дорогой обивкой разделена на группы и делит гостиную на зоны общения и отдыха. Наборный паркет из разных пород дерева, ваза-треножник, ионические колонны, фриз с цветочным орнаментом, элегантная люстра с хрусталем формируют единственный в своем роде интерьер и становятся важными атрибутами апартаментов Presidential, рассчитанных на самых высоких гостей отеля.

Банкеты и конференции в отеле «Амбассадор».

Бизнес-встречи в отеле «Амбассадор» гарантируют деловой настрой их участникам. К услугам гостей отеля переговорные комнаты и конференц-залы на первом и девятом этажах.

Ресторан «Амбассадор», расположенный в застекленном атриуме отеля на первом этаже, может быть переоборудован в конференц-зал на 100 и более человек. Деловые встречи с небольшим количеством участников можно провести в залах Премьер и Юсупов, также расположенных на первом этаже отеля. Кофе-брейки можно организовать в Лобби-баре, расположенном рядом.

Конференц-зона на девятом этаже включает в себя три зала: Орион, Сириус и Вега, имеющих выход в фойе, что позволяет проводить одновременно несколько мероприятий, объединенных единым поводом.

Для более масштабных мероприятий (до 200 человек) отель «Амбассадор» предлагает воспользоваться залом ресторана «Le Vernissage», а в расположенном рядом баре Галерея провести кофе-брейк или фуршет.

Гостям отеля доступны дополнительные услуги ресторанного обслуживания (кофе-брейки, фуршеты), а также услуги музыкального оформления встреч и флористов.

В бизнес-центре отеля можно воспользоваться услугами копирования, сканирования документов, поработать на персональном компьютере с выходом в информационно-коммуникационную сеть «Интернет», отправить или получить документы по факсу, заламинировать или сброшюровать документы. Для удобства проведения бизнес-встреч можно сделать заказ на дополнительные услуги переводчиков.

Бары и рестораны отеля «Амбассадор».

Ресторан «Ambassador» расположен в атриуме отеля. Здесь ежедневно накрывают завтраки "Шведский стол" с 7.00 до 10.30. Ресторан предлагает бизнес-ланч с понедельника по пятницу с 12.00 до 16.00.

Ресторан можно снять для проведения банкетов и торжественных мероприятий, презентаций и конференций. Есть возможность выбора из нескольких вариантов меню на каждый вид мероприятия.

Ресторан «Le Vernissage». Ресторан высокой авторской кухни. Открыт ежедневно с 12.00 до 23.00. Великолепная панорама на центр города и Исаакиевский собор. Необычная двухуровневая планировка, современный дизайн, необычные эксперименты с освещением. Светотехническая RGB-система способна создавать в пространстве ресторана многообразные цветовые сочетания в зависимости от настроения гостей и времени года. Любителей качественного табака приглашают в сигарную комнату. В ресторане проходят дегустации вин и сигарные вечера, а также музыкальные и благотворительные мероприятия.

Пиано-бар. Работает ежедневно с 18.00 до 22.00. Здесь любители популярных напитков и коктейлей могут отдохнуть в вечернее время под звуки «живой музыки».

Sport & Jazz bar. Для любителей активного отдыха, активной музыки и спорта. Ежедневно с 12.00 до 00.30 Sport & Jazz bar предлагает прямые

трансляции со стадионов всего мира и динамичную, живую музыку для динамичных людей.

Лобби-бар. Лобби-бар открыт ежедневно с 08.00 до 01.00. Комфорт обстановки создают удобные диваны, роскошное освещение зала, возможное зонирование температурных режимов в фойе гостиницы. Здесь можно не спеша насладиться горячим кофе или чашкой чая из предлагаемого широкого ассортимента. Можно перекусить, заказав блюда из барного меню.

Оздоровление в отеле «Амбассадор».

В гостинице оборудован тренажерный зал. Поддерживать свою фигуру в хорошей форме поможет опытный массажист и внимательный косметолог. В салоне красоты можно также посетить парикмахера и сделать маникюр.

К услугам гостей: посещение сауны и бассейна в индивидуальном порядке, корпоративное посещение, пакет выходного дня. Бассейн (длиной 16 м) оборудован системой очистки воды с учетом последних технологических новшеств. Для любителей финской сауны предусмотрены три сауны, в том числе VIP-сауна на 6 персон с выходом к бассейну.

В соответствии с Федеральным законом от 07.06.2013 N 108-ФЗ отель «Амбассадор» прошел классификацию и подтвердил квалификацию «четыре звезды». Действующее свидетельство в Приложении Б.

Как уже отмечалось в первой главе работы, при приближении ЧМ отель «Амбассадор», как и другие отели, не хотел подписывать реальные контракты с МА2018 с предоставлением 80% номерного фонда. Ведь условия этого типового договора рыночными в полном смысле назвать можно было с большой натяжкой. Поэтому проводились городские совещания и индивидуальные встречи, целью которых было убедить отели участвовать в программе FIFA. Ввиду всех этих причин отель «Амбассадор» в 2015-2016 гг. подписал контракт с МА2018 на блоки номеров под Кубок Конфедераций 2017 и Чемпионат мира по футболу 2018. Подписывая договор с дилером FIFA, отель понимал, что это исключительно имиджевое решение, которое не увеличит, а даже, возможно, уменьшит прибыль.

Поэтому, когда удалось договориться с МА2018 о снижении количества номеров, то это было даже прибыльно, хоть и заставило перестроить планы работы. В результате в «Амбассадоре» осталось 30% брони.

В итоге от МА2018 проживали не болельщики с краткими сроками проживания, а гости по линии спонсоров, проживавшие длительное время. Это всегда выгодно отелю, так как нет «провалов» между заездами и выездами. Также на открытых рынках были вполне успешно проданы остальные номера по высоким ценам. Доход от этих продаж был на хорошем уровне, несмотря на пики продаж на даты игр и «провалы» между играми.

Постоянными партнерами отеля являются крупнейшие туроператоры размещающие тур.серии, отдельные группы и индивидуальных гостей (Интурист, Академсервис, Тумларе и т.д.), а также корпоративные клиенты, размещающие гостей в отеле «Амбассадор» в деловых поездках. Ввиду вышесказанного, постоянными партнерами были также повышены цены и отель потерял из-за этого около 30% индивидуальных и постоянных гостей. Повышение цен отменило большинство туристических цепочек на половину туристического сезона. Однако продажи непосредственно для партнеров и гостей ЧМ компенсировали эти потери. Но сверхдоходов не принесли.

Несмотря на ограничение максимальной цены за стандартный номер на время ЧМ в соответствии Постановления Правительства РФ №89, отель вполне доволен полученным результатом. Статистика отеля «Амбассадор» говорит о том, что в 2018 году показатели прироста среднего тарифа и дохода на номер: ADR и RevPAR продемонстрировали рост на уровне +55% и +35% соответственно по сравнению с 2017 годом за период июнь-август. Если сравнивать июнь-август 2017 года с аналогичным периодом 2019 года, среднерыночная стоимость номера выросла на 15%. Несмотря на снижение ADR в июне-августе 2019 года по сравнению с аналогичным периодом 2018 года, доходность отеля «Амбассадор» выросла на 3%. Этот показатель в основном был достигнут за счет возврата клиентов от постоянных партнеров отеля.

Наглядно с динамикой операционных показателей отеля «Амбассадор» за период июнь-август 2017- 2019 годов можно на рисунке 5.

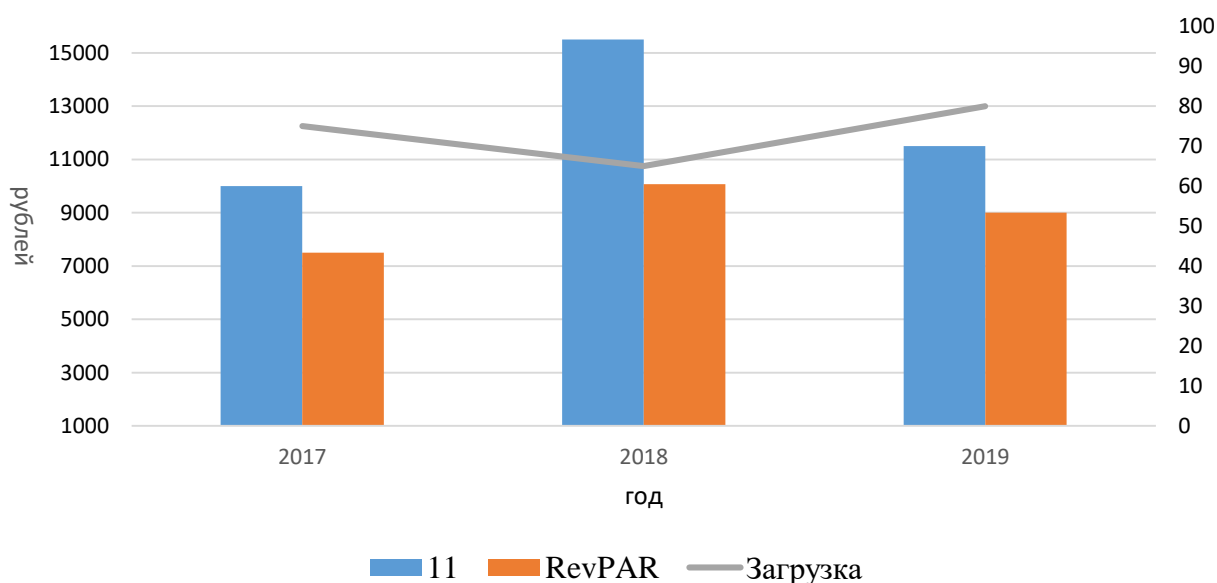


Рисунок 5 - Операционные показатели отеля «Амбассадор» за июль - август 2017 - 2019 годов

На рисунке 5 видно, что ожидания отельеров о фантастически высоком спросе не оправдались. ЧМ должен был привлечь широкую аудиторию болельщиков. И эта аудитория должна была максимально увеличить спрос на отели, а значит, и цены. Однако в реальности все это произошло в гораздо меньшей степени. Опыта проведения подобных мероприятий в Санкт-Петербурге еще не было, в том числе и поэтому ожидания были завышены.

Таким образом, можно сформулировать недостатки продаж номерного фонда в специфических условиях ЧМ:

1. Отсутствие использования современных информационных технологий для автоматизации маркетинга.
2. Неподготовленность менеджмента гостиничных предприятий и управленческого персонала среднего звена к работе в специфических условиях ЧМ.
3. Отсутствие гибкости при долгосрочном планировании в специфических условиях ЧМ с целью увеличения продаж номерного фонда.

2.3. Рекомендации по повышению эффективности организации продаж номерного фонда отеля «Амбассадор» с учетом итогов Чемпионата мира по футболу 2018 года

Руководство отеля считает, что самый ценный итог участия отеля «Амбассадор» в программе FIFA – это полученный опыт. Тем не менее, после прохождения практики в отеле «Амбассадор» с учетом итогов Чемпионата мира по футболу 2018 года при написании данной выпускной квалификационной работы мною был подготовлен ряд рекомендаций, принятых руководством гостиницы «Амбассадор» к внедрению.

1. На крупные международные спортивные мероприятия приезжают обычно довольно молодые люди. Многие из них постоянно живут в дефиците свободного времени, но виртуозно владеют современными информационными технологиями, но не всегда владеют иностранными языками. Тем гостям, кто при бронировании номера хочет задать вопросы, но не готов к диалогу по телефону, предлагается онлайн диалог с чат-ботом.

С 2017 года в деятельности гостиничных предприятий появился чат-бот. Это технология, которая является частью процесса автоматизации маркетинга предприятия и позволяет имитировать коммуникацию с собеседником через мобильное приложение. С помощью чат-бота гости могут узнавать информацию об отеле, заказать какие-то услуги, произвести платеж забронировать место в отеле.

Внедрение данной инновации помогает упростить процесс бронирования как для гостей, так и для сотрудников. С помощью чат-бота в гостинице можно отслеживать отзывы гостей; качество и своевременность обратной связи со стороны сотрудников на данные отзывы. Чат-бот работает без участия человека, то есть не требует никаких дополнительных кадровых ресурсов. Использование данной программы минимизирует контакт гостя с персоналом гостиницы, что помогает снизить нагрузку с сотрудников службы приема и размещения. При внедрении программы сценарии диалогов могут быть разработаны индивидуально для отеля и переведены на сколько угодно иностранных языков.

Чат-бот интегрирован с наиболее используемыми мессенджер-платформами (WhatsApp, Facebook и пр.) и предлагает удобный сбор информации о госте с помощью взаимодействия на каждом этапе его поездки. Опираясь на информацию, содержащуюся в профиле гостя, программа, например, может сформировать и отправить гостю персональные предложения.

Чат-бот значительно упрощает коммуникацию, поэтому появляется удобная возможность напрямую забронировать номер у отеля. Удобство бронирования несомненно приведет к большей загрузке номерного фонда. Эти соображения легли в основу первой рекомендации менеджменту отеля «Амбассадор».

2. В результате интервьюирования, которое проводилось лично с работниками отеля, а именно с менеджментом и руководителями среднего звена гостиницы «Амбассадор», стало понятно, что реального обучения, как менеджмента, так и сотрудников среднего звена не проводилось. То есть отмечено, что были даже не совещания, а, как высказалось большинство сотрудников, «встречи» с представителями МА, где в целом, а не детально, разъяснялись пункты контракта о размещении гостей по бронированиям от данного туроператора.

Также были общие собрания, организованные Комитетом по развитию туризма Санкт-Петербурга и МА со всеми отельерами города Санкт-Петербурга и некоторых районов Ленинградской области для ускорения процессов заключения контрактов и бронирования номеров отелей, в том числе бронирования блоков номеров, где также разъяснялись основные условия сотрудничества. Но эти собрания носили общий характер собрания большого числа людей в большом зале с ограниченным количеством времени, в том числе на то чтобы задать вопросы, волнующие конкретных менеджеров конкретных отелей.

Таким образом, задача решалась лишь частично и не позволяла менеджерам отелей решать конкретные вопросы в оперативном режиме.

Вторая рекомендация: необходимо обратиться за три месяца до проведения Чемпионата Европы по футболу 2020 года в Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга и МА (или иную организацию, которая будет осуществлять функции туроператора) с просьбой организовать еженедельные собрания менеджмента отелей по отдельности в зависимости от звездности отеля, а также централизованно организовать обучение среднего управленческого звена отелей на базе образовательной организации или организации, осуществляющей обучение в рамках дополнительного профессионального образования с подвидом повышение квалификации в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Повышение квалификации среднего управленческого звена отелей позволит не только улучшить качество обслуживания гостей, но и научить сотрудников особенностям работы персонала отелей во время проведения крупных спортивных и иных мероприятий, наладить обратную связь со специфической клиентской базой массовых мероприятий, что в итоге и позволит повысить эффективность продаж номерного фонда гостиничного предприятия. Это позволит менеджменту отелей реализовать также дополнительную задачу повышения квалификации своих сотрудников в соответствии с действующим трудовым законодательством и профессиональными стандартами.

3. Чтобы развиваться, необходимо участвовать в конференциях, семинарах на тему желаемого развития, то есть необходимо учиться, чтобы впитывать то новое, что происходит на рынке. 13 и 14 февраля 2020 года в Санкт-Петербурге пройдет масштабный форум по продажам в индустрии гостеприимства: «Hospitality Sales Forum-2020». На форуме можно получить актуальные знания, прокачать свои навыки и приобрести массу полезной информации. Форум проходит в отеле «Pulkovskaya Park Inn» в Санкт-Петербурге. С подробной программой и тренингами можно ознакомиться на сайте: <http://besteventgroup.ru/hospitality-sales-forum-2020/> Третьей рекомендацией было: делегировать сотрудников среднего управленческого звена отеля «Амбассадор» для участия в данном форуме.

4. Как уже было отмечено ранее в выпускной квалификационной работе, в 2008 году организационный комитет ЧМ, выставивший кандидатуру нашей страны в отборе на право проведения кубка конфедераций в 2017 году и Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года, собирал предложения по части отелей о квотировании блоков номеров на 2017 и 2018 годы. Предложение предполагало предоставление 80% номерного фонда.

Однако при приближении событий, предшествовавших ЧМ, многие отели отказывались подписывать уже реальные контракты с гарантией предоставления МА 80% номерного фонда. Но руководство гостиницы «Амбассадор» подписало контракты с МА на блоки номеров для ЧМ, однако были вынуждены сократить размер бронирования с 80% до 30% номерного фонда, чтобы продавать номера для других гостей, не болельщиков футбола.

При интервьюировании особое внимание было уделено ограничению максимальной цены за стандартный номер во время проведения Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года и Кубка конфедераций FIFA 2017 года в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации. Менеджмент отеля считает, что это постановление не вполне соответствует декларируемым в стране рыночным отношениям.

В отеле «Амбассадор» от МА проживали гости с длительным сроком проживания и по достаточно высокой цене, что всегда выгодно отелю, так как нет «провалов» между заездами и выездами, имеются значительные дополнительные доходы от продажи дополнительных услуг (прачечная, питание, аренда залов и так далее). Также были вполне успешно проданы остальные номера на открытом рынке по высоким ценам. Доход от этих продаж также был на хорошем уровне, несмотря на пики продаж на даты игр и «провалы» между играми.

Особо при интервьюировании было отмечено, что ожидания отельеров о фантастически высоком спросе не оправдались. Опыта проведения подобных событий в Санкт-Петербурге еще не было, поэтому ожидания и были завышены. Поэтому постоянными партнерами отеля также были завышены цены и на

половину туристического сезона отменены большинство туристических цепочек. Однако в целом продажи непосредственно для партнеров и гостей ЧМ компенсировали эти потери, но точно не принесли сверхдоходов.

Таким образом, четвертая рекомендация, сделанная менеджменту гостиницы «Амбассадор» заключается в необходимости изначально более гибкого подхода при долгосрочном горизонте планирования участия в международных событиях подобного уровня с учетом уже полученного опыта в 2018 году при ЧМ. Как показывает данный опыт, фактически МА исходило из дискретного размера бронирования: либо 80% номерного фонда и по большому счету полное взаимодействие с МА, либо 30% номерного фонда и никаких гарантий от МА.

Менеджменту отелей регионов, возможно в зависимости от звездности, необходимо создавать общественные объединения как формальные, так и неформальные без образования юридического лица, с целью как лоббирования своих интересов (например, бронирования 50% номерного фонда), так и возможности заключения многосторонних договоров с МА. Например, набирать необходимое для МА количество номеров совместно двум, трем и более отелям одной и той же звездности на основании единого договора с МА. Ассоциативное объединение гостиничных предприятий с целью лоббирования своих интересов на региональном и межрегиональном уровне, позволит менеджменту отелей повысить продажи номерного фонда как отдельных гостиничных предприятий, так и ряда гостиничных предприятий на уровне региона или межрегиональном уровне.

Вывод. Второй раздел работы посвящен подведению итогов работы гостиничных предприятий во время и после ЧМ. Приведенные статистические данные показывают, что гостиничному бизнесу Санкт-Петербурга лето 2018 года не принесло ожидаемой прибыли в силу ряда обстоятельств, таких как завышенные ожидания доходов высшим менеджментом отелей, отсутствие опыта работы во время международных мероприятий уровня ЧМ, неподготовленность к работе в условиях ЧМ управленческого персонала

среднего звена. Но при этом летом 2019 года в Санкт-Петербурге наблюдалась самая большая загрузка номерного фонда отелей за последние три года. То есть количество гостей выросло. Данный опыт необходимо применить при организации Чемпионата Европы по футболу в 2020 году. В разделе приведены рекомендации по повышению продаж номерного фонда гостиничных предприятий при подготовке и проведении международных массовых мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Чемпионат мира по футболу 2018 года стал колоссальным мероприятием, привлечшим около полумиллиона иностранных посетителей матчей за период своего проведения. Полученный зрителями и другими туристами позитивный опыт от посещения России может послужить толчком для дальнейшего развития туризма за счет как повышенного внимания в международной прессе, так и отзывов болельщиков.

Так, например, в ходе опроса посетителей матчей на стадионах 84% иностранных зрителей отметили, что изменили свое мнение о России в лучшую сторону после посещения Чемпионат мира по футболу 2018 года и планируют приехать снова, а 90% порекомендуют Россию как туристическое направление друзьям и родственникам. Чемпионат также повлиял и на внутренний туризм. По опросам ВЦИОМ, 79% россиян считают, что Чемпионат мира по футболу 2018 года способствует росту туристической привлекательности страны. 12% опрошенных россиян планировали посетить один из городов-организаторов до конца лета 2018 года.

Опыт предыдущих чемпионатов мира показывает, что поток иностранных туристов, приезжающих в регионы проведения турнира, в течение пяти лет после соревнований возрастает в среднем на 14% в год.

Каждое мероприятие глобального масштаба предоставляет странам новые возможности и привлекает людей, посещающих эти страны впервые. Тем не менее, распространенной ошибкой является простое добавление этого спроса к базовому уровню спроса в город. Происходит перераспределение обычной клиентской базы, и этот факт был доказан на каждом чемпионате мира по футболу FIFA. Предполагаемое увеличение спроса на гостиницы и другие услуги (авиаперелеты) подстегивает цены, и работающие на регулярной основе компании и предприятия соответствующим образом корректируют свои стандартные планы деловых и прочих поездок. Например, перед началом и в период карнавала в Россию деловые поездки практически отсутствовали.

Задолго до начала мероприятия создавалось впечатление, что спрос превышает предложение. Клиенты обещали бронирование на 100-процентное заполнение и/или длительное пребывание. Но реальность была такова, что спрос на весь период Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 сильно варьировался, и, в значительной степени, зависел от команд, играющих в том или ином принимающем городе.

МА2018 в качестве гостиничного оператора России получила от FIFA в пакете с правом проведения Чемпионат мира по футболу 2018 года. Поэтому договоры с этой организацией гостиницы подписывали еще на стадии заявки. Большинство отелей первый раз его подписали еще в 2010 году. Условия такого типового договора рыночными в полном смысле не назовешь. Но одно дело, когда речь идет о размещении команд и официальных делегаций, и другое – когда, набирая квот с большим запасом в расчете на болельщиков, МА2018 снимает их незадолго до начала матчей. От такой практики давно пора отказаться. Но для этого надо скорректировать условия конкурса на право проведения самого чемпионата мира.

В результате работы были решены следующие задачи:

1. Проанализирована специфика подготовительного этапа размещения перед чемпионатом мира по футболу, в том числе принципы работы отеля в качестве партнера FIFA.
2. Раскрыта технология продаж номерного фонда организацией дистрибьютором FIFA.
3. Определена нормативная специфика продаж номерного фонда перед чемпионатом мира по футболу в России.
4. Рассмотрены различные стратегии отелей для повышения продаж номерного фонда при проведении чемпионата мира по футболу в 2018 году
5. Проанализированы итоги Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года для отельеров Москвы и Санкт-Петербурга.
6. Сделан анализ заполняемости продаж номерного фонда отеля «Амбассадор».

7. Разработаны рекомендации по повышению эффективности организации продаж номерного фонда отеля «Амбассадор» с учетом итогов Чемпионата мира по футболу 2018 года.

В целом поставленные задачи при написании работы выполнены. Особое внимание в работе пришлось уделить вопросам специфики работы FIFA и ее дочерних и зависимых организаций при подготовке такого масштабного мероприятия как чемпионат мира по футболу в части бронирования и продаж номерного фонда отелей. Менеджмент отелей столкнулся с совершенно новой для себя спецификой продаж номеров: бронированием на большом горизонте, отказ от бронирования на коротком периоде, отказ от ответственности FIFA и иных организаций, отвечающих за бронирование и оплату номерного фонда отелей.

В работе приведены как позитивные примеры деятельности отелей, так и негативные, раскрыта нормативная правовая база деятельности органов законодательной и исполнительной ветвей государственной власти Российской Федерации с целью оптимизировать организацию чемпионата мира по футболу 2018 года в части ограничения монополистической конкуренции и развития цивилизованного рынка гостиничных услуг. В работе также дан анализ динамики заполняемости номеров после чемпионата мира по футболу 2018 года, приведена стратегия отеля «Амбассадор».

Результаты работы рекомендуются для менеджмента отелей при определении стратегии размещения гостей при проведении Чемпионата Европы по футболу в 2020 году. Экономическая эффективность разработанных в работе вопросов заключается в возможности менеджмента отелей, в первую очередь Санкт-Петербурга, использовать большой статистический материал и описанные варианты стратегий деятельности отелей при проведении чемпионата мира по футболу в 2018 году при принятии решения о виде стратегии деятельности отеля в период проведения чемпионата Европы по футболу в 2020 году с целью максимизации прибыли.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2019).
2. Кодекс Российской Федерации «Об административных правонарушениях» от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 02.12.2019).
3. Приказ Минкультуры России «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями» от 11.07.2014 N 1215.
4. Постановление Правительства Российской Федерации «О государственном регулировании стоимости гостиничного обслуживания в городах федерального значения Москве и Санкт-Петербурге и муниципальных образованиях, в которых будут проводиться спортивные соревнования чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года, Кубка конфедераций FIFA 2017 года и (или) размещаться участники чемпионата, иные лица, участвующие в мероприятиях, и зрители» от 10.02.2016 N 89 (ред. от 31.10.2016).
5. Федеральный Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 18.07.2019).
6. Указ Президента Российской Федерации «О некоторых вопросах совершенствования государственного управления в сфере туризма и туристской деятельности» от 14.09.2018 N 514.
7. Федеральный закон Российской Федерации «О подготовке и проведении в Российской Федерации чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года, Кубка конфедераций FIFA 2017 года, чемпионата Европы по футболу UEFA 2020 года и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 07.06.2013 N 108-ФЗ (ред. от 01.05.2019) .
8. О программе подготовки Санкт-Петербурга к проведению в 2018 году Чемпионата мира по футболу на 2014-2018 годы: Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 04.04.2014 N233 (в ред. 06.09.2018.) / Текст документа опубликован не был / <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?from=146778->

- [0&rnd=C25812D52911B469E4FD89A87E47E53B&req=doc&base=SPB&n=203328&REFDOC=146778&REFBASE=SPB#2fyzltnhth5](https://ria.ru/20180215/1514645157.html?inj=1) (Дата обращения 29.12.2019).
9. Блажеев В.В. Спортивное право России. Учебник для магистров / В.В.Блажеев, В.М.Байрамов. - Москва: Проспект, 2016. - 637 с.
10. Исследование влияния Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в России на экономическую, социальную и экологическую сферы // Итоговый отчет Оргкомитета о ЧМ-2018 в России, 2018. – 88 с.
11. Максаковская Н.С. Влияние Чемпионата мира по футболу 2018 года на развитие региона на примере Нижнего Новгорода / Н.С.Максаковская, А.И.Гаращенко // Актуальные проблемы развития современного футбола: теория и методики спортивных тренировок, менеджмент и маркетинг – Москва: Изд-во ГЦОЛИФК, 2019. – С.150-159.
12. Баева С. 5000%, кто больше? Как бороться с завышением цен в гостиницах / С.Баева // РИА Новости - 15.02.2018 [Электронный ресурс]. –URL: <https://ria.ru/20180215/1514645157.html?inj=1> (Дата обращения 11.12.2019).
13. Васильева М. Дилер ФИФА массово отменяет брони и петербургских отелях / М.Васильева // Деловой петербург – 1.02.2018 [Электронный ресурс]. –URL: https://www.dp.ru/a/2018/02/01/Diler_FIFA_massovo_otmenja (Дата обращения 11.12.2019).
14. Веллер Т. 1-е полугодие 2018 года на гостиничном рынке: все сегменты в двух столицах нарастили цены, при этом Петербург отпугнул часть туристов / Т.Веллер // Hotelier.pro – 06.08.2018 [Электронный ресурс]. –URL: <https://hotelier.pro/news/item/3403-1-e-polugodie-2018-goda-na-gostinichnom-rynke/> (Дата обращения 11.12.2019).
15. Веллер Т. Лето на гостиничных рынках: ЧМ спровоцировал взрыв интереса туристов к России / Т.Веллер // Hotelier.pro – 27.09.2019 [Электронный ресурс]. –URL: <https://hotelier.pro/news/item/leto-na-gostinichnykh-rynkakh-chm-sprovotsiroval-vzryv-interesa-turistov-k-rossii/> (Дата обращения 11.12.2019).
16. Информация Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека от 18 января 2018 г. «Об обязательных

- требованиях, связанных с государственным регулированием стоимости гостиничного обслуживания в связи с проведением в Российской Федерации чемпионата мира по футболу FIFA 2018» // ГАРАНТ.РУ. – 29.01.2018 [Электронный ресурс]. –URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71761216/> (Дата обращения 11.12.2019).
17. Корякин О. До звезд далеко. Гостиницы не спешат проходить классификацию к ЧМ-2018 / О.Корякин // Российская газета – 19.08.2014. [Электронный ресурс]. –URL: <https://rg.ru/2014/08/19/gostinici.html> (Дата обращения 11.12.2019).
18. Кудрявцева М. Доходы или смерть туризма: к чему готовится туротрасль в преддверии ЧМ-2018 / М.Кудрявцева // Деловой петербург. - 16.11.2016 [Электронный ресурс]. –URL: https://www.dp.ru/a/2016/11/30/Dohodi_ili_smert_turizma (Дата обращения 11.12.2019).
19. Лето на гостиничных рынках: ЧМ спровоцировал взрыв интереса туристов к России // Агентство «Маркет Гайд», специализированный научно-практический журнал «Логистика». - 24.09.2019 [Электронный ресурс]. –URL: <http://www.logistika-prim.ru/press-releases/leto-na-gostinichnyh-rynkah-chm-sprovociroval-vzryv-interesa-turistov-k-rossii> (Дата обращения 11.12.2019).
20. Отель «Амбассадор»: официальный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.ambassador-hotel.ru/> (Дата обращения 11.12.2019).
21. Сергачев В. Интерес дороже денег. Петербургские отели готовятся в ЧМ-2018 / В.Сергачев // Санкт-Петербургские ведомости, № 086 (6195). - 17.05.2018. [Электронный ресурс]. –URL: https://spbvedomosti.ru/news/obshchestvo/interes_dorozhe_nbsp_deneg/ (Дата обращения 11.12.2019).
22. Ставцева С. Отмена броней FIFA особенно тяжело скажется на региональных отелях / С. Ставцева // RATA-news. – 19.04.2018 [Электронный ресурс]. – URL: https://ratanews.ru/news/news_19042018_3.stm (Дата обращения 11.12.2019).

23. Сухорукова Е. Отели стали отказывать в заселении на одну ночь во время ЧМ-2018 / Е.Сухорукова // РБК. -1.03.2018. [Электронный ресурс]. –URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5bcdd6a69a79472cf088b946?from=newsfeed> (Дата обращения 11.12.2019).
24. Что ждет гостиничный бизнес перед ЧМ-2018? // РРТ.ru - 13.01.2016 [Электронный ресурс]. –URL: <https://ppt.ru/news/135069> (Дата обращения 11.12.2019).
25. Что происходит с ценами на отели в период Чемпионата мира 1018 // Вестник АТОР, N 1774. – 14.12.2017 [Электронный ресурс]. –URL: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/41646.html> (Дата обращения 11.12.2019).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Стандартные требования «Матч Аккомодейшн 2018» к средствам размещения

Стандартные требования к гостиницам категорий обслуживания 4 и 5 звезд

- Площадь стандартного номера – минимум 26 кв.м. (для категории 5*);
- Площадь стандартного номера – минимум 22 кв.м. (для категории 4*);
- Бесплатный доступ в Интернет в номерах;
- Переговорные комнаты и конференц-залы;
- Фитнес-центр, салоны красоты и здоровья;
- Мини-бар, кондиционер и сейф в стандартном номере;
- Современная, чистая, красивая, удобная мебель и сантехника;
- Круглосуточный ресепшн, ресторан и бар;
- Охраняемая территория;
- Персонал, говорящий на нескольких языках (английский – обязательно);
- Завтрак горячий и холодный с возможностью обслуживания в номере;
- Фен и другие дополнительные принадлежности в ванной;
- Прием к оплате кредитных карт основных платежных систем;
- ТВ-каналы на нескольких языках (английский, немецкий, французский, испанский) в стандартном номере (обязательно для категории 5* и желательно для категории 4*);
- Услуги химчистки, работающей без выходных, минимум 12 часов в день;
- Услуги по глажке одежды (работает без выходных для категории 5*, аналогичные услуги или утюг/паровой пресс в номере для категории 4*);
- Сервис по ремонту одежды и чистке обуви, по запросу в течение часа (работает без выходных для категории 5* и минимум 5 дней в неделю для категории 4*);
- Возможность выбора из номеров премиум-класса (только для категории 5*).

Гостиницы для размещения представителей ФИФА, команд и арбитров

Гостиница категории 5* для размещения представителей ФИФА:

- 100 номеров;
- 40-50 рабочих мест (в номерах или в специализированных помещениях);
- Как минимум, один конференц-зал не менее чем на 20 человек;
- Расположение как можно ближе одновременно к стадиону, аэропорту, гостиницам проживания команд (не более 40 минут езды от аэропорта и стадиона);
- Офисное помещение с естественным дневным освещением и бесплатно предоставляемым оборудованием:
 - Высокоскоростной доступ в Интернет, безопасная сеть;
 - Не менее 3 МФУ (цветные принтеры с функциями фотокопий, сканера и т.п.);
 - Не менее 3 факсимильных аппаратов;
 - Не менее 1 телевизора и 1 DVD/Blu-ray-плеера (или аналогичного устройства);
 - Не менее 2 проекторов;
 - 1 большой сейф;
- Соответствие высшим международными стандартами безопасности;
- Возможность безопасного хранения материалов;
- Зоны отдыха и питания для исключительного пользования ФИФА;
- Наличие культурно-развлекательной инфраструктуры неподалеку от гостиницы.

Гостиницы категории 4* для размещения команд во время матчей:

- Не менее 2-х максимально равноценных гостиниц в городе;
- 75-80 номеров, расположенных компактно (этаж, крыло, отдельное здание);
- Расположение не более чем в 30 минутах езды на автобусе от стадиона и не более чем в 20 минутах езды от тренировочной площадки;
- Соответствие высшим международными стандартами безопасности;
- Достаточное количество мест на охраняемой парковке;

- Отдельный конференц-зал с телевизором, DVD-плеером, магнитно-маркерной доской и иным оборудованием, указанным ФИФА;
- Отдельная столовая с дневным светом и с эксклюзивным доступом для команды;
- Отдельный вход/выход для команды, безопасный подъезд к нему транспорта;
- Помещение для хранения снаряжения;
- Массажный кабинет;
- Современные объекты отдыха и фитнеса, а также бассейн, предоставляемые бесплатно в исключительное пользование команды в определенное время;
- Удаленность от Фестивалей болельщиков.

Гостиницы категории 4*-5* для размещения баз команд на период соревнований

- Не менее 70 номеров, расположенных компактно, с отдельным входом и возможностью изолирования (этаж, крыло, отдельное здание);
- Тихое и безопасное место, предпочтительно за городом;
- Не более чем в 60 минутах пути на автобусе от аэропорта, в котором могут приземляться самолеты вместимостью не менее 100 человек;
- Не более чем в 20 минутах пути на автобусе от соответствующей тренировочной площадки (предпочтительно в шаговой доступности);
- Отдельный зал для собраний (оборудованный телевизором, DVD-плеером, магнитно-маркерной доской и иным оборудованием, указанным ФИФА) вместимостью не менее 40 человек;
- Отдельная столовая с естественным освещением, предназначенная исключительно для команды и вмещающая не менее 70 человек;
- Помещение для хранения снаряжения;
- Помещение с массажным столом, которое может использоваться для физиотерапии;
- Тренажерный зал, бассейн, зоны отдыха;
- Помещение для размещения пресс-центра;

- Помещение для исключительного пользования ФИФА;
- Соответствие высшим международными стандартами безопасности;
- Обеспечение беспрепятственного подъезда для автобусов команды;
- Наличие поблизости учреждений спортивной медицины;
- Наличие поблизости дополнительных отелей для командных СМИ, друзей и членов семей игроков, коммерческих партнеров.

Гостиница категории 5* для размещения Штаб-квартиры арбитров

- 150 номеров;
- Размещение в тихом месте, предпочтительно за городом;
- Хороший большой тренажерный зал и бассейн;
- 2 тренировочных поля и всепогодные беговые дорожки;
- Помещение вместимостью 120-150 человек для проведения семинара арбитров;
- Офисные помещения – минимум 15 офисов размером со стандартный номер;
- Переговорные комнаты на 6-30 человек;
- Комнаты для разбора матчей вместимостью от 30 до 80 человек;
- Система синхронного перевода;
- Помещение для установки экранов коммерческих партнеров;
- Помещения для физиотерапии и массажа;
- Помещение для хранения оборудования;
- Помещение для организации пресс-центра;
- Помещение для организации информационной стойки;
- Соответствие высшим международными стандартами безопасности;
- Достаточное количество парковочных мест всех типов
- Возможность официального приема для представителей и гостей ФИФА;
- Удобный и быстрый доступ в аэропорт.

Гостиничная инфраструктура в городе-организаторе матчей группового этапа

Количество, вместимость и категория гостиниц, располагающихся не более чем в 40 минутах езды от стадиона:

- 1 отель ФИФА на 100 номеров (только категория 5*);
- 1 отель для ВИП-гостей ФИФА на 50 номеров (только категория 5*);
- 2 отеля для команд на 80 номеров каждый (категория 4*-5*);
- 5-6 отелей для спонсоров общей вместимостью 700 номеров (категория 4*-5*);
- 1 отель Оргкомитета на 50 номеров рядом с отелем ФИФА (категория 3*-4*);
- 1-2 отеля для вещателей общей вместимостью 200 номеров (категория 3*+);
- 5 отелей для СМИ общей вместимостью 500 номеров (категория 3*+).

Гостиницы, располагающиеся в радиусе до 100 км от стадиона

- 30 отелей для болельщиков общей вместимостью 6.000 номеров (категория 2*+).

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Свидетельство о присвоении отелю «Амбассадор» категории «ЧЕТЫРЕ ЗВЕЗДЫ»

СИСТЕМА КЛАССИФИКАЦИИ ОБЪЕКТОВ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ
Аккредитованная организация по классификации гостиниц и иных средств размещения
ЦЕНТР КЛАССИФИКАЦИИ ООО «Звезды Отелям»
Регистрационный номер в федеральном перечне № 220000114

СВИДЕТЕЛЬСТВО

*о присвоении категории гостинице
или иному средству размещения*

Регистрационный № 550002335

Срок действия с 27.07.2018 по 26.07.2021

Гостиничный комплекс - отель «Амбассадор» (AMBASSADOR)

ООО «Балтик Клуб Отель»

Юр. адрес: 190000, Санкт-Петербург, пр. Римского-Корсакова, д.5-7, лит.А., пом.1-Н, каб.201
Фактический адрес: 190000, Санкт-Петербург, пр. Римского-Корсакова, д.5-7, лит.А

Тел. +7 (812) 331-93-01; Факс: +7 (812) 331-93-01;
e-mail: info@ambassador-hotel.ru; сайт: www.ambassador-hotel.ru

ПРИСВОЕНА КАТЕГОРИЯ «ЧЕТЫРЕ ЗВЕЗДЫ»



Основание: Решение аккредитованной организации о присвоении категории объекту туристской индустрии № 286.ЦК от 27.07.2018
Эксперты: Семенчук Н.Б., Биткулов М.И., Егорова В.О.

Разрешается применение Знака категории «Системы классификации гостиниц и иных средств размещения»

Руководитель аккредитованной организации
ЦЕНТРА КЛАССИФИКАЦИИ
ООО «Звезды Отелям»



Л.И.Биткулова

СИСТЕМА КЛАССИФИКАЦИИ ОБЪЕКТОВ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ
Аккредитованная организация по классификации гостиниц и иных средств размещения
ЦЕНТР КЛАССИФИКАЦИИ ООО «Звезды Отелям»
Регистрационный номер в федеральном перечне № 220000114

ПРИЛОЖЕНИЕ

*О присвоении категории гостинице
или иному средству размещения*

Регистрационный № 550002335
Срок действия с 27.07.2018 по 26.07.2021

Гостиничный комплекс - отель «Амбассадор» (AMBASSADOR)
ООО «Балтик Клуб Отель»

ПРИСВОЕННАЯ КАТЕГОРИЯ НОМЕРАМ:

Категория	Номера – всего 251 номер
«Первая категория»	№№ 301, 302, 303, 304, 305, 311, 312, 313, 314, 315, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 401, 402, 403, 404, 405, 411, 412, 413, 414, 415, 421, 422, 423, 424, 425, 426, 427, 428, 431, 432, 433, 434, 435, 436, 437, 438, 441, 442, 443, 444, 445, 446, 451, 452, 453, 454, 455, 456, 457, 458, 459, 501, 502, 503, 504, 505, 506, 511, 512, 513, 514, 515, 521, 522, 523, 524, 525, 526, 527, 528, 531, 532, 533, 534, 535, 536, 537, 538, 541, 542, 543, 544, 545, 546, 551, 552, 553, 554, 555, 556, 557, 558, 559, 601, 602, 603, 604, 611, 612, 613, 614, 615, 621, 622, 623, 624, 625, 626, 627, 628, 631, 632, 633, 634, 635, 636, 637, 638, 641, 642, 643, 644, 645, 646, 653, 654, 655, 656, 657, 658, 659, 701, 702, 703, 704, 711, 712, 713, 714, 715, 721, 722, 723, 724, 725, 726, 727, 728, 731, 732, 733, 734, 735, 736, 737, 738, 741, 742, 743, 744, 745, 746, 753, 754, 755, 756, 757, 758, 759, 801, 811, 812, 813, 814, 815, 821, 822, 823, 824, 825, 826, 827, 828, 831, 832, 833, 834, 835, 836, 837, 838, 841, 842, 843, 844, 845, 846, 859 (всего 229 номера)
Высшая категория «люкс»	№№ 509, 606, 609, 651, 706, 709, 751, 809, 851 (всего 9 номеров)
Высшая категория «джуниор сюит»	№№ 306, 307, 308, 309, 406, 407, 408, 409, 507, 607, 707 (всего 11 номеров)
Высшая категория «апартаменты»	№№ 805 (всего 1 номер)
Высшая категория «сюит»	№№ 855 (всего – 1 номер)

Руководитель аккредитованной организации
ЦЕНТРА КЛАССИФИКАЦИИ
ООО «Звезды Отелям»



Л.И. Биткулова

М.П.