

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет міжнародного туризму та економіки

Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему ФРАНЧАЙЗИНГ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ
(назва теми)

Виконала: студентка II курсу, групи МТЕ-422м
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
(код та назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа

ПОПУТЬКО М.М.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ЖУРАВЛЬОВА С.М.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ЗАХАРОВА С.Г.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Міжнародного туризму та економіки

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

В.М. Зайцева

«01» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ

ПОПУТЬКО Марини Михайлівни

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Франчайзинг в готельному бізнесі

керівник роботи (проекту) ЖУРАВЛЬОВА С.М., к.е.н., доцент

затвердженні наказом вищого навчального закладу від «18» жовтня 2023 року № 397

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 15.12.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, вітчизняні нормативно-правові та нормативні документи, статистичні дані, матеріали неурядових вітчизняних та зарубіжних організацій, дані спеціалізованих періодичних видань з питань франчайзингу в готельному бізнесі, результати проведеного автором дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

Розділ 1. Основні поняття франчайзингу в готельному бізнесі.

Розділ 2. Аналіз франчайзингових компаній готельного господарства в Україні та світі.

Розділ 3. Вплив франчайзингу на якість та рівень обслуговування на прикладі готелю Khortitsa Palace у м. Запоріжжя.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

4 таблиці, 7 рисунків

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	ЖУРАВЛЬОВА С.М., к.е.н., доц	1.09.2023	02.09.2023
2	ЖУРАВЛЬОВА С.М., к.е.н., доц	23.09.2023	25.09.2023
3	ЖУРАВЛЬОВА С.М., к.е.н., доц	16.10.2023	18.10.2023
Нормо-контроль	КУКЛІНА Т.С., к.е.н., доц.	28.11-10.12.2023	

7. Дата видачі завдання 01.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	20.08-01.09.2023	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2023	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	11.09-30.09.2023	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.10-20.10.2023	виконано
5	Виконання першого розділу	11.10. -09.11.2023	виконано
6	Виконання другого розділу	10.11-15.11.2023	виконано
7	Виконання третього розділу	16.11-30.11.2023	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	01-05.12.2023	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	06-11.12.2023	виконано
10	Перевірка роботи керівником	08-13.12.2023	виконано
11	Одержання відгуку та рецензії	01-20.12.2023	виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	16-30.11.2023	виконано
13	Подання роботи на кафедру	15.12.2023	виконано
14	Захист кваліфікаційної дипломної роботи		виконано

Студентка

_____ (підпис)

ПОПУТЬКО М.М.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

ЖУРАВЛЬОВА С.М.

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Розширення туристичного ринку та безповоротність інтеграційних процесів, збільшення витрат на маркетинг, скорочення життєвого циклу товарів і велика ймовірність скорочення життєвого циклу самих організацій, необхідність постійного оновлення, приховування інформації та формування категорії комерційної таємниці, уведення в господарський обігу ноу-хау, все це породжує необхідність об'єднання зусиль організацій і створення системи кооперованих зв'язків у різних їхніх проявах і видах.

Франчайзинг є дуже специфічним методом або шляхом поширення товарів чи послуг, який пропонує підприємцям короткий шлях до зростання, оскільки вони отримують готову справу, а для франчайзі дає можливість швидкого розширення.

Дана тема є актуальною так як в останні роки міжнародні компанії починають виявляти значну зацікавленість до співробітництва з українськими партнерами на основі франчайзингу, при якому більша частина капітальних витрат здійснюється місцевою стороною. Вітчизняні бізнесмени зі своєї сторони також приходять до усвідомлення всіх переваг використання відомої торгової марки і відпрацьованої технології ведення бізнесу міжнародних компаній. І, хоча успішні приклади використання франчайзингу в Україні є досить частими, в останні кілька років їхня кількість все більше зростає, але про адекватний українському ринку рівень розвитку франчайзингу говорити ще зарано.

У той же час експерти відзначають, що розвиток франчайзингу в Україні стримується цілим рядом факторів, основними з яких є: недосконалість законодавчої бази, відсутність у вітчизняних підприємців досвіду роботи в рамках франчайзингу, несумлінне ставлення до виконання договірних зобов'язань і чужої інтелектуальної власності, низький рівень розвитку банківського кредитування тощо.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є аналіз франчайзингу у готельному бізнесі. Виходячи з мети в роботі вирішено наступні задачі: досліджено сутність франчайзингу і його місце в сучасному бізнесі; проаналізовано закордонне та вітчизняне регулювання франчайзингових відносин у готельному господарстві; досліджено та надано рекомендації щодо механізмів формування франчайзингової системи готелю «Khortitsa Palace» та розкрити особливості впливу франчайзингу на якість та рівень обслуговування.

Об'єктом дослідження є франчайзинг у готельному господарстві.

Предмет дослідження – фактори впливу франчайзингу на якість та рівень обслуговування у готельному бізнесі.

Методи дослідження. Для змістовного розкриття та засвоєння теоретичної частини – аналізування, порівняння, систематизація, а також узагальнення. Для визначення показників, за допомогою структурно-системного методу досліджено організаційно-структурний та функціональний механізм франчайзингу та визначено його місце в системі організації бізнесу. За допомогою порівняльного методу з'ясовано переваги та недоліки використання франчайзингу; використання методів синтезу та узагальнення дозволило розглянути особливості становлення франчайзингу в Україні та перспектив його подальшого розвитку.

Інформаційну базу дослідження становлять монографічні дослідження і наукові праці вітчизняних та іноземних дослідників вчених, статистичні дані, нормативно-правові акти, інтернет-ресурси з матеріалами про франчайзинг у готельному господарстві.

Наукова новизна полягає в адаптуванні франчайзингового управління організаційними перетвореннями в готельному підприємстві.

Практичне значення роботи полягає в економічному обґрунтуванні проекту розвитку франчайзингової системи готелю «Four Points By Sheraton» в Україні.

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Головні

положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступах на II Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства», 2023 в Національному університеті «Запорізька політехніка» на тему «Франчайзингова діяльність в готельному бізнесі».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (52 найменування). Загальний обсяг роботи становить 91 сторінку, основний зміст роботи викладено на 86 сторінках. Робота містить 4 таблиці та 7 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Попутько М.М. Франчайзинг в готельному бізнесі.

Робота присвячена аналізу франчайзингу у готельному бізнесі. У роботі було досліджено сутність франчайзингу і його місце в сучасному бізнесі. Проаналізоване закордонне та вітчизняне регулювання франчайзингових відносин у готельному господарстві. Надані рекомендації щодо механізмів формування франчайзингової системи готелю «Khortitsa Palace» та розкриті особливості впливу франчайзингу на якість та рівень обслуговування. Отримані в процесі дослідження результати можуть бути використані при економічному обґрунтуванні проекту розвитку франчайзингової системи готелю «Four Points By Sheraton» в Україні.

Ключові слова: готельний бізнес, франчайзинг, франшиза, якість обслуговування, готельні мережі, контракт на управління, послуги розміщення, номерний фонд, технологія, розвиток.

ANNOTATION

Poputko M.M. Franchising in the hotel business.

The work is devoted to the analysis of franchising in the hotel business. The work explored the essence of franchising and its place in modern business.

Analyzed foreign and domestic regulation of franchising relations in the hotel industry. Recommendations are provided regarding the mechanisms of forming the franchise system of the «Khortitsa Palace» hotel and the specifics of the impact of franchising on the quality and level of service are revealed. The results obtained in the research process can be used in the economic justification of the development project of the franchising system of the hotel «Four Points By Sheraton» in Ukraine.

Keywords: hotel business, franchising, franchise, service quality, hotel chains, management contract, accommodation services, room stock, technology, development.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

грн. – гривня

див. – дивись

дол., \$ – долар

ін. – інше

м. – місто

млрд. – мільярд

табл. – таблиця

тис. – тисяча

т.ч. – тому числі

т.д. – так далі

од. – одиниця

р., рр. – рік, роки

рис. – рисунок

США – Сполучені Штати Америки

% – відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ	13
1.1. Поняття та види франчайзингу	13
1.2. Переваги та недоліки франчайзингу	23
1.3. Розвиток франчайзингу у готельному господарстві	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ КОМПАНІЙ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ ТА СВІТІ	39
2.1. Готельні мережі як фундамент розвитку франчайзингу в готельному господарстві	39
2.2. Світові компанії готельного господарства	48
РОЗДІЛ 3. ВПЛИВ ФРАНЧАЙЗИНГУ НА ЯКІСТЬ ТА РІВЕНЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ KHORTITSA PALACE У М. ЗАПОРІЖЖЯ	65
ВИСНОВКИ	84
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	87

ВСТУП

Розширення туристичного ринку та безповоротність інтеграційних процесів, збільшення витрат на маркетинг, скорочення життєвого циклу товарів і велика ймовірність скорочення життєвого циклу самих організацій, необхідність постійного оновлення, приховування інформації та формування категорії комерційної таємниці, введення в господарський обігу ноу-хау, все це породжує необхідність об'єднання зусиль організацій і створення системи кооперованих зв'язків у різних їхніх проявах і видах. Франчайзинг з цього погляду можна розглядати як один із механізмів кооперації можливостей. Ця модель як організація бізнесу, є системою взаємовигідних партнерських стосунків великого і малого бізнесу. Зацікавленість цією концепцією господарської взаємодії не випадкова, при цьому концепція франчайзингу все ще залишається малознайомою.

Франчайзинг є дуже специфічним методом або шляхом поширення товарів чи послуг, який пропонує підприємцям короткий шлях до зростання, оскільки вони отримують готову справу, а для франчайзі дає можливість швидкого розширення.

Дана тема є актуальною так як в останні роки міжнародні компанії починають виявляти значну зацікавленість до співробітництва з українськими партнерами на основі франчайзингу, при якому більша частина капітальних витрат здійснюється місцевою стороною. Вітчизняні бізнесмени зі своєї сторони також приходять до усвідомлення всіх переваг використання відомої торгової марки і відпрацьованої технології ведення бізнесу міжнародних компаній. І, хоча успішні приклади використання франчайзингу в Україні є досить частими, в останні кілька років їхня кількість все більше зростає, але про адекватний українському ринку рівень розвитку франчайзингу говорити ще зарано. У той же час експерти відзначають, що розвиток франчайзингу в Україні стримується цілим рядом факторів, основними з яких є: недосконалість законодавчої бази, відсутність у

вітчизняних підприємців досвіду роботи в рамках франчайзингу, несумлінне ставлення до виконання договірних зобов'язань і чужої інтелектуальної власності, низький рівень розвитку банківського кредитування тощо.

Проблематику формування та розвитку франчайзингових відносин підприємств розкривають у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Г.Б. Андрощук, І.А. Бойчук, З.Г. Варналій, А.Р. Виноградська, Ж.Р. Дельтей, В.М. Денисюк, Д.А. Земляков, О.П. Корольчук, Г.Н. Кочетков, О.І. Кузьмін, О.О. Легейда, М.М. Макашев, М. Мендельсон, Я. Мюррей, С. Сілінг, Бр. Сміт, Дж. Стенворт, У.В. Сухорська, Г. Цират, С. Шейн, І. Школа, Л.В. Шульгіна, О.А. Шулус та інші. У роботах цих авторів розкриваються сутність та значення франчайзингових відносин, підходи до класифікації франчайзингу, переваги та недоліки використання франчайзингу суб'єктами підприємницької діяльності, особливості процесу формування та здійснення франчайзингових відносин тощо.

Метою роботи є аналіз франчайзингу у готельному бізнесі. Для досягнення мети в роботі були поставлені наступні завдання:

- дослідити сутність франчайзингу і його місце в сучасному бізнесі;
- проаналізувати закордонне та вітчизняне регулювання франчайзингових відносин у готельному господарстві;
- дослідити та надати рекомендації щодо механізмів формування франчайзингової системи готелю «Khortitsa Palace» та розкрити особливості впливу франчайзингу на якість та рівень обслуговування.

Об'єктом дослідження є франчайзинг у готельному господарстві.

Предметом дослідження є фактори впливу франчайзингу на якість та рівень обслуговування у готельному бізнесі.

Методи дослідження обрані, виходячи з поставлених у роботі мети і завдань. Так, за допомогою структурно-системного методу досліджено організаційно-структурний та функціональний механізм франчайзингу та визначено його місце в системі організації бізнесу. За допомогою порівняльного методу з'ясовано переваги та недоліки використання

франчайзингу; використання методів синтезу та узагальнення дозволило розглянути особливості становлення франчайзингу в Україні та перспектив його подальшого розвитку.

Наукова новизна дослідження полягає в адаптуванні франчайзингового управління організаційними перетвореннями в готельному підприємстві.

Практична цінність дослідження полягає в економічному обґрунтуванні проекту розвитку франчайзингової системи готелю «Four Points By Sheraton» в Україні.

Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступі на II Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства», 2023 в Національному університеті «Запорізька політехніка» на тему «Франчайзингова діяльність в готельному бізнесі».

Структура роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань. Робота містить 7 рисунків та 4 таблиці. Загальний обсяг роботи – 86 сторінок друкованого тексту. Перелік посилань містить 52 найменування.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Поняття та види франчайзингу

Корені франчайзингу ідуть у Середньовіччя. Франчайзинг з того часу пройшов довгий шлях розвитку. Це становлення відбувалося не просто в різних країнах, але і в різних історичних, економічних, соціальних, психологічних та правових умовах. Саме тому поняття франчайзингу, його основних елементів у різних країнах розумілося й розуміється дещо по-іншому, що є, безумовно, своєрідним бар'єром у співпраці між франчайзером та франчайзі з різних країн. У середньовічній Англії король надавав знаті різні права, наприклад, збирати податки на визначеній території в обмін на необхідні владі послуги. Громадянам давалися дозволи (франчиза) продавати товари на ринках, брати участь у ярмарках. І в наші дні у Великобританії ще продовжують діяти стародавні франчизи, що надають їхнім власникам права на утримування ринків, проведення ярмарків, утримування поромів і мостів. У такий спосіб з давніх часів влада делегувала частину своїх повноважень в обмін на капітал або необхідні послуги, тим самим впродовж століть закладаючи фундамент сучасного франчайзингу [6].

Що стосується торговельної практики, то в Лондонському Сіті в XVII столітті були засновані системи торговельних гільдій, віддалено схожі на сучасні системи франчайзингу. На початку XIX століття, в тій же Великобританії, була запроваджена система «зв'язаних домів», сутність якої полягала у наданні владою права на торгівлю спиртними напоями тільки власникам постійних дворів (сучасною мовою – примітивних готелів) за спеціальною ліцензією. Більшість власників не мала досить коштів для приведення постійних дворів у порядок і оплати ліцензії. Цю систему прекрасно використовували броварники, надаючи власникам постійних дворів позику чи здаючи їм в оренду майно, одержуючи натомість ринок

збуту свого пива й інших спиртних напоїв.

Терміном «франчайзинг» («франшиза») у середньовічній Франції визначався привілей (право) на здійснення певної діяльності, куплений у короля. У Цивільному кодексі України законодавцем було прийнято достатньо умовне поняття «комерційна концесія» (у римському праві «concessio» – спеціальний дозвіл, який держава надавала товариству), яке найбільш відповідало змісту англійського franchising [16].

Договір комерційної концесії (франчайзингу) широко застосовувався в господарській діяльності з 70-х років XX століття, хоч уже був відомий в США з кінця XIX століття. За своєю суттю франчайзинг є одним із засобів надання продукції або послуг споживачам. Це форма організації і ведення підприємницької діяльності на основі об'єднання матеріальних та фінансових засобів і зусиль юридичних та фізичних осіб, що зареєстровані як суб'єкти підприємницької діяльності. Франчайзинг передбачає створення широкої мережі однорідних підприємств, які мають знак для товарів і послуг (торговельний знак), що об'єднує багатьох підприємців, які дотримуються однакових умов, стилю, методів та форми продажу товарів і надання послуг, а в деяких випадках і при виробництві товарів [13].

Одна з перших успішних франчайзингових систем була застосована компанією «General Motors». Оскільки у 1898 році молода компанія ще не мала початкового капіталу, необхідного для відкриття магазинів, «General Motors» почала продаж парових двигунів через систему дилерів. Ця система донині залишається основним способом продажу автомобілів. Одними з перших франчайзі виявилися власники магазинів із продажу велосипедів і магазинів товарів широкого вжитку. З 50-х років XX століття в багатьох країнах особливо швидко почала розвиватися франчайзингова система створення готелів і ресторанів. Підприємство-виробник продукції, робіт або послуг, мало серед конкурентів свої індивідуальні особливості, досить високу репутацію якості обслуговування, товарний знак (торговельну марку). Власник товарного знаку міг потім видавати ліцензії іншим фірмам на

визначений відрізок часу, протягом якого власник контролював якість товарів чи послуг, продаваних під його товарним знаком.

Продаж іншим підприємствам права на використання свого товарного знаку під різнобічним контролем і під захистом закону дозволяв власнику розширити межі свого бізнесу без великих капітальних і поточних витрат. Поступово на цій основі стали складатися певні правила ведення справ власника товарного знаку (франчайзера) з підприємствами, що придбали ліцензії на їхнє використання (франчайзі), тобто склалися відносини франчайзингу [20].

Існує безліч термінів та пояснень франчайзингу:

Франчайзинг – це форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах.

Франчайзинг – це така організація бізнесу, за якою компанія (франчайзер) передає певній людині чи компанії (франчайзі) право на продаж продукту і послуг цієї компанії. Франчайзі зобов'язується продавати цей продукт чи послуги по заздалегідь визначених законах і правилах ведення бізнесу, що встановлює франчайзер. В обмін на здійснення всіх цих правил франчайзі одержує дозвіл використовувати ім'я компанії, її репутацію (гудвіл), продукт та послуги, маркетингові технології, експертизу, і механізми підтримки [26].

Франчайзинг – це система економічних відносин між незалежними підприємствами, при якій одна сторона передає іншій право використовувати на певних умовах і за певну винагороду комплекс належать їй виняткових прав, таких як фірмове найменування, комерційне позначення, товарний знак, технології, систему ведення бізнесу і т.д. У цій системі відносин франчайзером називають компанію-правовласника, що володіє комплексом

виключних прав, а франчайзі – компанію, яка набуває можливість їх використовувати.

Франчайзинг – свого роду симбіоз «великого» і «малого» бізнесу. Таке з'єднання являє собою союз, де з однієї сторони є енергія і зобов'язання окремого підприємця, а з іншої сторони є ресурси, комерційна міць і величезний досвід великої компанії. Якщо все це з'єднати, то ми одержимо енергію, відповідальність, силу, ресурси і досвід – виграшну комбінацію з величезними шансами на успіх [20].

Підприємці усього світу знають франчайзинг як безпечний спосіб, щоб:

- допомагати людині вести бізнес самостійно, але не бути в ньому самотнім;
- допомагати компаніям ефективно розширюватися, не несучи великих витрат на створення і підтримку масивного адміністративного комплексу і не випробуючи труднощів у керуванні широкою мережею корпоративних підприємств;
- допомогти компаніям перетворити свою існуючу мережу в ефективно працюючий, сильний бізнес, у якому працюють віддані справі люди.

Франчайзер (франшизіар) – це компанія, що видає ліцензію або передає в право користування свій товарний знак, ноу-хау й операційні системи. Франчайзер створює успішний продукт чи послуги, наприклад, особливий стиль роботи ресторану швидкого харчування. Франчайзер досліджує, і розвиває бізнес, витрачає гроші на просування бізнесу, створює гарну репутацію і пізнаваний імідж (так званий «бренднейм»). Після того, як компанія довела працездатність своєї бізнес концепції й успішну відтворюваність цього бізнесу, вона може почати пропонувати підприємцям, що хочуть повторити подібний успіх, купити її франшизу [12].

Франчайзі (франшизіат) – це людина або компанія, що купує у франчайзера можливість навчання і отримання допомоги при створенні бізнесу і виплачує сервісну плату (роялті) за використання товарного знаку, ноу-хау і системи ведення робіт франчайзера. Франчайзі сам оплачує витрати

на створення бізнесу. Дуже часто франчайзер надає дуже вигідні знижки на важливі постачання (матеріали, видаткові кошти). Ці знижки завжди дають можливість франчайзі купувати продукти у франчайзера по більш вигідній ціні й у такий спосіб це коштує дешевше, ніж розвивати бізнес без франчайзера. Франчайзі робить первісний внесок за допомогу по створенню і відкриттю бізнесу. Франчайзі приймає на себе обов'язок виплачувати щомісячні внески за право користування торговим знаком і бізнес системою, за підтримку, навчання і консалтинг, що надаються франчайзером.

Усі відносини в рамках франчайзингу регулюються отриманням контракту від однієї особи (франчайзера) другою (франчайзі), що дає право франчайзі здійснювати торгівлю під торговою маркою або торговим ім'ям франчайзера і робити можливим використання цілого комплексу, включаючи всі необхідні елементи для передачі прав, які вказані в так званому «франчайзинговому пакеті» [15].

Франшиза – це повна бізнес система, яку франчайзер продає франчайзі. Іншою назвою для подібної системи служить франчайзинговий пакет, що зазвичай включає посібники по веденню робіт і інші важливі матеріали, що належать франчайзеру.

Британська франчайзингова асоціація (БФА) (British Franchise Association) дає визначення франшизи як контрольної ліцензії, виданої однією особою (франчайзером) іншій особі (франчайзі), яка:

- дає дозвіл або зобов'язує франчайзі займатися протягом періоду франшизи певним бізнесом, використовуючи специфічне найменування, що належить або асоційоване з франчайзером;
- дає право франчайзеру здійснювати контроль протягом усього періоду франшизи за якістю ведення бізнесу, що є предметом франшизи;
- зобов'язує франчайзера надавати франчайзі допомогу під час ведення бізнесу, що є предметом франшизи (допомога в організації підприємства, навчання персоналу, управління продажами та ін.);
- зобов'язує франчайзі регулярно протягом всього періоду франшизи

виплачувати франчайзеру певні грошові суми за оплату франшизи або товарів, послуг, що налягаються франчайзером франчайзі;

– не є звичайною операцією між холдинговою і дочірньою компаніями або між приватною особою і компанією, контролюваною нею [18].

Таким чином, франшиза – це, передусім, контракт, в якому виражені умови ведення бізнесу з правом відшкодування використання торгового імені та фірмових технологій франчайзера. Тому доцільно розглянути особливості правового регулювання комерційної концесії (франчайзингу) за законодавством України, а також провести аналіз основних економічних умов договору комерційної концесії (франшизи) і визначити підходи до обґрунтування і розрахунку (оцінки) комерційної концесії.

Види франчайзингу. Важливим складовим елементом успіху є чітке і повне знання підприємцем суті франчайзингу, його різновиду, структури, переваг і можливих характеристик при його використанні. Франчайзинг може бути визначений як спосіб доставки продукції або послуг споживачеві, спосіб розвитку бізнесу і завоювання ринку на основі кооперації матеріальних і фінансових засобів і зусиль різних підприємств. Франчайзинг може розглядатися і як договір, за якого виробник або одноосібний розповсюджувач продукту чи послуги, захищених торговою маркою, дає ексклюзивні права на розповсюдження на даній території своєї продукції або послуг незалежним підприємцям (роздрібним торговцям) в обмін на отримання від них платежів за умови дотримання технологій виробничих і обслуговуючих операцій. Франчайзер зазвичай має багаторічний досвід у виробництві даного продукту, розвинув систему, привласнив їй своє ім'я або товарний знак і володіє знаннями про те, що може привести до успіху, а що ні [21].

Виділяють три основних види франчайзингу: товарний франчайзинг, виробничий і діловий.

Товарний франчайзинг іноді називають «франчайзингом продукту (торгового імені)». Це франчайзинг у сфері торгівлі на продаж готового

товару. У товарному франчайзингу франчайзером зазвичай є виробник, який продає готовий продукт або напівфабрикат дилеру-франчайзі, який здійснює передпродажне і після продажне обслуговування покупців продукції франчайзера і відмовляється від продажу товарів конкурентів. Це правило є істотним змістом взаємин партнерів-франчайзера і франчайзі-дилера.

Цей вид діяльності має на меті придбання у провідної компанії права на продаж товарів з її торговою маркою. В цьому випадку франчайзі купує у франчайзера товари і після цього їх перепродає від імені франчайзера. В окремих випадках провідна компанія має відношення і до оплати гарантійних послуг, і до відшкодування витрат на сумісну рекламу. Зазвичай, для товарного франчайзингу характерна вузька спеціалізація франчайзі на реалізації одного виду товарів і послуг [23].

Виробничий франчайзинг – це франчайзинг на виробництво товарів. В цьому випадку фірма, що володіє технологією виготовлення якогось продукту, продає місцевим або регіональним заводам сировину для виготовлення (наприклад, завод із розливу безалкогольних напоїв). Дрібна фірма тут не просто виступає під торговою маркою франчайзера і реалізує його продукцію та послуги, але й входить у повний цикл господарської діяльності великої корпорації, виконуючи рівні з нею до вимоги технологічного процесу, якості, навчання персоналу, виконання плану продажів, оперативної звітності тощо. Ця форма передбачає тісний контакт франчайзера та франчайзі, детальну регламентацію діяльності та високий ступінь відповідальності малого підприємства. Цей вид франчайзингу найширше представлений у виробництві безалкогольних напоїв. Кожен із місцевих або регіональних розливних і пакувальних заводів є франчайзі від основної компанії.

Діловий франчайзинг називають ще «франчайзинг бізнес формату». При цьому способі франчайзер продає ліцензію приватним особам або іншим компаніям на право відкриття магазинів, кіосків або цілих груп магазинів для продажу покупцям набору продуктів і послуг під ім'ям франчайзера. Таким

чином, це франчайзинг на вид діяльності, тобто включення малого підприємства в повний виробничо-господарський цикл крупної корпорації. Чи не найпопулярніший вид франчайзингу, коли провідна фірма продає ліцензію приватним фірмам або компаніям на право відкриття власної фірми з продажу продуктів і послуг під ім'ям франчайзера (наприклад, прокат і побутове обслуговування, ділові та професійні послуги бізнесу та населенню, турфірми, туроператорів, магазини або мережі бістро, готелі). Крупною корпорацією ставляться рівні з нею вимоги до технологічного процесу, якості, а також забезпечується навчання персоналу, вибір майданчика будівництва підприємства, інші послуги (методи забезпечення продажів, ведення оперативної звітності та ін.). При діловому франчайзингу необхідно, щоб франчайзі сплачував постійні внески, а також проводив внески до рекламного фонду, що перебуває у підпорядкуванні франчайзера. Франчайзер може здати в оренду франчайзі основні фонди, запропонувати йому фінансування; він має право також бути і постачальником для своїх франчайзі [18].

Діловий франчайзинг є найпопулярнішим способом франчайзингу. При цьому способі франчайзер продає ліцензію приватним особам або іншим компаніям на право відкриття магазинів, кіосків або цілих груп магазинів для продажу покупцям набору продуктів і послуг під ім'ям франчайзера. В останні роки класична модель франчайзингу змінилася у напрямі забезпечення франчайзера додатковими можливостями швидкого розвитку з найменшими витратами.

Залежно від розмірів первинного капіталу франшизи бізнес формат ділять на такі основні підгрупи:

- франшиза робочого місця. Робоча франшиза (Job franchise), де франчайзер створює добре підготовлене робоче місце для підприємця;
- франшиза підприємства. Комерційна франшиза (Business franchise), що вимагає крупніших інвестицій у виробниче устаткування, наявності робочих приміщень, додаткового персоналу;

– інвестиційна франшиза (Investment franchise), основна мета якої повернення первинної суми інвестицій [20].

Корпоративний франчайзинг – сучасна форма організації франшизного бізнесу, коли франшизо-одержувач оперує не окремим підприємством, а мережею франшизних підприємств із використанням найманих менеджерів.

Конверсійний франчайзинг – спосіб розширення франшизної мережі, коли те підприємство, що діє самостійно, приєднується до системи франшизних підприємств, що працюють під контролем одного франшизо-одержувача.

Класична модель франчайзингу змінилася у напрямі забезпечення франчайзера додатковими можливостями швидкого розвитку з найменшими витратами. Останніми роками класична модель франчайзингу змінилася у напрямі забезпечення франчайзера додатковими можливостями швидкого розвитку з найменшими витратами.

Хоча існує багато варіантів класичного франчайзингу, три з них найчастіше використовуються: регіональний франчайзинг, субфранчайзинг, франчайзинг, що розвивається. В кожному з цих випадків франчайзі отримує всі переваги, які зазвичай пов'язані з франчайзингом: використання торгової марки і логотипу франчайзера, системи його бізнесу, первинне навчання, вибір місця, підтримка та ін. Основні їхні відмінності полягають у таких характеристиках: тривалість відносин франчайзера і франчайзі, до кого франчайзі може звертатися за підтримкою, кому він сплачує встановлені внески [14].

Регіональний (корпоративний) франчайзинг. Вибираючи регіональний франчайзинг, франчайзер вирішує охопити своєю діяльністю певний географічний район, яким можуть бути столична область, штат або країна. Усвідомлюючи, що він, можливо, не володіє такими коштами або колективом, щоб розвиватися так швидко, як хотілося б, він спирається на підтримку головного франчайзі. Головний франчайзі також має право не тільки підбирати нових франчайзі в своєму географічному районі, але й

забезпечувати їхнє первинне навчання та інші послуги, що зазвичай робить сам франчайзер. Головний франчайзі включений в розділення платежів і внесків до рекламного фонду. Він користується всіма благами, які зазвичай дає франчайзинг, для цього він теж платить ліцензійні внески, а також внески на рекламу безпосередньо франчайзеру. В контракті між франчайзером і головним франчайзі зазначаються обов'язки кожної зі сторін. У відповідь на первинну сплату франчайзеру внесків за діяльність на певній території ринку головний франчайзі в майбутньому отримує від франчайзера роялті, величина якого залежить від частки в загальному обсягу реалізації тих нових франчайзі, яких він залучив у цю франчайзингову систему. На відміну від інших, цей варіант вигідний для всіх сторін, оскільки головний франчайзі – особа, яка обирається і повинна отримувати підтримку протягом усього часу співпраці, а це вигідно і франчайзеру [25].

У субфранчайзингу субфранчайзер також освоює певну територію та забезпечує первинне навчання, вибір приміщення та ін. Відмінність полягає тільки в тому, що франчайзі працює безпосередньо з субфранчайзером на довгостроковій основі і має дуже обмежений контакт із франчайзером. Він сплачує роялті та рекламні внески субфранчайзеру, який частину цих грошей сплачує франчайзеру. Субфранчайзер, таким чином, стає франчайзером на своїй території і франчайзі залежить від його довгострокової підтримки. Те, що субфранчайзер може мати необмежені кошти, управлінські і маркетингові здібності, відіб'ється на франчайзі. Отже, потенційний франчайзі повинен дуже ретельно вибирати субфранчайзингові відносини, оскільки він залежить від ділової і життєвої «хватки» як франчайзера, так і субфранчайзера [26].

Франчайзинг, що розвивається. В угоді про розширення території франчайзер передає ексклюзивні права на розвиток якогось географічного району групі франчайзерів. Інвестори також або розвивають свої власні франшизи, якими вони володіють на цій території, або підбирають франчайзі. В останньому випадку становище інвестора як власника обмежено. У відповідь на право розвитку ексклюзивної території особа, яка володіє цим

правом, платить франчайзеру внески і зобов'язана відкрити певну кількість точок за визначений період. Власники відкритих франчайзі платять роялті і рекламні внески безпосередньо франчайзеру. Особа, яка володіє ексклюзивними правами, не має частки в цих внесках, її частка є тільки в рентабельності індивідуальних франчайзі, які вона відкрила.

Конверсійний франчайзинг. Це такий спосіб розширення франшизної мережі, коли самостійне підприємство за договором франчайзингу приєднується до системи франшизних підприємств, що працюють під контролем одного франчайзера [26].

Вивчивши окремі види і методи франчайзингу, можна констатувати, що в готельному господарстві необхідне використання ділового франчайзингу, оскільки він припускає величезну кількість варіантів співпраці в усіх галузях бізнесу та пристосованість до умов ринку. Також при використанні ділового франчайзингу франчайзер пропонує різні пільги франчайзі, які є важливими для ведення успішного бізнесу.

1.2. Переваги та недоліки франчайзингу

Як і будь-який інший спосіб ведення бізнесу, франчайзинг має свої переваги і вади. Феномен широкого розповсюдження і швидкого розвитку франчайзингу полягає, по-перше, у взаємній вигоді як для франчайзера, так і для франчайзі, і, по-друге, у зниженні оподаткування.

Після того, як бізнес довів свій успіх, засновники бажають розвивати цю справу. Тут виникає два шляхи: розвивати справу, інвестуючи прибуток, чи створювати франчайзингову систему. Сенс і орієнтація франчайзингу на успіх для його учасників це чинники, які відрізняють його від інших концепцій бізнесу.

Використовуючи франчайзинг, франчайзер прагне отримати вигоду від широкого і швидкого розширення свого бізнесу, не вдаючись до кредитів і не беручи на себе серйозні фінансові зобов'язання. Чим більше він сприяє

успіху франчайзингу, тим на більший прибуток у вигляді роялті він може розраховувати. Щоб забезпечити такий успіх, важливо надати франчайзі стандартизовану систему обліку і виконання ділових операцій, а також зберегти контроль над оформленням торгової точки, місцем надання послуг, устаткуванням і постачанням. Франчайзинг дає змогу виробникам здійснювати більший контроль над умовами реалізації своєї продукції в порівнянні з тим, який вони могли б здійснювати, якби використовували один із каналів реалізації, де відсутній такий тісний взаємозв'язок з агентами або представниками [19].

Франчайзинг дає підприємцеві можливість почати власну справу, користуючись досвідом, знаннями і підтримкою того, хто надає франшизу. Створюючи нове підприємство, підприємець часто не впевнений, що воно буде успішним. За допомогою франшизи підприємець отримує відповідну підтримку під час реалізації продукції і має право користуватися ім'ям компанії (часто і торговою маркою), гарною репутацією, якою воно володіє на ринку. Проте не треба думати, що бажання мати свою власну справу і вступ до відносин франчайзингу це просте розв'язання проблеми. Тут необхідно враховувати можливі чинники ризику, які розглядаються далі.

Із самого початку створення франчайзингового підприємства ділові і юридичні аспекти тісно пов'язані. Наприклад, відразу після того, як зроблена пропозиція про франчайзинг, назва і торгова марка, які використовуватимуться, повинні бути зареєстровані. Ці дії будуть тільки початком постійного контролю за незаконним використанням торгової марки.

Захищаючи свою торгову марку, власник захищає репутацію свого продукту та послуги. Таким чином, покупець знає, що він отримає саме те, що хоче, а не підробку [20].

Однією з основних переваг купівлі франшизи є те, що підприємець дістає можливість «позбавитися від головного болю», пов'язаного з початком нового бізнесу на порожньому місці. Франчайзер, зазвичай, представляє план

з чіткими інструкціями з приводу організації підприємства. При цьому йому даються рекомендації щодо розміщення підприємства, якщо ці питання не визначені заздалегідь. Під час надання франшиз на роздрібну торгівлю у багатьох випадках проводяться маркетингові дослідження, головною метою яких є здобуття впевненості, що нове підприємство досягне поставлених перед ним цілей. Оцінка інтенсивності попиту, особливостей міської інфраструктури, демографічних тенденцій, графік зростання ділової активності в регіоні, рівня конкуренції та інше є важливим чинником під час ухвалення рішення про те, де розмістити підприємство. Часто франшиза припускає наявність певного імені, яке дає підприємцеві достатньо швидко визнання в певному ринковому просторі. Це не гарантує успіху, але забезпечує умови для початку підприємницької діяльності з позитивною репутацією.

Погоджуючись на контроль франчайзера з багатьох питань організації ведення бізнесу, підприємець отримує певні переваги, оскільки завдяки цьому у нього з'являється можливість отримати користь з чужої багаторічної практики, набутти досвіду в цих найважливіших сферах [20].

Велике значення у веденні успішного бізнесу має реклама. За звичайних умов організація широкої реклами в пресі і на телебаченні кожної франшизи окремо є досить дорогою справою. Проте в системі франчайзингу цілком можливе об'єднання підприємців, і при внесенні частки кожним з них відповідно до обсягу діяльності така організація в цілому може проводити широку рекламу в пресі для зміцнення репутації фірми. До того ж кожен франчайзі може згодом спрямувати зусилля на просування товарів на своїй території в межах угоди про франшизу.

При державному регулюванні господарської діяльності шляхом ліцензування і оподаткування серйозне значення має організація управління бізнесом. Під час укладенні франчайзингової угоди надаються поради з управління, інформація про податки й інші аспекти діяльності компанії. Підприємцеві-франчайзі передаються ті управлінські рішення, що добре

зарекомендували себе і зорієнтовані на успіх, а також забезпечують його процвітання.

Ключ до успішного розвитку франчайзингової системи це співпраця між франчайзером і франчайзі. Франшиза, яка була продана тільки з метою отримання коштів, зазнає невдачі. Франчайзери, які не залишають для франчайзі надії на отримання достатнього прибутку, також зазнають невдачі. У франчайзингу немає місця пройдисвітам і шахраям, і їх не повинно бути. Дійсно, більшість відомих у світі франчайзерів на сьогодні створюють надійні бізнеси для себе і своїх франчайзі. Правильна робоча філософія це не те, «скільки капіталу я можу отримати від франчайзі для розширення мого бізнесу», а «як мені зробити франчайзинг таким, щоб він був хорошою можливістю для процвітання бізнесу і щоб його хотіли отримати високопрофесійні потенційні франчайзі» [12].

Франчайзинг дає змогу підприємцю розвиватися швидше, ніж будь-яка інша система, в цьому його значний привілей. Франчайзинг перевірена система розвитку, і ніяка інша система не може з нею змагатися щодо ефективності. До того ж франчайзинг надає можливість використовувати енергію, таланти та амбіції людей, які не виконували б роботу за традиційних умов найму в чужому бізнесі.

Переваги для франчайзера. Франчайзер – це людина, яка змогла створити процвітаючий бізнес, що приносить йому хороший прибуток. Така модель бізнесу повинна легко та успішно повторюватися. Це означає, що можна відкривати ще більше підприємств, робота яких будувалася б за такою самою моделлю, як і бізнес франчайзера. Бізнес франчайзера завжди має певний перевірений ринок споживачів і цінну репутацію.

Франчайзинг приносить додаткові гроші для розповсюдження бізнесу. Якщо компанія прагне до розвитку на регіональному, національному або міжнародному рівні, то будуть потрібні додаткові вкладення в програму розвитку. Ці фонди можна створити за допомогою франчайзі. Франчайзі роблять первинний внесок і отримують повний франчайзинговий пакет.

Підписавши додатково кілька франчайзингових договорів з франчайзі, франчайзер зможе продавати їм інші послуги з управління (менеджменту), такі як особлива підтримка з консалтингу і маркетингу. Обидві операції (первинний продаж франшизи і продаж спеціальних послуг) є додатковим джерелом прибутку для франчайзера.

Франчайзі роблять додаткові виплати на підтримку послуг, що надаються франчайзером. Усі працюючі франчайзі щомісяця платять франчайзеру за надання послуг. Частина цих грошей іде на надання послуг з підтримки франчайзі цієї системи (навчання персоналу, консультанти тощо).

Франчайзинг відкриває можливості швидкого розширення на новому ринку і зміцнення своєї репутації на існуючому ринку. Збільшення кількості виплачуваних внесків надає франчайзеру можливість швидко й ефективно розвиватися на ринку. Саме франчайзі приносять на новий ринок ім'я франшизи. Кожен окремий франчайзер отримує величезні переваги на всьому ринку, тому що франчайзі, швидко розширюючись на новому ринку і вкладаючи інвестиції в розвиток цього бізнесу в нових містах, створюють широку мережу бізнесу, на розвиток якої у франчайзера ніколи не вистачило б грошей [26].

Із відкриттям нових підприємств споживачі більше дізнаються про продукт і послуги. Це дуже важливо, оскільки нова франшиза пізнається на ринку. Численні франчайзингові підприємства на специфічному ринку відкривають економний доступ до реклами в засобах масової інформації, що робить франчайзинг відомим серед великої кількості споживачів. Використання реклами приводить до збільшення продажів і прибутку в кожному підприємстві франчайзингової системи.

Успіх франчайзингової компанії багато в чому залежить від стабільності і прибутковості бізнес-концепції. Франчайзер розвиває свою концепцію бізнесу і доводить її прибутковість на прикладі своїх власних магазинів. Франчайзер ділиться своїм досвідом зі всіма франчайзі системами, надаючи їм можливість вести свій бізнес так само успішно. Тому, якщо

компанія хоче дізнатися, чи можна перетворити свій бізнес на успішну франшизу, керівництво має просто подивитися, наскільки успішно пройшло таке перетворення в іншому бізнесі.

Переваги для франчайзі. Всі кошти та досвід, що надаються франчайзерами індивідуальним франчайзі, призначені для підтримки і посилення значущості франшизи. У списку таких переваг можна було б перерахувати: матеріали, навчання і консалтинг. Але якщо дивитися ширше, то найбільшою перевагою є відносини між франчайзером і франчайзі.

Франчайзинг означає, що у вас є власний бізнес, але ви не залишаєтеся наодинці зі всіма проблемами і ризиками. Коли франчайзі дає свою згоду вкладати гроші у франчайзингове підприємство, він однак залишається незалежним власником бізнесу. Ця незалежність означає, що його ніколи не звільнять із цієї роботи. Франчайзі отримує професійну підтримку від франчайзера. Така підтримка допомагає йому уникнути тих помилок, які зазвичай роблять інші підприємці. Франчайзер застерігає франчайзі від ухвалення неправильних рішень, які могли б зашкодити або взагалі зруйнувати його підприємство [25].

Франчайзинг – це швидкий та ефективний початок бізнесу. Франчайзингова система надає інформацію, що допомагає франчайзі знайти відповідне місце для підприємства, зробити його дизайн і переконатися в тому, що бізнес правильно функціонує. Франчайзі не потрібно турбуватися про проблеми, які виникають на початковій стадії, тому що він має досвід свого франчайзера.

Франчайзинг дає підтримку франчайзі в період перед відкриттям бізнесу. Франчайзі завжди має можливість стати фахівцем у новому бізнесі, не витрачаючи роки на навчання в школі бізнесу або просто працюючи в цій галузі. Ці знання приходять безпосередньо зі спеціальними програмами навчання і програми з розвитку системи управління, які франчайзер передає всім новим франчайзі та працівникам.

Після відкриття франчайзингового бізнесу франчайзі продовжує

отримувати професійні послуги від франчайзера з питань щоденного ведення бізнесу і маркетингу. Якщо виникають проблеми, то їхнім першим завданням буде перевірити всі надані матеріали та допомогу. Проте можуть виникати і специфічні проблеми. В цьому разі франчайзі може зателефонувати франчайзеру і звернутися за допомогою.

Франчайзинг дає можливість використовувати репутацію і товарний знак франчайзера. Під час виконання франчайзингового договору франчайзі отримує повноваження від франчайзера на використання торгового знаку франчайзера. Тільки франчайзі, які працюють у системі даної франшизи, мають ексклюзивне право використовувати товарний знак франчайзера. Франчайзі купує собі репутацію разом з придбанням франшизи. Індивідуальний підприємець ніколи не матиме доступу до відомого всьому світу імені, а франчайзі відразу користується ім'ям свого франчайзера, який уже отримав загальне визнання [28].

Води франчайзингу. Як бізнес-концепція франчайзинг завжди пропонує багато переваг і для франчайзі, і для франчайзера. Але є й вади. Для франчайзера це: неможливість завершити стосунки з франчайзі, який не дотримується правил системи. Франчайзинговий договір визначає природу відносин між франчайзером і франчайзі. Франчайзинговий договір передбачає ряд положень, які захищають франчайзі.

Франчайзі не є працівниками франчайзера. Франчайзі є незалежними власниками бізнесу. Навіть за наявності франчайзингового договору можуть виникати труднощі під час контролю операцій, що здійснюються франчайзі у своєму бізнесі. Багато споживачів сприймають кожне франчайзингове підприємство як частину одного з підприємств мережі, що працюють під одним товарним знаком. І якщо який-небудь франчайзі погано веде свій бізнес, то це погано вплине на всю франчайзингову систему.

Недоплата або виплата внесків із запізненням. Франчайзери встановлюють структуру виплат за наданий сервіс, приймаючи за основу відсоток від загальної суми продажів на кожному підприємстві. Франчайзі

зобов'язані робити звіт про загальну суму продажів франчайзеру для того, щоб визначити суму оплати за сервіс. Франчайзі може спробувати приховати суму продажів і надати неповний звіт для того, щоб занизити внесок своєму франчайзеру [30].

Труднощі збереження конфіденційності комерційної таємниці. Робота будь-якої франчайзингової системи заснована на принципах і стандартах, що є інтелектуальною власністю франчайзера. Ці принципи бізнесу є комерційною таємницею і служать основою успіху франчайзингової системи. Франчайзі дістає доступ до комерційних секретів, проходячи навчання за програмою франчайзера. І хоча франчайзинговий договір забороняє франчайзі розголошувати подібну інформацію, однак це трапляється. Франчайзеру складно з цим боротися, тому, якщо йому не вдається вжити ефективних заходів, то вся франчайзингова система може сильно постраждати.

Вихід із франчайзингової системи успішно працюючих франчайзі. Франчайзі може вважати, що франчайзингові стосунки накладають на нього дуже великі обмеження і в результаті втратити інтерес до цього бізнесу. Розірвавши контракт з франчайзером він, можливо, захоче відкрити свій власний бізнес, який створить пряму конкуренцію франчайзеру. Для того, щоб уникнути таких ситуацій, франчайзери повинні дуже ретельно відбирати підприємців, яким вони хочуть продавати франшизи. Франчайзер повинен провести інтерв'ю з кожним кандидатом, метою якого буде визначити у франчайзі наявність якостей, необхідних для успішного ведення справи. Після того, як франчайзі стане частиною системи, франчайзер повинен спостерігати за його справами. Він повинен уміти швидко визначати назріваючі проблеми і негайно ухвалювати рішення. Також підтримувати безперервний зв'язок з франчайзі й дізнаватися від нього про нові ідеї і розв'язання вже існуючих проблем. Працюючи разом з франчайзі, франчайзери можуть уникнути проблем, які могли б нанести серйозну втрату всій системі [28].

Недоліки для франчайзі. Невиконання контракту за франчайзинговим договором. Франчайзі повинен дотримуватися правил франчайзингової системи. Ці правила сформульовані у франчайзинговому договорі, їх повинні дотримуватися всі франчайзі без винятку. Франчайзі можуть вносити свої пропозиції, але вони не можуть міняти систему.

На додаток до франчайзингового договору франчайзі повинен дотримуватися спеціальних правил, що стосуються щоденних операцій у бізнесі і використання товарного знаку франшизи. Це все описано в програмі навчання франчайзера. Такі обмеження можуть стосуватися робочого часу, меж території, асортименту продукту і послуг, що пропонуються споживачеві. Франчайзі повинен дати згоду на ухвалення цих обмежень до початку дії франчайзингового договору [26].

Встановлення необхідної співпраці серед усіх франчайзі системи. Хоча франчайзі є незалежним власником свого бізнесу, він важлива сполучна ланка в мережі власників франшизи. Кожен окремий франчайзі є товаришем по бізнесу. Хоч франчайзі випускають на ринок однаковий продукт і послуги, вони не є конкурентами.

Відсутність підтримки франчайзера. Потенційний франчайзі повинен уважно ознайомитися з роботою франчайзингової системи, щоб визначити, чи надає франчайзер необхідну підтримку з менеджменту або ведення робіт. Підтримка франчайзера є найважливішим аспектом у франчайзингових стосунках. Франчайзі повинен визначити рівень підтримки до того, як почне діяти контракт. Недостатня підтримка франчайзера підриває силу франчайзингової системи.

Визначення фінансової потужності франчайзера. Потенційні франчайзі повинні вивчити доступну інформацію про фінансове становище франчайзера. Може трапитися так, що франчайзер оголосить про банкрутство, яке може призвести до продажу франшизи або її анулювання.

До початку приведення у дію франчайзингового договору потенційний франчайзі повинен дуже ретельно ознайомитися з наданими матеріалами та

франчайзером. Потенційному франчайзі слід зустрітися з іншими франчайзі цієї системи і визначити, як франчайзер виконує свої обіцянки щодо надання послуг. Франчайзі повинен дізнатися, чи є франчайзер членом місцевої асоціації франчайзингу. Якщо так, то франчайзер має виконувати вимоги Етичного кодексу асоціації. Також слід відвідати місцеву Асоціацію франчайзингу, щоб більше дізнатися про франчайзера [31].

Переваги для споживача:

- у більшості випадків товари і послуги, що реалізуються під одним товарним знаком, мають однакову якість та інфраструктуру наданих послуг;
- якщо закривається якась певна торгова точка, можна звернутися в головну компанію;
- за рахунок контролю якості франчайзером франчайзингові фірми зазвичай надають вищий рівень обслуговування;
- франчайзі як власники надають споживачеві послуги з більшим ступенем особистої участі.

Недоліки для споживача:

- франчайзинг може обмежувати конкуренцію і, як наслідок, обмежує вибір товарів і послуг;
- франчайзі може бути недостатньо кваліфікованим.

1.3. Розвиток франчайзингу у готельному господарстві

Франчайзинг, що раніше мав деякий успіх у різних галузях промисловості, вперше був використаний в індустрії гостинності в 20-х роках.

Незважаючи на різні думки про ретроспективу цього методу розширення ділової активності, хрещеним батьком франчайзингу в індустрії гостинності вважається Howard Johnson і фірма «A & W ресторани».

Однак у передвоєнні роки незалежні форми ведення бізнесу нікому не поступалися своїх позицій. У середині XX століття ситуація докорінно

змінилася. На 50-ті роки припав бум нових форм організації та управління готелями та ресторанами. Саме тоді корпорація Holiday Inns застосувала франчайзинг як новий маркетинговий прийом розвитку загальнонаціональної системи мотор-готелів, домогшись феноменального успіху, вписаного золотими літерами в історію бізнесу Америки. Тим не менш широка аудиторія досі пов'язує успіх франчайзингу з торговими марками ресторанів швидкого харчування типу McDonalds і Burger King [32].

Протягом 60-х років популярність франчайзингу стабілізувалася, особливо в ресторанному бізнесі. Ця форма ведення ділових операцій стала загальновідома і вийшла далеко за межі своєї первісної географічної зони. Під час піку популярності франчайзингу багато західних компаній в індустрії гостинності були більше стурбовані нарощуванням обсягів проданих франшиз, ніж їх подальшою підтримкою. Результатом цього стала практика розповсюдження сумнівних методів надання, підтримки та припинення дії франчайзингових угод. У кінцевому рахунку, цим питанням були змушені зайнятися державні органи управління, що наклали ряд законодавчих обмежень на всіх бажаючих отримати швидкий дохід з мінімальним ризиком.

Франчайзинг як різновид договору зародився в США. Ця система почала використовуватися в готельній індустрії в 1907 році, коли Development Company купила у нью-йоркської фірми право називатися Ritz-Carlton. Хоурд Джонсон почав керувати своїми готелями, укладаючи договір франчайзингу, в 1927 році. Це дозволило йому швидко розширити справу – спочатку на Східному узбережжі, потім – на Середньому Заході і в 60-х роках – в Каліфорнії. Зараз його мережа складає понад 900 підприємств.

У 60-ті роки франчайзинг став стратегією зростання і розвитку готелів і мотелів. У 90-і роки ця тенденція зберіглася.

Найбільшою компанією, що займається франчайзингом в готельній індустрії, вважається Hospitality Franchise System в Парсиппани (штат Нью-Джерсі) (3413 готелів).

Для підприємства франчайзі означає реальну можливість ефективно

розвивати бізнес, а для споживачів гарантує високий рівень якості обслуговування [26].

Правовідносини між франчайзером та франчайзі закріплюються укладанням договору. Договір може стосуватися роботи підприємств у конкретному географічному регіоні чи ринковому середовищі, кількості підприємств, охоплених франчайзингом, та ін.

«Заяві про Умови» йдеться про кваліфікацію керівного складу підприємства-франчайзера та його фінансову стабільність і безпосереднього визначаються питання франчайзингу щодо:

- суті відносин у випадку укладення контракту;
- допомоги франчайзера франчайзі у конкретних питаннях;
- додаткового устаткування (обладнання), же зобов'язаний придбати франчайзі та ін.

Найважливішим елементом договору франчайзингу є узгодження форм оплати. У зарубіжній практиці використовуються такі форми оплати, як вступний внесок, відрахування або річні фіксовані виплати (роялті) і плата за маркетингові послуги. З готелів, крім того, стягується плата за користування централізованою системою бронювання номерів.

Внесок є одноразовою виплатою фіксованого за надані права та послуги. Як правило, він включає вартість комплексу проектних документів, повного набору інструкцій з управління підприємством, підвищення кваліфікації вищої та середньої керівної ланки, навчання обслуговуючого персоналу до відкриття підприємства, а також вартість періодичної підготовки персоналу обслуговування протягом усього часу дії договору. Виплата вступного внеску здійснюється відразу ж після підписання договору франчайзингу або ділиться на дві частини: 50% до навчання, 50% під час навчання.

На додаток до вступного внеску франчайзі зобов'язаний здійснювати роялті (відрахування), розміри яких прямо залежать від обсягів операцій. Для готельної індустрії вони становлять у середньому 3 – 4% від доходу з

кожного зданого номери.

Бувають випадки, коли проводиться додатковий рекламний збір, який зазвичай не перевищує 1 – 5% валового доходу. На кошти з рекламного фонду проводяться рекламні кампанії, здійснюється стимулювання продажів і організовується здійснення спеціальних програм. Наглядова рада франчайзера стежить за проведенням рекламної програми і дає відповідні рекомендації. Стало нормою при проведенні рекламних кампаній не вказувати, чи є підприємство власністю ланцюга франчайзера або тільки його договірним членом. Це робиться з метою запобігання зловживань рекламними засобами, що належать франчайзі, в інтересах власних підприємств франчайзера [33].

Практика показала, що несплата платежів та невиконання інших фінансових зобов'язань за договором були головними причинами розірвання договорів франчайзингу підприємствами громадського харчування. Для готельної індустрії більш характерною причиною розірвання договорів франчайзингу було порушення якісних показників.

В останні роки класична модель франчайзингу змінилася в напрямку забезпечення франчайзера додатковими можливостями швидкого розвитку з найменшими витратами.

Для підприємств готельного господарства договір франчайзингу, економічних аспектів господарської діяльності, визначає:

- вимоги до зовнішнього вигляду готельних підприємств;
- інтер'єр номерів, холів та інших приміщень;
- кількість номерів;
- асортимент додаткових послуг;
- рівень обслуговування.

Розвиток готельних мереж свідчить про трансформацію послуг в якісно новий стан. Інтеграційні процеси у світовому просторі взагалі та в індустрії гостинності зокрема сприяють глобалізації готельного господарства (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Умови входу до франчайзінгу готельних мереж

Компанія торгова марка	Вступний внесок	Річний платіж (роялті)	Щорічні внески на маркетинг і просування готельного продукту	Плата за підключення до системи бронювання
Accor Group	€2000 за номер	4% валового доходу від реалізації послуг розміщення	2% валового доходу від реалізації послуг розміщення	Сума не фіксована, становить орієнтовно €30 за бронювання однієї ночівлі
Holiday Inn	\$400 за номер	4% валового доходу від реалізації послуг розміщення	Фіксований річний платіж, 2–3% валового доходу від реалізації послуг розміщення	Включаються у витрати на маркетингові дослідження і просування готельного продукту
Marriott International	\$300 за номер	4% валового доходу від реалізації послуг розміщення +1% від реалізації послуг харчування і напоїв	1,5% від реалізації готельних послуг	\$12,5 за одну операцію резервування
Choice Hotels International	\$120 за номер	1-й рік: 1% валового доходу від реалізації послуг розміщення; 2-й рік: 2% валового доходу від реалізації послуг розміщення; 3-й рік: 2,5% валового доходу від реалізації послуг розміщення; 4-й рік і далі: 3% валового доходу від реалізації послуг	1% валового доходу від реалізації послуг розміщення	\$6 за одну операцію резервування
Grupo Playa Sol	Договір. ціна	4% валового доходу від реалізації послуг розміщення	1,5% валового доходу від реалізації послуг	4% заявленого тарифу і 8% від тарифу зі знижкою

Виникнення різноманіття варіантів франчайзінгу відрізняється один від одного такими ознаками:

- тривалістю відносин франчайзера і франчайзі;
- до кого франчайзі звертається за допомогою;

– кого франчайзі платить встановлені внески.

Поряд з класичною моделлю франчайзингу отримали розвиток такі його варіанти, як регіональний франчайзинг і розвивається франчайзинг.

Вибираючи регіональний франчайзинг, франчайзер вирішує охопити своєю діяльністю якийсь географічний район, яким може бути столична область, штат або країна в цілому. Франчайзер, усвідомлюючи, що не має таких коштів і колективом, щоб розвиватися так швидко, як хотілося б, головний франчайзі має право не тільки приєднати нових франчайзі в обраному географічному районі, але і забезпечувати їхнє початкове навчання, а також надавати інші послуги, які зазвичай робить сам франчайзер.

Головний франчайзі включений у поділ платежів і, найчастіше, внесків до рекламного фонду. Він користується всіма перевагами, що звичайно дає франчайзинг. Для цього він також сплачує безпосередньо франчайзеру необхідні внески і відрахування [29].

При розвивається франчайзинг функції головного франчайзі виконує група, що володіє винятковими правами на розвиток території (регіону).

Система франчайзингу містить для обох сторін франчайзера і франчайзі як переваги, так і недоліки. Переваги франчайзингу для франчайзі:

- пакет планів і специфікацій, допомога в період початку розвитку діяльності;
- реклама по всій країні, світі;
- централізована система бронювання;
- можливість користуватися знижками при придбанні меблів, обладнання та інших товарів, що використовуються при обслуговуванні гостей.

Недоліки франчайзингу для франчайзі:

- необхідність здійснення виплат франчайзеру (вступного внеску, роялті);
- необхідність строго відповідати стандартам, встановленим

франчайзером;

- можливість придбання негативного іміджу у разі незадовільної роботи франчайзера [33].

Переваги франчайзингу для франчайзера:

- можливість більш глибокого проникнення на ринок, розширення бізнесу з мінімальними інвестиціями;
- додатковий дохід від отримання виплат від франчайзі.

Недоліки франчайзингу для франчайзера:

- дохід обмежується лише виплатами від франчайзі;
- небезпека придбання негативного іміджу у разі не-дотримання франчайзі встановлених стандартів якості.

Незважаючи на наявні недоліки, форма управління підприємствами індустрії гостинності через договір франчайзингу є однією з найбільш перспективних. Дослідження, проведені американськими вченими, свідчать, що половина нових компаній припиняє своє існування вже через 2 – 3 роки після відкриття, а вже через 5 років рівень банкрутств досягає 70%. Для компаній, що працюють у системі франчайзингу, вірні інші дані. Закриття підприємств-франчайзі в перші п'ять років їх роботи становить 4%.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ КОМПАНІЙ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В СВІТІ ТА УКРАЇНІ

2.1. Готельні мережі як фундамент розвитку франчайзингу в готельному господарстві

Глобалізація у сфері гостинності стає звичним явищем для світового ринку. Одним із ключових моментів є поява готельних мереж, оскільки, як показує практика, саме вони дозволяють просувати на світовий туристичний ринок високі стандарти обслуговування. Об'єднання підприємств готельного господарства в мережі характеризується міцним співробітництвом і взаємозв'язками між кінцевими споживачами послуг, постачальниками та посередниками, що створює основу для стійкої конкурентної переваги на ринку готельних послуг.

Розвиток готельних мереж, як стійкої економічної системи, пройшов в своєму становленні низку періодів, які і впливають на його подальший розвиток і на розвиток готельного бізнесу загалом [7].

Створення готельних мереж як форм організації готельного бізнесу розпочалося в 1920 році. в США і пов'язано з функціонуванням перших національних мереж. Поштовхом до їх появи стали автокемпінги, оскільки більшість жителів США самостійно організовували свої подорожі та перші мотелі, які й були об'єднані в мережі.

Це стало фактором для створення в індустрії гостинності інститутів, які б сприяли впровадженню систем класифікації підприємств готельного господарства і стандартизації готельного продукту.

На початку 1930 р. номерний фонд підприємств готельного господарства, які були членами національних готельних мереж, стрімко збільшився, при цьому правовою основою розвитку готельних мереж був контракт на управління. Даний період характеризувався розвитком і розширенням готельних мереж, появою нових форм конкуренції, що привело

до попиту на кваліфікованих управлінців.

З 1950-х років в організаційній структурі управління готелями у світовій готельній індустрії сформувалися різні моделі організації готельної справи.

Перша модель – модель Рітца, пов'язана з іменем швейцарського підприємця Цезаря Рітца. Основна ставка в цих престижних готелях робиться на європейські традиції вишуканості та аристократизму. Нині ця модель зазнала кризи.

Друга модель пов'язана з іменем американця Кемонса Вілсона (готельний ланцюг Holiday Inn). Вона вирізняється значною гнучкістю при задоволенні потреб клієнтів у поєднанні з дотриманням високих стандартів обслуговування. Основні вимоги в готельних ланцюгах, організованих за цією моделлю, зводяться до таких моментів: єдність стилю (архітектура, інтер'єр); єдність позначень і зовнішньої інформації; просторий і функціональний хол; швидкість реєстрації клієнтів; номери, передбачені для постійних клієнтів; сніданок «шведський стіл»; наявність конференц-залу; гнучка система тарифів; єдине управління, маркетинг і служба комунікації. Під контролем готельних ланцюгів, збудованих за другою моделлю, перебуває понад 50% готельних номерів у світі.

Третя модель – «незалежні» готельні ланцюжки (наприклад, Best Western). У даному випадку під єдиною торговою маркою об'єднуються готелі за однорідними ознаками, що витримують певні стандарти і набори послуг, незалежно від країни розташування.

Готелі-члени ланцюга сплачують внески до єдиного фонду, який витрачається на спільну рекламну і маркетингову діяльність, просування продукту. При цьому повністю зберігається їхня фінансово-економічна та управлінська самостійність. Можливе й поєднання другої моделі із третьою. Прикладом такого поєднання є ланцюг готелів Ассог (найбільший у Європі), який пропонує готелі різних класів і виступає на ринку під різними марками. Марки Pulman, Sofitel, Novotel – це готелі вищого класу, Mercure –

середнього класу, а марки Ibis, Etap, Formule 1, Motel 6 – готелі економ-класу [46].

Збільшення кількості підприємств готельного господарства привело до необхідності стандартизації процесів, які б давали змогу здійснювати трансфер ефективних управлінських рішень. Зміна концепції готельного продукту та гостинності загалом привели до об'єднання в мережі підприємств готельного господарства. Така зміна сприяла реалізації концепції якісного та високо-стандартного готельного продукту, привела до досягнення економічної доцільності, завдяки зменшенню витрат і збільшенню спеціалізації.

Необхідність співпраці для готелів стало вирішенням професійних проблем низького завантаження номерного фонду, оскільки перші готельні мережі співпрацювали на умовах інформування та єдиної служби з оцінки рівня обслуговування в готелях, що входили до мережі. Згодом відбувається розширення масштабів співпраці, які привели до створення загальних систем бронювання, єдиної системи підвищення кваліфікації та навчання персоналу. Відбувається створення брендів готельних мереж, завдяки чому формуються перші бази постійних відвідувачів [14].

Як наслідок, з розвитком готельних об'єднань та асоціацій як інститутів регулювання діяльності підприємств готельних господарств, які не входили до мережі, відбувається певна формалізація взаємодій у готельних мережах із впровадженням відповідних вимог і стандартів готельних послуг. Даний процес вплинув на формування технічно та технологічно оснащених готельних мереж. Слід зазначити, що на розширення готельних мереж не менш вагомий вплив мала розробка мережевих систем контролю якості, бухгалтерської та управлінської звітності, внутрішнього моніторингу, що дозволяло створювати структуру усіх операцій, доходів і витрат на рівні усієї мережі (див. рис. 2.1).

Вагому роль у міжнародній експансії готельних мереж відіграли правові інститути, які регулювали діяльність мереж, що функціонують на

основі контрактного управління та франчайзингових відносин.

Франчайзинг, як стратегія розширення готельного бренда, активно розпочала діяти в 1960-х роках і зіграла вагомую роль у зміні факторів зовнішнього середовища розвитку міжнародних готельних мереж. З 1965 року готельна мережа Hilton активно використовувала договір франчайзингу як інструмент розширення географічної локації на території США. У 1970 році готельна мережа Marriott застосовувала відносини на умовах франчайзингу для розширення свого бренда Marriott Ins.[2].

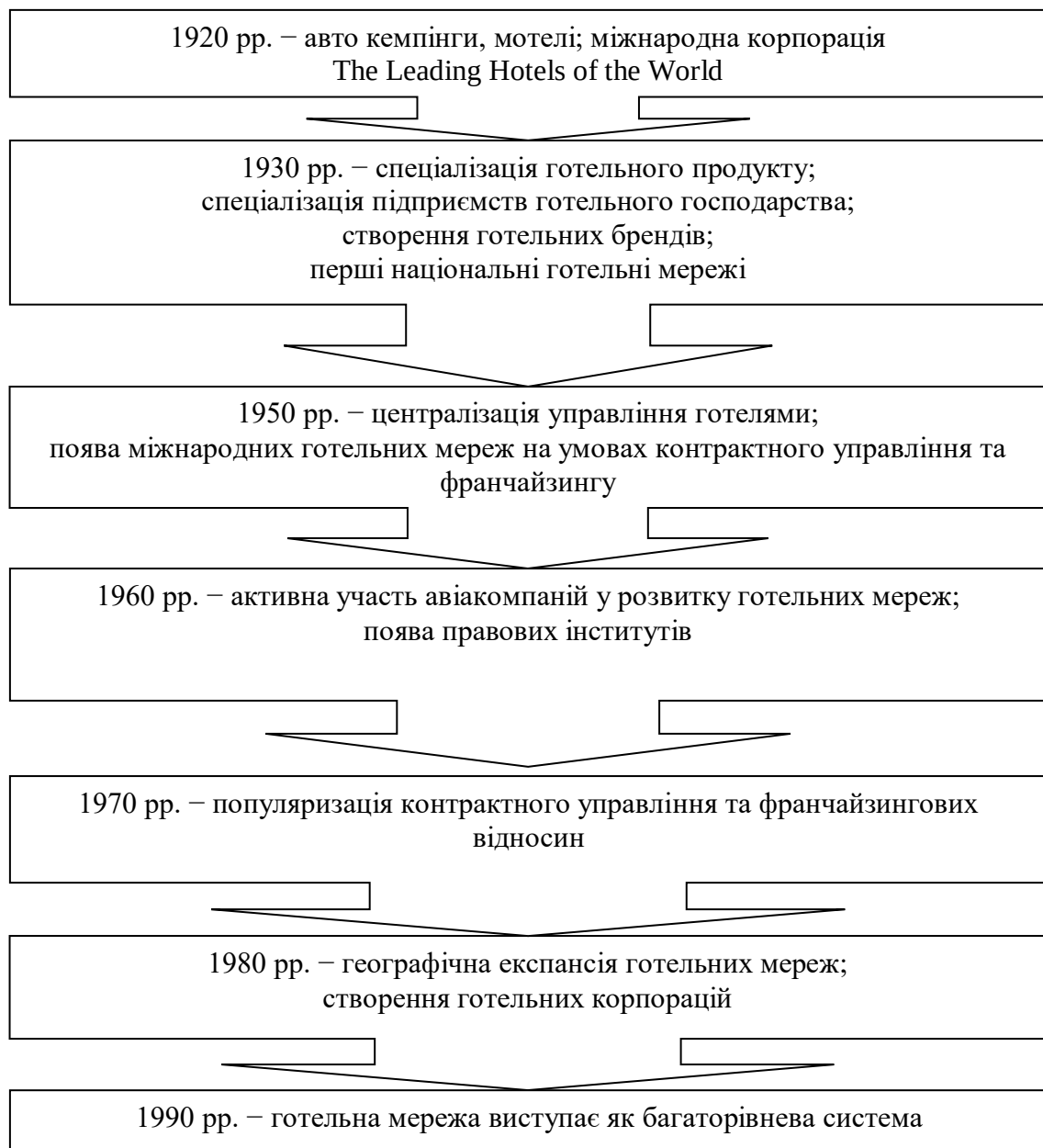


Рис. 2.1 – Етапи створення готельних мереж

Франшизні ланцюги виникають у тому випадку, коли якесь досить прибуткове готельне підприємство надає в розпорядження іншому своє ноу-хау на керування, маркетинг, організацію справ у відповідь на дотримання останнім визначених умов, що стосуються стандартів якості послуг, внутрішнього оформлення, нерідко планування номерів.

Готельні ланцюги можуть існувати на основі контракту на керування (якщо в центрі знаходиться управлінська фірма) і на основі договору-франшизи (якщо в центрі – готельне підприємство).

Відповідно до аналізу світової проектної практики і наукових досліджень основними факторами, що впливають на формування туристського готелю, є: розташування, режим експлуатації (круглорічний, сезонний), термін перебування туристів, рівень обслуговування в готелі. Вирішальною для типології туристського готелю є фактор її основного призначення. У світовому готельному фонді, класифікуючи його по основному призначенню, можна виділити дві головні групи: готельні підприємства для постійного проживання (поки не поширені в вітчизняній практиці) і готелі для тимчасового проживання, що підрозділяються:

- на транзитні готелі, що забезпечують будь-який контингент в умовах короткочасної зупинки;
- готелі так називаного ділового призначення, що обслуговують осіб, що перебувають у ділових поїздках і відрядженнях;
- готелі для відпочинку (туристські, курортні й ін.).

Визначальною тенденцією розвитку світового готельного господарства в 90-х рр. залишалася централізація управління. Практично всі готельні ланцюги світу, незалежно від їхнього рейтингу, зазнаючи жорсткої конкуренції, шукали будь-які можливості для збільшення свого потенціалу. У 1992 – 1996 рр. лідером рейтингу був Hospitality Franchise System (HFS). У цей період йому вдалося поглинути такі великі компанії, як Ramada Inns і Howard Johnson. Але у 1997 р. настала черга HFS: його поглинув ланцюг, що динамічно розвивається [49].

Наприкінці століття явно набирає темпи процес централізації управління Cendant Corp., що очолив рейтинг готельних ланцюгів. Якщо за 1970 – 1991 рр. Holiday Inns збільшив контроль у готельному господарстві тільки на 106 тис. номерів, то в 90-х контроль лідера зріс уже до 214,8 тис. номерів. Правда, це були вже зовсім інші компанії. Збільшення спостерігалось в усіх рангових позиціях рейтингу. У 1970 р. перша десятка рейтингу об'єднала 4987 готелів на 502,4 тис. номерів, у 1991 р. вже 13813 готелів на 1847 тис. номерів, у 1999 р. – 25827 готелів на 3083,9 тис. номерів. Тільки в 90-х роках число контрольованих номерів виросло майже в 1,7 разів, або на 1236,7 тис.

Централізація управління в дрібних готельних ланцюгах відбувається інтенсивніше, ніж у великих. До централізації менш схильні так звані управлінські компанії (consortia). Тут лідером донедавна була Utell International, що у 1992 р. контролювала 1360 тис. номерів, у 1997 – 1998 рр. її змінила REZ Solutions Inc. (1560 тис. номерів), а у 1999 р. Pegasus Solutions (1803 тис. номерів) [31].

Процес укрупнення готельних ланцюгів ґрунтується насамперед на розвитку системи франчайзингу (нині приблизно 80% готелів входять у ланцюги на правах франчайзингу). У 1999 р. із 6315 готелів, керованих Cendant Corp., 6258 входили в цю компанію на умовах франчайзингу. Bass Hotels & Resorts (2-ге місце в рейтингу) керує усіма своїми 2886 готелями тільки на таких умовах. З 1880 готелів більш відомої компанії Marriott Int. (3-тє місце в рейтингу) 998 також мають франчайзингові угоди. А з 716 готелів Starwood Hotels (8-ме місце в рейтингу) за даною системою працюють 299. З 10 готельних ланцюгів, що займали перші місця в рейтингу 1970 р., 9 зміцнили своє становище в 1999 р.

Якщо порівняти списки готельних ланцюгів першої двадцятки рейтингу у 1991 та у 1999 рр., то багатьох уже немає. Вийшли з гри торгові марки Holiday Inns (1-ше місце в 1991р.), HFS (2-ге місце), ITT Sheraton (7-ме місце), Promus (12-ге місце), Intercontinental Hotels (16-те місце), Ramada Inter

(18-те місце), Westin Hotels (19-те місце).

Нинішні лідери Cédant Corp., Bass Hotels, Starwood Hotels у 1991 р. були нікому не відомі. Більше того, у 1999 р. про себе заявили порівняно недавно утворені готельні ланцюги, що відразу потрапили в рейтинг. Серед перших 100 фірм десять готельних ланцюгів уперше згадуються тільки в 1999 р. З них слід відзначити такі: TUI Group (17-те місце) включає 172 готелі на 43,4 тис. номерів, Millennium (23-тє місце) – 117 готелів на 30,3 тис. номерів, Interstate Hotels Corp. (24-те місце) – 158 готелів на 29,4 тис. номерів.

Звичайно, найбільш відомі ті готельні ланцюги, що оперують у багатьох державах, а не обмежуються контролем готелів однієї країни. На початку 90-х років лідерами з міжнародної діяльності були Accor, представлені у 66 країнах; ITT Sheraton у 61 країні; Holiday Inns у 55 країнах; Hilton Int., Inter-Continental, Best Western Hotels у 47 країнах. У лідерів 1999 р. міжнародна операційна діяльність значно розширилася. Bass Hotels має готелі в 98 країнах, Best Western Int. у 84 країнах, Accor у 81 країні, Starwood Hotels – у 80 країнах, Carlson Hospitality Worldwide у 57 країнах, Marriott Int. у 56 країнах, Hilton Int. у 53 країнах, Forte Hotel Group у 51 країні. Багато готельних ланцюгів прагнуть територіально розширити свою діяльність.

Процес зростання значення готельних ланцюгів в управлінні світовим готельним господарством характеризується істотним протиріччям: з одного боку, укрупнюються головні готельні ланцюги, що оперують у багатьох країнах, з іншого, все більше країн створюють власні готельні ланцюги, що успішно конкурують з інтернаціональними монополіями. Штаб-квартири 325 готельних ланцюгів, що потрапили в рейтинг журналу Hotels за 1999 р., розташовані в 39 країнах. Причому понад 60% із них припадає на США, 17 штаб-квартир у Великій Британії, 14 у Японії, 11 у Німеччині, 8 у Гонконгу, по 6 у Франції і Сінгапурі [9].

Таким чином, готельні ланцюги мають в управлінні готелі місткістю 5698,7 тис. номерів. Лідируюче положення зберігають США, на частку яких

припадає 62,5% від усіх номерів, а на частку головних європейських країн усього 27,1%. Роль готельних ланцюгів в управлінні постійно зростає. У таблиці 1.3 наведено кількість готельних номерів у ланцюгах у різних країнах світу за 1999 р. Нині готельні ланцюги об'єднують приблизно половину всіх існуючих у світі готелів.

Крім готельних ланцюгів, на світовому туристському ринку активно функціонують специфічні об'єднання, основна мета яких виявляти кращих представників готельного бізнесу. Наприклад, з 1928 р. проводить роботу з визначення найкращих готелів світу міжнародна корпорація «Ведучі готелі світу». Вона щорічно поміщає дані про кращі підприємства у своєму спеціальному каталозі. Міжнародна організація «Привілейовані готелі і курорти світу» проводить таку роботу близько 30 років. З 1968 р. функціонує міжнародна готельна асоціація «Найтихіші готелі світу», штаб-квартира якої знаходиться в Парижі. При вступі в цю асоціацію оцінюються три критерії: природне і приємне навколишнє середовище; затишна будівля та інтер'єр готелю з характерним виглядом; гостинність, що відповідає всім сучасним вимогам, у тому числі і чудовій кухні [16].

Питаннями координації функціонування готельних ланцюгів і асоціацій незалежних готелів і ресторанів у Європі займається Конфедерація національних асоціацій готелів і ресторанів Європейського економічного співтовариства (ХОТРЕК).

Кількісний ріст готельних ланцюгів, їхнє злиття й об'єднання справляють помилкове враження про зниження різноманіття пропозиції та відпочинку. Проте на практиці спостерігається інша тенденція: поширення ланцюгів не може задовольнити всіх різноманітних вимог туристів (через деяку знеособленість, стандартизованість обслуговування), що створює підґрунтя для розвитку малих незалежних готелів, які роблять ставку на унікальність і неповторність. Такі готелі спеціалісти вважають прототипами готелів ХХІ ст.: комфортабельні, без ресторану (передбачається, що ресторан знаходиться поруч), побудовані в сільському стилі, пропонують послуги за

помірну ціну і мають все необхідне для роботи та відпочинку, де клієнти можуть одержати вишукане персоніфіковане обслуговування. Саме унікальність малого готелю є головним інструментом ринкової політики.

Як свідчить практика, малі готелі у своїй більшості – це незалежні готелі, тобто вони перебувають у вільному володінні, розпорядженні і користуванні володаря, що одержує прибуток від такої власності. Наявність договірних зобов'язань з іншими компаніями в питаннях управління або використання чужого знаку обслуговування не призводить до зміни статусу підприємства як незалежного стосовно інших суб'єктів ринкових відносин.

За останні десятиліття ніщо так не підвищило професіоналізм та продуктивність підприємств і організацій індустрії гостинності, як впровадження нових комп'ютерних технологій, що докорінно змінили способи ведення готельного бізнесу, дали можливість власникам підприємств розв'язати ряд проблем і створили багато зручностей клієнтам [22].

На вітчизняному готельному ринку готельні мережі розпочали свій розвиток у 2003 році. із національних мереж Premier International, який представлений на ринку готельних послуг трьома торговими марками, до яких входять 19 підприємств готельного господарства, і Reikartz Hotel Group, під егідою якого функціонують 28 підприємств готельного господарства.

Міжнародні готельні оператори увійшли на український ринок готельних послуг у 2005 році. Першими були Rixos Prykarpattya та готельний оператор Rezidor Hotel Group із готелем Radisson Blu Kyiv. У 2007 році на національний ринок готельних послуг увійшов американський готельний оператор Hyatt із готелем Hyatt Regency Kiev.

Оператори IHG і Best Western International увійшли на ринок у 2009 році із готелями класу люкс InterContinental Kiev. У 2011 році французький готельний оператор Accor представив у столиці готель IBIS, Wyndham Hotel Group уклав договір франчайзингу на торгову марку Ramada, а Starwood Hotel Group відкрив підприємство готельного господарства Four Points by Sheraton у м. Запоріжжя.

2.2. Світові компанії готельного господарства

InterContinental Hotels and Resorts (IHG) – міжнародна мережа готелів (бренд), що належить британській компанії InterContinental Hotels Group. Мережа оперує 181 готелем в 60 країнах. Історія мережі почалася в 1946 році, коли відкрився перший готель під маркою InterContinental в місті Белен, Бразилії. Готель був відкритий авіакомпанією Пан Американ під керівництвом Хуана Тріппа, і призначався для розміщення членів екіпажів і пасажирів літаків компанії. Число готелів мережі росло по всьому світу з розширенням маршрутів авіакомпанії, і в 1973 році один з готелів був відкритий в США. Для цього був узятий в оренду історичний готель Mark Hopkins Hotel в Каліфорнії.

У 1981 році мережа була продана компанії Grand Metropolitan, в 1988 році перейшла до японської компанії Saison Group, а в 1998 році до пивоварної компанії Bass Brewery. Bass Brewery виділивши пивоварний бізнес продала активи, і зосередилася на готельному і ресторанному бізнесі, змінивши назву на Six Continents PLC. У 2003 році Six Continents PLC виділила готельний бізнес в окрему компанію InterContinental Hotels Group, створивши в її склад і мережі готелів (бренди) InterContinental, Holiday Inn, Crowne Plaza [20].

У власності IHG знаходяться одинадцять готельних брендів, орієнтованих в основному на клієнтів середнього рівня доходів. Для зручності, в готельної індустрії прийнято поділ на такі сегменти ринку: розкішні, висококласні, середній рівень і економні. Готелі IHG займають нішу висококласних і середнього рівня готелів, і в колекції мережі є:

1. Вище висококласних готелів (Upper Upscale).

Комфортні готелі, високий рівень сервісу, загальноприйняті 5 зірок. Високі ціни. Як правило, знаходяться в центрі великих міст або курортів. Бренд Inter Continental Hotels & Resorts. Готелів в Америці – 51, в Європі – 29, Сході і Африці – 66, в Китаї – 34.

- InterContinental Singapore;
- InterContinental Athenaeum Athens;
- InterContinental Düsseldorf;
- InterContinental Almaty;
- InterContinental Amstel Amsterdam;
- InterContinental Berlin;
- InterContinental Kiev [15].

2. Висококласні готелі (Upscale).

Досить розкішні, якісні готелі рівня 4 – 5 зірок, рідко три зірки. Ціни від помірних, до високих залежно від категорії номера і готелю. Іноді відсутні V.I.P. послуги (наприклад, служби консьєржів або цілодобовий room-service). Бренд Crowne Plaza Hotels. Готелів в Америці – 176, в Європі – 86, Сході і Африці – 70, в Китаї – 71.

- Crowne Plaza Brugge;
- Crowne Plaza Bangkok Lumpini Park;
- Crowne Plaza Hotel Bratislava;
- Crowne Plaza Hotel Brussels-Le Palace;
- Crowne Plaza Hotel Changshu;
- Crowne Plaza Hotel Dead Sea.

Бренд Staybridge Suites. Готелів в Америці – 207, в Європі – 6, Азія – 3.

- Staybridge Suites Abu Dhabi-Yas Island;
- Staybridge Suites Cairo-Citystars;
- Staybridge Suites St. Petersburg;
- Staybridge Suites London-Stratford City;
- Staybridge Suites Liverpool;
- Staybridge Suites Calgary Airport;
- Staybridge Suites Guadalajara Expo.

Бренд Hotel Indigo. Готелів в Америці – 39, в Європі – 19, Азія – 1, Китаї – 5.

- Hotel Indigo London-Paddington;

- Hotel Indigo Shanghai On The Bund;
- Hotel Indigo Ottawa Downtown City Centre;
- Hotel Indigo Miami Lakes;
- Hotel Indigo San Jose Forum Costa Rica.

Бренд Even Hotels – бренд орієнтований на мандрівників, що віддають перевагу здоровий спосіб життя. Готелів в США – 6.

- Even Hotels Norwalk;
- Even Hotels Brooklyn;
- Even Hotels Rockville – Washington dc Area;
- Even Hotels New York – Times Square South;
- Even Hotels New York – Midtown East;

3. Середній рівень з повним сервісом (Midscale full service).

Непогані готелі з хорошим сервісом, частіше 4 зірки, рідше 5 зірок. Привабливі ціни, хороші знижки для сімей з дітьми. У готелі достатній набір послуг, але без розкоші. Бренд Holiday Inn Hotels. Готелів в Америці – 728, в Європі – 280, Сході і Африці – 75, в Китаї – 68.

- Holiday Inn Limassol;
- Holiday Inn London – Heathrow;
- Holiday Inn Helsinki City Centre;
- Holiday Inn Singapore Orchard City Centre;
- Holiday Inn Marseille-Avenue Du Prado;
- Holiday Inn Athens-University Area;
- Holiday Inn Bangkok [28].

4. Середній рівень з обмеженим сервісом (Midscale limited service).

Express – сучасні готелі 3 – 4 зірки, орієнтовані на бізнес-клієнтів і туристів зупиняються в готелях на 1 – 2 ночі. Непоганий бюджетний варіант з широким спектром спеціальних тарифів. Готелі Express by Holiday Inn зазвичай розташовані біля бізнес центрів, аеропортів і залізничних вокзалів. У готелі мінімум додаткових послуг, не буває ресторану, магазину, служби консьєржа. Спеціальна пропозиція ланцюжка стандартний сніданок: Express

StartSM Breakfast Bar Бренд Holiday Inn Express Hotels. Готелів в Америці – 2095, в Європі – 227, Сході і Африці – 26, в Китаї – 58.

- Holiday Inn Express London-Victoria;
- Express By Holiday Inn Krakow;
- Express By Holiday Inn Cologne-Muelheim;
- Holiday Inn Express Antwerp City-North;
- Holiday Inn Express Paris-Canal De La Villette.

У мережі з'явилась перша і наймасовіша програма лояльності Priority Club Rewards в готельному бізнесі. Програма дозволяє учасникам заробляти бонуси, які можна використовувати потім для оплати готелів, авіаквитків, оренди автомобілів і інших туристських витрат (див. табл. 2.1).

Готель мережі IHG існує також в Україні. Представником є InterContinental Kyiv.

InterContinental Kyiv адміністративно-готельний комплекс по вул. Житомирській, 2-А в Шевченківському районі міста Києва. Комплекс має площу 28700 м². Будівництво завершилось в 2008 р. Комплекс має 272 номерів, з них стандартні номери – 245, «джуніор» – 19, «люкс» – 6, президентський номер – 1, королівський номер – 1. Готель включає підземний паркінг, 3 ресторани (зимові і літні), басейн, конференц-зали, танцювальний зал [4].

Також в Україні заплановане відкриття Crowne Plaza Lviv 5 зірковий готель, побудований на базі «Гранд-Готелю» на проспекті Свободи у місті Львові. Компанія InterContinental розширює мережу готелів, використовуючи франчайзинг. Франшиза InterContinental – це можливість відкрити готель з послугами найвищої якості. Послуги і зручності готелів InterContinental призначені для тих, хто здійснює міжнародні поїздки з питань бізнесу. Саме тому одним з пріоритетів торгової марки є встановлення балансу між якістю обслуговування, розкішшю і збереженням місцевого колориту в атмосфері готелів. У кожному з готелів InterContinental відображені і підкреслені своєрідність і краса культури різних країн. У цьому родзинка подорожей та

особливий дух з Inter Continental [31].

Таблиця 2.1 – Програма лояльності Priority Club Rewards

Тарифи та спец. пропозиції, що застосовуються готелями IHG	
Book early and Save	Знижка до 20% при бронюванні більше, ніж за 21 день до заїзду. Повна передоплата до дати заїзду, штрафи – 100%.
Best Flexible Rate	Чи не найнижчий тариф, що дозволяє проводити будь-які зміни в бронюванні без штрафів.
Breakfast Flex	У вартість включено сніданки. Тариф дозволяє змінювати бронь без санкцій.
City Package	У вартість крім проживання, включені City Card, яка покриває проїзд на міському транспорті, відвідування деяких пам'яток і видрукований гід по місту.
Senior Discount	Тариф, пропонований клієнтам старше 62 років. При заїзді може знадобитися документ, що підтверджує вік клієнта.
In Hotel Dinner	У вартість включено обіди або вечері в ресторані готелю.
Romantic Escape Package	У вартість включена пляшка ігристого вина, букет квітів і коробка шоколадних цукерок.
Advance Purchase Breakfast Rate	Спеціальні знижки, що встановлюються самим готелем. Повна передоплата, штрафи при ануляції – 100%.
Stay And Drive	У вартість крім проживання включено оренду авто економ-класу через HERTZ.
Tourist Adventure Package	У вартість включено: щоденна «пікнік кошик» на кожного; карта міста і один одноразовий фотоапарат.
Pizza Delivery Package	У вартість включено щоденні: 1 велика піца і пляшка (2л) Содової води.
Premiere Movie Package	У вартість включено доступ до платного TV, щоденний перегляд одного фільму, порція попкорну, безалкогольні напої.
Priority Club Rewards Bonus Points Package	Спеціальні тарифи для учасників програми заохочення Priority Club Rewards.

Правовласник бренду InterContinental, пропонуючи підприємцям купити франшизу InterContinental, розуміє, що партнери – франчайзі хочуть

працювати не самі по собі, а на себе. Тому франшиза InterContinental розроблена таким чином, щоб забезпечити учасникам франчайзингової мережі InterContinental максимум переваг.

В рамках франчайзингу партнерам – франчайзі надається набір спеціальних інструментів, вже відпрацьованих іншими готелями InterContinental. Дані інструменти дають можливість кожному відкрити власний готель [37].

Франчайзинг InterContinental – це також хороша можливість успішно розвинути власний готель під широко відомим і популярним брендом. Франшиза InterContinental дає підприємцям наступні переваги в бізнесі:

- участь в системі замовлень номерів в готелях InterContinental по Інтернету, а також в центрах обробки і системі замовлень номерів для туристичних компаній;
- спеціальну бонусну програму під назвою «Priority Club Rewards»;
- чіткі інструкції з питань ведення франчайзингового бізнесу, що містять вимоги і рекомендації по стандартам, процедурам і специфікаціям роботи готелів InterContinental;
- унікальний план удосконалення власності «Property Improvement Plan». Даний план включає в себе докладний опис дій франчайзі, необхідних для того, щоб привести франчайзингову готель у відповідність до встановлених стандартів бренду;
- всеосяжну програму з маркетингу з використанням засобів франчайзі.

Крім перерахованих вище переваг, франчайзі надаються програми підготовки обслуговуючого персоналу, професійні консультації та додаткові рекламні програми. В основу системи франчайзингу InterContinental закладена спеціальна бізнес-модель отримання доходів від франчайзингу. Франшиза InterContinental передбачає для франчайзі не тільки доходи від номерів, але також спеціальні премії бренду і спеціальну винагороду.

Пропонуючи купити франшизу InterContinental, франчайзер пропонує

франчайзі отримати три інструменти зростання франчайзингового бізнесу. Деякі з безлічі факторів, що впливають на дані інструменти, знаходяться під безпосереднім контролем як франчайзера, так і франчайзі. До таких відноситься збільшення кількості номерів.

У той же час, деякі з факторів, що впливають залежать від умов ринку як, наприклад, успіх брендів франчайзера по відношенню до брендам конкурентів в сегменті готельного бізнесу.

Вимоги до франчайзі: щоб купити франшизу InterContinental, необхідна наявність досвіду ведення бізнесу в готельному сегменті [42].

Marriott International – провідна компанія на ринку готельних послуг з приблизно 2800 готелями під маркою Marriott, розташованими в США і 66 інших країнах і територіях. Головне управління компанії розташовується у Вашингтоні. Керівництво компанією Marriott International зараз здійснюють Білл Марріотт та Вільям Шоу.

Починалося все в 1927 році, коли молодий американець Джон Уіллард Марріотт і його дружина Еліс заснували сімейний бізнес, відкривши у Вашингтоні невеликий бар з продажу газованих напоїв всього на дев'ять сидячих місць. Трохи пізніше, коли до холодних закусок додалася ще й гаряча їжа, заклад отримав назву The Hot Shoppe, що стало згодом ім'ям фірми, під маркою якої виникла та швидко розвивалася ресторанна мережа. Через десять років Джон Марріотт підписав контракт у Eastern, American і Capital Airlines, і його фірма стала першим постачальником готових обідів на рейси авіакомпаній.

У 1957 році компанія відкрила свій перший готель Twin Bridges Marriott Motor Hotel в Арлінгтоні, штат Вірджинія (в даний час в будівлі цього готелю знаходиться музей корпорації Marriott). У 1964 році 32-х річний син засновника компанії стає її президентом і починає її реструктуризацію.

Купуються нові права на обслуговування авіаперевезень, скуповуються мережі ресторанів, готелі та інша нерухомість. Кілька років по тому, в 1969 р. компанія Марріотт заявила про себе на міжнародному ринку, відкривши

готель Paraiso в Акапулько.

У наступні роки компанія дуже бурхливо розвивалася: відкривалися нові й нові готелі, засновувалися нові бренди та купувалися невеликі працюючі ланцюги у сфері торгівлі та послуг. Компанія прагнула зайняти не одну, а кілька ніш на готельному ринку. Наприклад, перший готель бренду Courtyard з помірними цінами був відкритий в 1983 році недалеко від міста Атланта. У наступному році, передбачаючи розвиток готельного бізнесу, Marriott набуває American Resorts Group, мережа курортних готелів.

Розвиток компанії йде бурхливими темпами, довіра до неї зростає. У грудні 1987 року один з її готелів стає прес-штабом, в якому розміщуються 6000 журналістів, що приїхали з усього світу на зустріч Горбачова із Рейганом. Ці збори представників засобів масової інформації стали одним з найбільших в історії. У 1989 році Marriott оголошує про нову реструктуризацію. Компанія збирається сфокусувати свої зусилля на створення Мегамаркету в готельному бізнесі, а також на різних сервісних контрактах. У 1994 році корпорація розділяється на дві окремі компанії: Марріотт Інтернешнл і Хост Марріотт Корпорейшн. Перша з них займається виключно розвитком мережі готелів, скуповуючи повністю або частково інші готельні мережі. А друга – усім, що може принести дохід в областях, пов'язаних з додатковими послугами для гостей: наприклад, придбанням авіалінії, будівництвом спортивних і розважальних споруд [47].

Marriott International продовжує набувати все нові і нові готельні мережі: Так, зокрема, належить 49% акцій Ritz-Carlton Hotel Company, а також бренд Renaissance Group.

Зараз готелі Marriott працюють в 70 країнах світу, і корпорація щороку відкриває близько 200 нових готелів, освоюючи все нові регіони. На цей момент корпорація об'єднує 16 окремих брендів охоплюють практично всі ніші готельного бізнесу, пропонуючи як недороге житло для туристів і бізнесменів середньої руки, так і послуги фешенебельних готелів для вимогливої публіки [39].

Бренди, що входять до Marriott International:

- The Ritz-Carlton;
- Bulgari;
- JW Marriott Hotels;
- Edition Autograph Collection Hotels;
- Renaissance Hotels;
- AC Hotels by Marriott;
- Marriott Hotels;
- Courtyard by Marriott;
- Fairfield Inn & Suites by Marriott;
- SpringHill Suites by Marriott;
- Residence Inn by Marriott;
- TownePlace Suites by Marriott;
- Moxy Hotelssm;
- Gaylord Hotels and Marriott Executive Apartments.

Постійно розвивається портфель інноваційних брендів, які розробляються на основі ретельного аналізу запитів ринку і заслужено отримали широке визнання, дозволяє Marriott лідирувати в галузі, задовольняючи вимогам клієнтів, власників і франчайзі. На всіх рівнях перевірені часом системи, засоби підтримки та послуги Marriott забезпечують ефективну і рентабельну роботу готелю в цілому і кожного бренду окремо, а найвища якість обслуговування давно стало нашою візитною карткою в усьому світі. Завдяки цьому, а також традиціям уважного і дбайливого ставлення до гостей, чудовому оснащенню готелів, глибокому знанню місцевих умов і неперевершеним програмами заохочення постійних клієнтів, міжнародні бренди Marriott рік за роком ставлять галузеві стандарти якості у всьому світі [10].

Marriott пропонує власникам і франчайзі привабливі можливості по всьому світу: в США, Канаді, на Близькому Сході, а також в країнах Карибського басейну і Латинської Америки, Європи, Африки, Азіатсько-

Тихоокеанського та інших регіонів [45].

Франчайзі Marriott пропонує цілий спектр спеціальних ресурсів та інструментів підтримки, а також консультаційні послуги та допомогу на всіх етапах розвитку готелю від проектування до відкриття. Паушальний внесок – \$ 5000000 (не рахуючи вартості приміщення). Роялті – 5 – 6% від обороту.

Hilton Worldwide – американська компанія, яка володіє і управляє мережами готелів і курортів. Управляє міжнародною мережею Hilton Hotels & Resorts.

Компанія була заснована в 1919 році Конрадом Хілтоном. Конрад Хілтон купує The Mobley, готель в місті Сіско штату Техас. У наступні кілька років він купує інші готелі Техасу. Поки бізнес розвивається, у пана Хілтона з'являються ще більші амбіції.

У 1925 році Конрад Хілтон відкриває багатоповерховий Dallas Hilton – перший готель під назвою Hilton. Оскільки кондиціонери ще не винайшли, то ліфти, спускні жолоби для брудної білизни, вентиляційні шахти та інші господарські площі були розміщені з західної сторони будівлі. Таким чином, жоден гостьовий номер не виходив на Захід. У 1927 році Hilton з'являється в місті Вако штату Техас, ставши першим готелем з холодною водопровідною водою і повітрям в публічних місцях. У 1947 році Roosevelt Hilton в Нью-Йорку стає першим готелем в світі, який встановлює телевізори в гостьових номерах.

Конрад Хілтон з'являється на обкладинці журналу Time, ставши першим власником готелів, який удостоївся такого визнання.

У 1954 році Конрад Н. Хілтон набуває Statler Hotel за \$ 111 мільйонів доларів, що стало найбільшою в історії угодою в області нерухомості. Відкриття Hilton Istanbul – першого сучасного готелю, побудованого з нуля в Європі після Другої світової війни. Знаковий готель випускає свій власний поштовий код і марку. У 1964 році Hilton International створюється як окрема компанія, президентом якої є Конрад Хілтон. Через два роки син Конрада Хілтона, Баррон, змінює його на посаді президента корпорації Hilton Hotels.

Вже у 1987 році Hilton представляє Hilton HHonors, свою програму лояльності для клієнтів. Також дебютує бренд The Hilton Garden Inn, у якого в активі чотири готелі. Пізніше він розширюється до більш ніж 500 готелів.

У 2002 році Hilton Worldwide Resorts починає роботу як готельна дочірня компанія з пайовою участю, надаючи клієнтам першокласні курорти та екзотичні враження від відпочинку. У 2006 році Hilton Hotels Corporation знову викупує Hilton International, і вперше за 40 років об'єднує компанії, розширивши портфоліо брендів Hilton по всьому світу [23].

Hilton Hotels розвивається в 76 країнах, що робить його найбільшим брендом готелів повного комплексу послуг в світі. У 2011 році Hampton Hotels зайняв перше місце в списку можливостей франшизи Entrepreneur Magazine's Franchise 500.

Бренди, що входять до Hilton Worldwide, розкішні:

- Waldorf Astoria Hotels & Resorts;
- Conrad Hotels & Resorts;
- Canopy by Hilton.

Повний комплекс послуг:

- Hilton Hotels & Resorts;
- Curio Hotels by Hilton;
- DoubleTree by Hilton.

Готелі класу люкс:

- Home2 Suites by Hilton;
- Homewood Suites by Hilton;
- Embassy Suites by Hilton.

Готелі комплекс ключових послуг:

- Hilton Garden Inn;
- Hampton by Hilton.

Курорти:

- Hilton Grand Vacations.

Міжнародна мережа готелів Hilton Hotels & Resorts 26 березня 2014

року оголосила про відкриття Hilton Kyiv. Новий готель розташований в будівлі H-tower на бульварі Шевченка в центрі Києва. В рамках угоди про спільне управління з компанією St. Sophia Homes готель є першим готелем Hilton в Україні. Готель включає 262 номери з системою управління Розумний будинок, кілька ресторанів і барів, фітнес-центр і СПА з критим басейном, бальний зал місткістю до 400 осіб, а також бізнес-центр з 11 багатофункціональними конференц-залами [12].

Hilton – не тільки найвідоміший бренд в світовому готельному бізнесі. Hilton Worldwide по праву вважається однією з найуспішніших компаній франчайзерів.

Компанія Hilton Worldwide випустила на ринок безліч інноваційних рішень, які згодом перетворилися в галузеві стандарти. Лідируюча позиція на ринку наділяє власників готелів і учасників програми франчайзингу упевненістю в тому, що Hilton Worldwide здатний виступити в ролі надійного партнера, який володіє глибоким знанням ринку. Будучи франчайзером, компанія пропонує своїм партнерам весь перелік інструментів, необхідних для успішного управління власним готелем. У тому числі програми навчання персоналу, доступ до глобальних систем бронювання, а також можливість отримання консультацій у фахівців команди, що відповідає за розвиток бренду.

Компанія Hilton Worldwide зіграла важливу роль у розвитку ринку франчайзингу на території США, а сьогодні ми спостерігаємо зростання інтересу до даної моделі і з боку європейських партнерів.

Основна перевага полягає в тому, що іноземний партнер здатний запропонувати відомий бренд, що володіє хорошою репутацією по всьому світу. Крім того, іноземні компанії, такі як Hilton Worldwide, мають в своєму розпорядженні потужні технологічні платформи (система глобальних продажів, маркетингові програми, системи управління доходами та витратами і т.д.), що дозволяють домагатися підвищеної прибутковості і ефективності роботи готелю. Ще однією перевагою компанії є всесвітньо

відома програма лояльності Honors, що охоплює всі готельні бренди компанії і дозволяє залучати клієнтів з усього світу. Компанія співпрацює з авіакомпаніями, емітентами кредитних карт і роздрібними магазинами, надаючи своїм клієнтам можливість накопичувати бали в процесі здійснення щоденних покупок.

Власникам готелів варто звернути увагу на наявність у партнера сильного бренду, який володіє хорошою репутацією на ринку. Крім того, партнер повинен розуміти особливості місцевого ринку і мати багатий досвід в реалізації франчайзингових проектів. Обраний бренд повинен відповідати потребам ринку і відповідати особливостям вашого готелю (якщо планується конверсія існуючого об'єкта).

Дуже важливо знайти партнера, який розділяє плани власника по довгостроковому розвитку готелю і готовий до тісної співпраці в рамках проекту, що реалізується. Паушальний внесок – 5000000 дол. США (не рахуючи вартості приміщення). Роялті – 5% від обороту [31].

Starwood Hotels and Resorts Worldwide – американська компанія, що володіє 11 мережами готелів і курортних комплексів. Включає 1300 готелів в 100 країнах світу, загальна місткість близько 370 тисяч кімнат. У квітні 2016 року досягнуто згоди про поглинання Starwood компанією Marriott International.

У серпні 1991 року сім'я Картера Берден (члена міської ради Нью-Йорка) і сім'я Зифф (в основному відома видавничим бізнесом) заснували інвестиційну компанію, її керівником б призначений Баррі Стернліхт. Компанія була названа Starwood Capital Group за назвою району Старвуд в місті Аспен (Колорадо). Незабаром до них приєдналася сім'я Пріцкер. Starwood Capital Group зайнялася покупкою нерухомості в таких містах як Сан-Антоніо, Техас-сіті і Колорадо-Спрінгс. За півтора року Стернліхту вдалося потроїти початковий капітал в 60 млн. дол. США. У 1993 році компанія переключилася з апартаментів на готелі, продавши нерухомість чиказького магнату Сему Зелле. За 1980 роки готельний ринок став

перенасиченим, і в 1990 ціна на готелі значно знизилася. У 1994 році була куплена частина мережі Westin Hotel Co., що включала 80 готелів в 19 країнах (мережа повністю увійшла до складу Starwood в 1998 році) [44].

Вартість угоди склала близько \$ 540 млн. і була укладена за участю Goldman, Sachs & Company. У цьому ж році була куплена ще одна компанія, Hotel Investors Trust, всього за 5 млн доларів, оскільки вона перебувала на межі банкрутства. Ця компанія включала в себе 30 готелів та казино, від неї Starwood успадкував лістинг на Нью-Йоркській фондовій біржі під тикером «HOT», а також реєстрацію в штаті Меріленд від 1980 року. У 1995 році на покупку ще 30 готелів було витрачено 840 млн. дол. США. У цьому ж році була утворена компанія Starwood Hotels and Resorts Worldwide в складі холдингу Starwood Capital Group.

У 1970-х роках корпорація ІТТ була одним з найбільших конгломератів США, що включав (з 1968 року) мережу готелів Sheraton. До середини 1990 року корпорація занепадала, значна частина активів була розпродана. У 1997 році між Hilton і Starwood розгорнулася боротьба за можливість придбати мережу Sheraton.

Аргументи Starwood виявилися сильніше, і, заплативши за Sheraton \$ 10,2 млрд., компанія стала найбільшим в світі оператором готельного бізнесу. Сума угоди вдвічі перевищувала ринкову вартість акцій ІТТ, також була вдвічі більше і вартості всієї компанії Starwood.

У 1999 році за \$ 3 млрд. було продано підрозділ казино компанії Park Place Entertainment. У мережу Sheraton входила група з дев'яти елітних готелів Ciga Group (Compagnia Italiana Grandi Alberghi), в 2002 році 4 з них були продані. Також в 1999 році була куплена компанія Vistana, Inc., пізніше перейменована в підрозділ Starwood Vacation Ownership, і була заснована програма лояльності клієнтів Starwood Preferred Guest.

У 1998 році Starwood і німецька компанія Schörhuber Corporate Group заснували спільну мережу Arabella Starwood Hotels & Resorts, що складається з 43 готелів в Німеччині, Австрії та Швейцарії, а також одного в Іспанії і

одного в ПАР. У 2010 році спільне підприємство було ліквідовано з ініціативи німецької сторони.

За 2015 рік компанія поповнилася 220 новими готелями. В кінці року почалися переговори про покупку Starwood іншою компанією цієї ж галузі Marriott International. Незабаром з'явився інший претендент на покупку, китайська холдингова компанія Anbang Insurance Group, проте в квітні 2016 року його відкликала свою пропозицію, зборів акціонерів Starwood і Marriott підтримали угоду про покупку [38].

Starwood Hotels and Resorts Worldwide об'єднує близько 1300 готелів та курортних комплексів, проте лише 32 них знаходяться в її власності або орендовані, інші ставляться до компанії на правах франчайзингу (642 готелю) або знаходяться під управлінням (608 готелів). Деякі мережі готелів, складові компанію, були куплені, інші створені компанією. У 2005 році у власності компанії було 119 готелів, в 2010 – 65 (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – Фінансові показники компанії Starwood Hotel sand Resorts Worldwide*

Фінансові показники у млрд. доларів США			
Роки	Оборот	Чистий прибуток	Активи
2002	4,588	0,251	12,19
2003	4,63	0,105	11,86
2004	5,368	0,369	12,3
2005	5,977	0,423	12,45
2006	5,84	1,105	9,28
2007	5,999	0,532	9,622
2008	5,754	0,249	9,703
2009	4,696	0,001	8,761
2010	5,071	0,31	9,776
2011	5,624	0,502	9,56
2012	6,321	0,47	8,855
2013	6,115	0,565	8,762
2014	5,983	0,643	8,659
2015	5,763	0,489	8,268
2016	Готельна мережа Marriott придбала готельну мережу Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc.		

Примітка: Мережі у складі компанії:

Sheraton – найбільша з мереж компанії, включає 446 готелів (на 156 400 кімнат) в 75 країнах. Вони відносяться до класу люкс і до середньої цінової категорії. Мережа була заснована в 1937 році, в 1968 році була куплена ІТТ Corporation, в 1995 році була виділена корпорацією в окрему компанію, яка в 1998 році була поглинена Starwood Hotels and Resorts Worldwide. 11 готелів цієї мережі знаходяться у власності Starwood.

The Luxury Collection. Основу цієї мережі складають палаци-готелі, що входили в Ciga Group, пізніше до них були додані інші готелі (як правило, перероблені з історичних особняків), також класу люкс. Включає 99 готелів на 18900 кімнат.

St. Regis. Назва цього бренду дав нью-йоркський The St. Regis Hotel, побудований в 1904 році на Манхеттені; в 1966 році він увійшов до складу Sheraton, в 1985 – 1991 роках був відреставрований і став флагманом мережі готелів класу люкс, що включає 36 готелів на 8100 кімнат.

Four Points by Sheraton – мережа недорогих готелів, раніше звався Sheraton Inn в складі мережі Sheraton. 210 готелів на 36800 кімнат [23].

Westin. Перша велика мережа, яка увійшла до складу компанії. Була заснована в 1930 році і знаходилася в приватному володінні до 1970 року, коли була куплена підрозділом авіакомпанії United Airlines.

У 1988 році була куплена японською будівельною корпорацією Aoki, проте вже через 6 років та була змушена продати Westin через фінансові труднощі.

Процес поглинання компанією Starwood почався в 1994 році, був завершений в 1998 році. На 2015 рік представлена 209 готелями класу люкс і середньої цінової категорією загальною місткістю 78300 кімнат.

Історія мережі W Hotels почалася в 1998 році модернізацією готелю Doral Inn в Нью-Йорку, пізніше під цією назвою почали будуватися нові готелі.

Всі готелі цього бренду Westin відносяться до класу люкс: 46 готелів на 13000 кімнат.

Мережа Le Meridien була заснована авіакомпанією Air France в 1972 році, з 1994 року кілька разів змінювала власника, в 2005 році виявилася у власності Starwood. Представлена 103 готелями на 27000 кімнат класу люкс в 40 країнах світу.

Aloft. Перший готель під цим брендом відкрився в 2008 році, до 2015 року їх вже було 104 на 17 400 кімнат. Середньої цінової категорії.

Element. Ця мережа також була заснована в 2008 році. Основний акцент робиться на екологічність готелів цього бренду: 20 готелів на 3000 кімнат.

Tribute Portfolio. Мережа заснована в квітні 2015 року та об'єднує групу з 6 незалежних 4 зіркових готелів на 2900 кімнат.

Design Hotels. Група з 300 готелів (на 23 тисячі номерів) зі штаб-квартирою в Берліні. З 2011 року Starwood є основним акціонером (74%) групи Design Hotels.

Угоди за договором франшизи, є фундаментальною частиною стратегії розвитку Starwood, склали майже 50% від загального числа угод [36].

Спільна робота має вирішальне значення, оскільки жоден виробник послуг не може одноосібно приймати туристів і забезпечувати комплексний розвиток. Дія об'єднувальної тенденції, як правило, реалізується через злиття і придбання, які є найбільш популярним методом, що використовується готельними підприємствами для зміцнення свого становища на глобальному ринку, відзначається збільшення кількості договорів франшизи та зовнішніх інвестицій.

РОЗДІЛ 3. ВПЛИВ ФРАНЧАЙЗИНГУ НА ЯКІСТЬ ТА РІВЕНЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ KNORTITSA PALACE У М. ЗАПОРІЖЖЯ

Український ринок вважається одним з найскладніших для міжнародних компаній з точки зору пошуку відповідних партнерів, насамперед через відсутність надійної правової бази та унікального підприємницького мислення, що переважає в регіоні.

На жаль, в Україні не існує конкретної законодавчої вимоги до франчайзерів надавати прозору інформацію потенційним інвесторам про свою франшизу, а також не існує жодного державного регулювання чи нагляду за цим процесом. Як наслідок, франчайзі змушені шукати інформацію про франшизу самостійно, часто через спеціалізовані веб-сайти або форуми, а також збирати інформацію по крихтах під час переговорів з власником франшизи.

Підприємства сфери готельної індустрії, які мають привабливий зовнішній вигляд і свій фірмовий стиль, мають великі можливості для додаткового залучення інвестицій. Інвестор також, вибираючи той або інший об'єкт, що спирається на позитивний імідж підприємства, в основі якого лежить фірмовий стиль [37].

Говорячи про вкладення коштів у готельні об'єкти, можна виділити такі напрямки інвестування:

- будівництво;
- купівля діючих об'єктів;
- інвестиції з метою одержання рентного доходу;
- бренд.

В Запорізькій області є величезний потенціал для розвитку. Це велика площа, порівнянна за площею з деякими європейськими країнами; вигідне географічне положення; розвинена транспортна інфраструктура; міцні традиції промислового і сільськогосподарського виробництва; найбільші

об'єкти енергетики; багаті природні ресурси; історичний «багаж»; величезний кадровий потенціал.

У 2011 році Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. офіційно оголосила про свій вихід на ринок України, відкривши Four Points by Sheraton в індустріальному центрі – Запоріжжя. Проект належив ТОВ «Будхаус Груп» і був частиною девелоперського напрямку діяльності компанії. Готель відсвяткував своє офіційне відкриття на церемонії Grand Opening.

Готель було організовано у формі приватного акціонерного товариства «Four Points By Sheraton Запоріжжя» ідеально розташований в самому центрі міста, у діловій та культурній частині Запоріжжя. Знаходиться всього в 15 хвилинах ходьби від мерії та 5 хвилинах ходьби від набережної річки Дніпро, а також в 30 хвилинах їзди від Міжнародного аеропорту Запоріжжя (OZH) та в 1 годині їзди від міжнародного аеропорту Дніпропетровськ (DNK). Sheraton Zaporozhye представляє 164 номери, включаючи люкси, багато хто з них з прекрасними терасами з видом на річку Дніпро і острів Хортиця. Також в готелі розташований ресторан «Flavours», концептуальний винний бар «River Lounge», фітнес центр, сауна і парна, чотири конференц-залу і дві кімнати для переговорів [51].

Готель «Four Points By Sheraton Запоріжжя» – готель бізнес-класу для туристів з усієї України, так як мав широкий спектр видів номерів (від найдешевшого до номерів класу «Люкс»), він повністю відповідав своїй концепції і мав ряд туристично-екскурсійних програм. В готелі надавались всі умови для відпочинку індивідуальних туристів, бізнесменів та груп туристів і проведення переговорів.

Внутрішнє середовище туристичного готелю визначається організаційною структурою управління.

Усі підрозділи підприємства взаємозалежні і взаємодіють між собою. Від ефективності роботи кожного окремого підрозділу залежить результативність всього підприємства. Чітке розмежування функцій окремих

підрозділів закладу, усвідомлення співробітниками кожного підрозділу свого місця, функції та ролі у досягненні підприємством мети на ринку, наявність певного рівня корпоративної культури забезпечують необхідне внутрішнє середовище і ефективну діяльність. Відповідно до цих принципів і була побудована діяльність туристичного готелю «Four Points By Sheraton Запоріжжя».

Зовнішнє середовище туристичного готелю складається з зовнішніх факторів і сил, які впливають на здатність підтримувати і розвивати успішне обслуговування своїх клієнтів і утримувати свої цільові ринки.

Мікросередовище – сили, які мають безпосереднє відношення до самої фірми та її можливостей щодо обслуговування клієнтури.

Головне завдання управління готелем – розробити конкурентні якісні послуги для ринку, на якому працює готель. Ступінь його успіху на ринку залежить від різних чинників, з яких складається мікросередовище (постачальники, посередники, клієнти, конкуренти, контактні аудиторії).

Постачальники мають прямий вплив на діяльність туристичного готелю, оскільки вони забезпечують компанію ресурсами, необхідними для виробництва, продажу, збуту товарів чи послуг даного підприємства.

Маркетингові посередники (фірми, які допомагають компанії в безпосередній реалізації маркетинг-міксу) формують імідж компанії виробника.

Контактні аудиторії (будь-які групи, які виявляють реальну або потенційну зацікавленість до організації або впливають на її здатність досягати поставлених цілей) можуть сприяти або заважати фірмі в обслуговуванні ринків [28].

Клієнтура прямо впливає на інтереси готелю. Адже саме потреби клієнтів, їхні смаки, запити визначають обсяги реалізації послуг компанії. Зміна смаків на споживчому ринку, зміна моди або інших факторів поведінки клієнтів, які своєчасно не були виявлені маркетологами, можуть позбавити підприємство очікуваних прибутків та призвести до кризи. Клієнтами

туристичного готелю «Four Points By Sheraton Запоріжжя» є бізнесмени і громадяни з середнім і високим рівнем доходів. Це пояснюється тим, що готель відноситься до бізнес-готелів, які забезпечують всі умови для бізнесменів (від роботи до відпочинку).

Макросередовище – сили широкого соціального масштабу, які впливають на мікросередовище (фактори демографічного, економічного, природного, науково-технічного, політичного та культурного характеру).

Демографічні фактори впливають на збільшення (зменшення) певного споживчого сегмента туристичного готелю, а отже, це буде призводити до зміни рівня потреб. Аналізуючи демографічні фактори, слід урахувати такі чинники:

- рівень народжуваності;
- статевовікова структура населення;
- міграція населення;
- середньостатистична кількість дітей у сім'ї.

Вивчення економічних факторів дозволяє туристичного готелю спрогнозувати тенденції щодо купівлі товарів різних категорій. Існують різні норми споживання одного і того ж товару (послуги) представниками різних класів населення (за економічним критерієм). Тому маркетологи повинні вистежувати динаміку належності населення до певного класу. Економічні фактори є одними з найголовніших в маркетинговому середовищі, так як вони впливають на купівельну здатність споживачів, їх кількість та характер послуг та товарів, які вони придбають. Готель «Four Points By Sheraton Запоріжжя» було орієнтовано на споживачів з середнім і високим рівнем доходу та бізнесменів, тому при збільшенні його частки на ринку і його доходів, готель матиме велику кількість клієнтів, і високий дохід. Цей фактор також безпосередньо впливав на коло постійних клієнтів туристичного готелю, які відвідували готель «Four Points By Sheraton Запоріжжя» не тільки для розміщення, але й для підтримування свого статусу [14].

Природні фактори – це ресурси самої природи, необхідні для

діяльності туристичного готелю. До них відносять: кліматичну зону, сезонність, географічне розміщення, які можуть впливати на особливість надання ним послуг. На готель має прямий вплив підвищення ціни на ресурси та продукти, що веде до підвищення цін. Такий фактор, як сезонність особливого впливу на готель не має.

Науково-технічні фактори приводять до появи нових технологій. Ці технології можуть бути використані як самим підприємством, так і конкурентами, що позначиться на ринковій ситуації та попиті на послуги, які надаються. Тому в готелі «Four Points By Sheraton Запоріжжя» використовується високоякісне сучасне обладнання, що відповідає міжнародним стандартам, яке удосконалюється відповідно до ситуації в розвитку технологій. Фактори культурного оточення безпосередньо впливають на формування різних культурних груп населення та виникнення низки відмінностей в їх потребах відповідно до культурного рівня.

Політичні фактори мають вплив на діяльність підприємства через законодавчі акти. В Україні діє ціла низка законодавчих актів, які регулюють діяльність у сфері маркетингу. Перелік цих нормативних документів відповідно до сфер застосування. Для регулювання діяльності туристичного готелю використовуються нормативні акти, які регулюють діяльність закладів готельного господарства, зокрема Закон від 01.12.2005 р. «Про захист прав споживачів», від 24.02.1994 р. «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення» з наступними доповненнями, підзаконними актами Кабінету Міністрів України, Міністерств економіки, фінансів, внутрішніх справ, Державно-податкової адміністрації [1].

В готелі «Four Points By Sheraton Запоріжжя» могли змінюватися, добавлятися або удосконалюватися послуги під впливом всіх факторів маркетингового середовища, тобто під дією перетворень макро- і мікросередовища готель міг змінювати товарну, цінову, збутову, рекламну політику, маркетингову політику. Ринкова економіка вимагає від підприємств готельного господарства підвищення ефективності діяльності,

фінансової конкурентоспроможності та платоспроможності на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм та методів господарювання і управління.

У таких умовах важлива роль реалізації цієї задачі відводиться аналізу діяльності підприємства і фінансових результатів, перетворень в активах, у власному капіталі і зобов'язаннях, обґрунтовується стратегія і тактика розвитку, уточнюються плани та управлінські рішення, здійснюється контроль за їх виконанням, виявляються фінансові резерви та визначаються шляхи їх монополізації. Для об'єктивної оцінки стану туристичного готелю «Four Points By Sheraton Запоріжжя» проведемо аналіз таких основних економічних показників господарської діяльності як: обсяг наданих послуг, дохід від реалізації послуг, фінансові результати, активи та джерела їх формування [20].

З метою оцінки якості готельних послуг у готелі «Four Points By Sheraton Запоріжжя» було опитано 650 гостей (респондентів). Ключове питання полягало у якості обслуговування, ставленні до рівня цін та готельних послуг. Головним мотивом є поїздки у справах (52%). Гості здебільшого (82%) отримують добрий настрій від поїздок (8% не люблять їздити в інші місця). Що стосується цінового фактору, то 40% визнають ціни середнього рівня доступності, 15% визнають ціни доступними, 45% малодоступними (див. рис. 3.1).

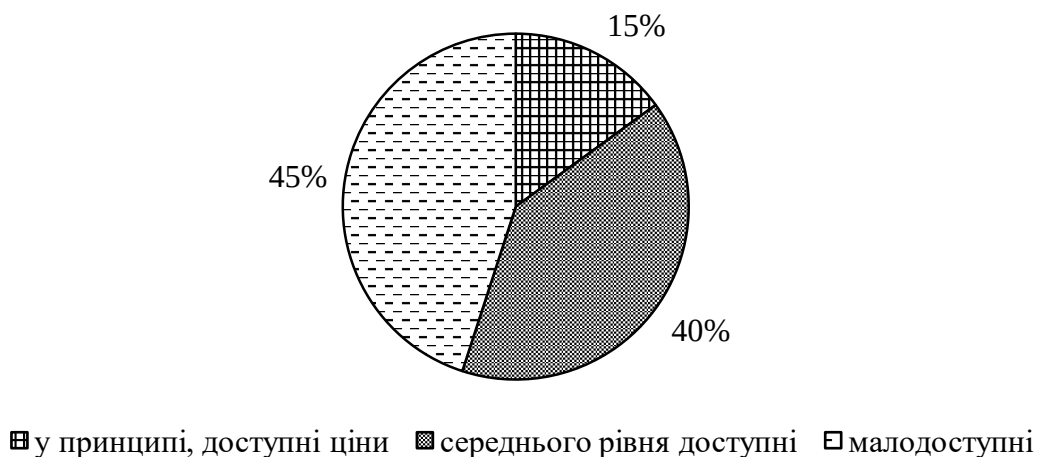


Рис. 3.1 – Ставлення клієнта до рівня цін

Із загального складу опитаних 57% це контингент, який звик до поїздки і проживання в готелях, ще 34% гостей кілька разів на рік подорожує, що свідчить про достатньо високу мобільність клієнтів.

Важливий блок очікуваних оцінок становить проблема задоволення проживанням в готелі та рівнем обслуговування, яка включає декілька складових: рівень задоволення ставленням персоналу до гостей, якість інформаційного забезпечення, розміщення готелю в місті, рівень комфорту в номері, спектр додаткових послуг, якість технічних систем. Оцінки наведені на діаграмі (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2 – Оцінка якості готелю «Four Points By Sheraton Запоріжжя»

Опитування показали, що ціни знаходились у малодоступному рівні,

загалом для місцевого населення та туристів із України. Тому більшість туристів що зупинялися в готелі були іноземні туристи.

Ціни на проживання в готелі були порівнянними з тарифами мережі в інших країнах. До кризи вартість стандартного номера становила 140 євро, а президентського 1200 євро на добу [16].

Загальний «залік» оцінки проживання й обслуговування (див. рис. 3.3). Якість обслуговування знаходилась на високому рівні тому що керуючі готелем завжди приділяли увагу стану якості обслуговування та кваліфікації персоналу. Були дотриманні чіткі правила та встановленні норми щодо вдосконалення організації рівня обслуговування, регулярно проводились тренінги, заняття по підвищенню рівня кваліфікації, мовні курси.

Персонал мав чітке уявлення як правильно надавати якісне обслуговування.

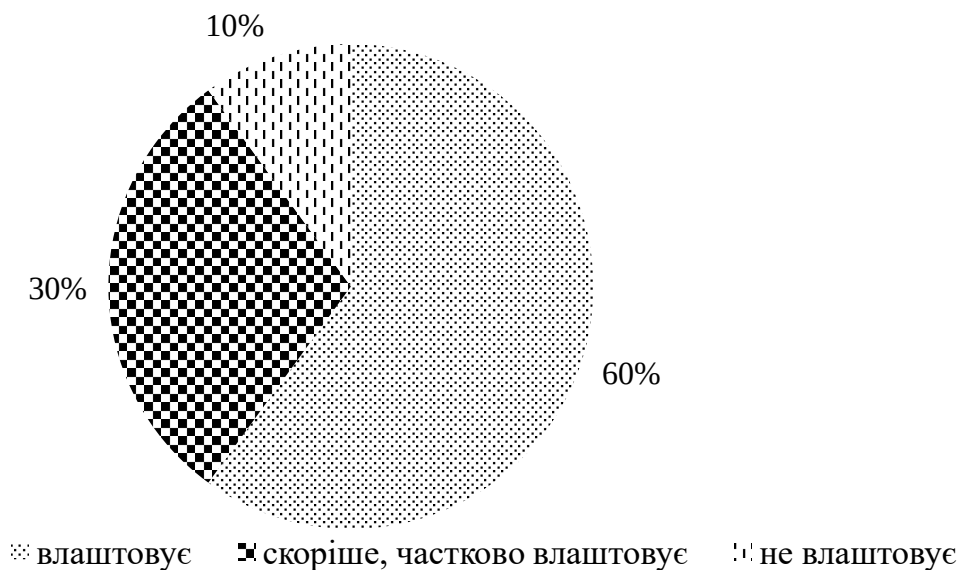


Рис. 3.3 – Загальна оцінка готелю «Four Points By Sheraton Запоріжжя»

Таким чином, загальна оцінка готелю та його якості була високою, незважаючи на малодоступні ціни. 60% опитаних гостей (респондентів) власнотує проживання у «Four Points By Sheraton Запоріжжя», 30% скоріше, частково власнотує, і тільки 10% із опитаних не власнотує.

В результаті девелопером проекту «Будхаус Груп» було прийнято

рішення розірвати договір з Sheraton. З 01.11.2015 року готель надає свої послуги під брендом Khortitsa Palace. Як повідомили в готелі, керуючу компанію змінили з метою оптимізації витрат. Зараз одномісний номер пропонується майже вдвічі дешевше, ніж раніше – від 80 євро.

Експерти припускають, що справжньою причиною відходу Sheraton стала специфіка взаємовідносин з власником будівлі. Стандартно керуючої компанії (в даному випадку, міжнародного бренду) платять фіксовану ставку плюс відсоток від обороту і відсоток від прибутку. В умовах зниження завантаження готелю і вартості номерів власник готелю може продовжувати співпрацю навіть на шкоду власному бізнесу. Але, природно, нескінченно така ситуація тривати не може [45].

З метою оцінки якості готельних послуг консалтинговою компанією було проведено опитування гостей готелю «Khortitsa Palace» Головним мотивом є поїздки у справах (60%). Гості здебільшого (75%) отримують добрий настрій від поїздок (12% не люблять їздити в інші місця). Із загального складу опитаних 45% це контингент, який звик до поїздок і проживання в готелях, ще 28% гостей кілька разів на рік подорожує, що свідчить про достатньо високу мобільність клієнтів. Що стосується цінового фактора, то 50% визнають ціни середнього рівня доступності, 20% визнають ціни доступними, 30% малодоступними (див. рис. 3.4).

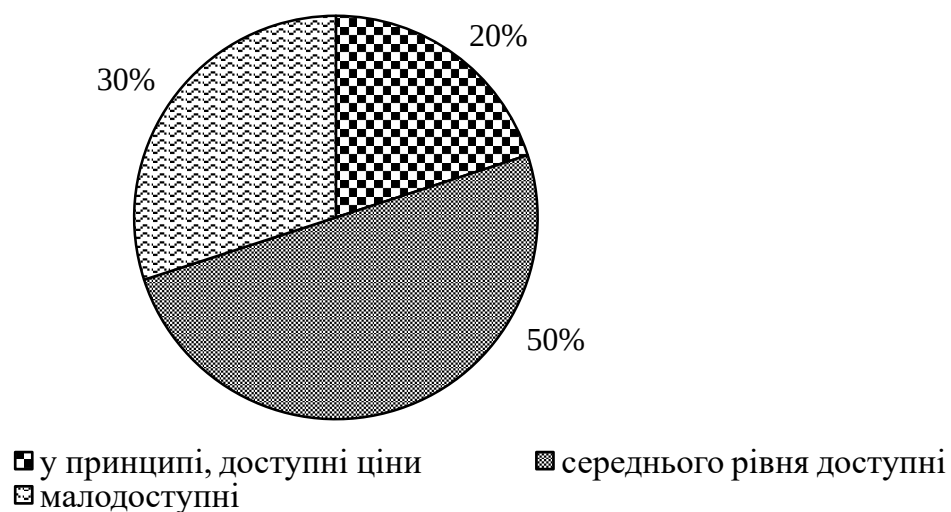


Рис. 3.4 – Ставлення клієнта до рівня цін

Наступний блок оцінювання є рівень обслуговування. Включає декілька складових: рівень задоволення ставленням персоналу до гостей, якість інформаційного забезпечення, розміщення готелю в місті, рівень комфорту в номері, спектр додаткових послуг, якість технічних систем. Оцінки наведені на діаграмі (див. рис. 3.5).



Рис. 3.5 – Оцінка якості готелю «Khortitsa Palace»

Отже, на хвилі економічних складнощів в Україні компанія була змушена знизити ціни. Але вони все одно виявилися непідйомними для потенційних постояльців. Таким чином, опитування показали, що зниження цін не змінили відношення гостей до малодоступності цін на проживання. Показник доступності цін збільшився лише на 5%.

Перехід від бренду Four Points By Sheraton у самостійний бренд Khortitsa Palace значною мірою відображається на якості та рівні обслуговування гостей. Встановлення нових правил, перехід від системи та норм робить дуже хитким обслуговування загалом. Втрачені порядок та дисципліна над контролем якості обслуговування.

Аналізуючи всі показники можна зробити висновок, що загальна оцінка готелю та його якості обслуговування знизилась (див. рис. 3.6). 30% опитаних гостей проживання не влаштовує, 50% скоріше, частково влаштовує, і тільки 20% із опитаних влаштовує.

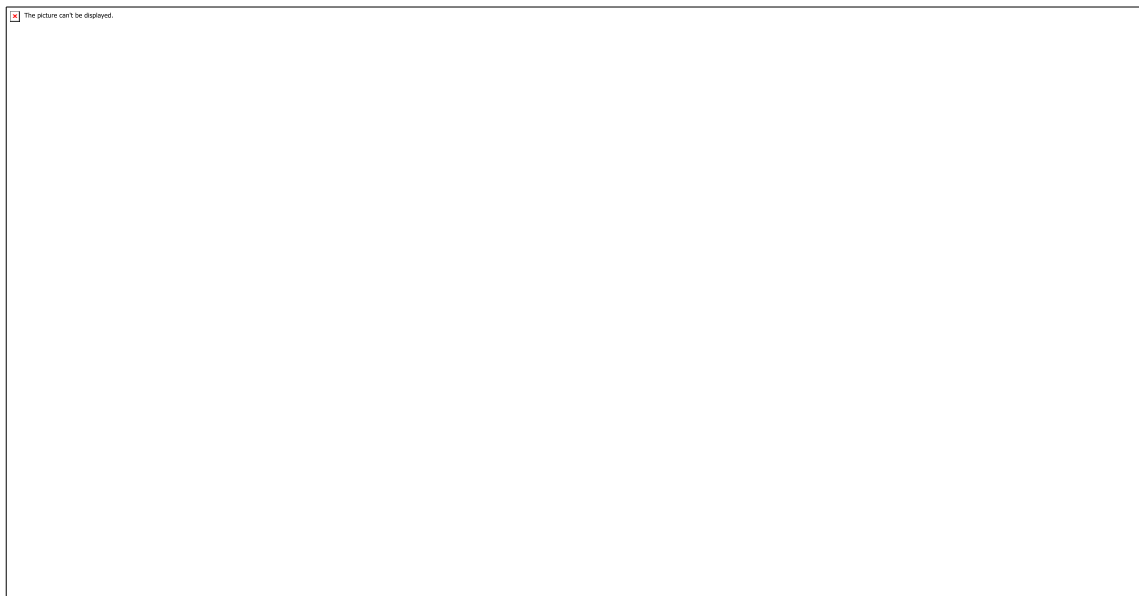


Рис. 3.6 – Загальна оцінка готелю «Khortitsa Palace»

Для аналізу конкурентної позиції мережевих та автономних готельних підприємств порівняно готель «Khortitsa Palace» (на даний момент не перебуваючи в мережі Starwood під брендом Four Points by Sheraton), готель мережі «Reikartz», автономні готелі «Театральний» та «Intourist» (див. табл. 3.1) дані таблиці зроблені на початок 2020 р. [42].

При порівнянні готелів можна зробити висновок: позиції мережевих готелів на ринку досить стабільні. Показники якості знаходяться на високому рівні. На прикладі Khortitsa Palace бачимо як змінилися показники від

переходу готелю з мережі до автономного. Автономні готелі мають потребу у відновленні матеріально-технічної бази для підвищення якості послуг (побудовані у 50 – 60 роках) і поступаються за конкурентною позицією мережевим готелям. Однак, на даний момент готель «Театральний» є лідером серед автономних готелів м. Запоріжжя та знаходиться на рівні з мережевими готелями.

Таблиця 3.1 – Аналіз конкурентної позиції готельних підприємств

Група показників	Готельні підприємства – конкуренти м. Запоріжжя				
	«Khortitsa Palace»		«Intourist»	«Reikartz»	«Театральний»
	Будучі в мережі Starwood	Зараз			
Рівень попиту	4	3	4	5	5
Загрузка	30 – 40%	18 – 20%	40 – 50%	50 – 60%	70 – 80%
Мінімальна вартість номеру	140€	80€	950UAH	675UAH	845UAH
Максимальна вартість номеру	1200€	800€	2040UAH	1737UAH	1935UAH
Готельні послуги	5	4	4	4	4
Додаткові послуги	5	4	4	4	4
Кваліфікація персоналу	5	4	3	5	5
Якість обслуговування	5	3	4	5	5

Лідером серед мережових готелів є Reikartz. Готелі мережі Reikartz націлені й на такі області України, де потік туристів незначний. На даний момент – це мережа, яка найбільш динамічно розвивається, орієнтована на

середній клас споживачів.

Готелі цієї мережі охоплюють 50% регіонів України. Головною перевагою Reikartz є відсутність конкуренції. У 2013 році 12 готелів Reikartz Hotel Group увійшли до щорічного рейтингу «100 кращих готелів» за версією Ради з питань туризму та курортів України [29].

Оскільки міжнародний туризм є галуззю, розвиток якої вимагає використання новітніх технологій, Україна поки що відстає, не маючи змоги забезпечити трансфер технологій, адаптувати технічні засоби для їх використання, забезпечити навчання персоналу і тощо. Інвестиції в туристичну галузь можуть мати тривалий термін окупності, оскільки потрібен час для того, щоб адаптувати ресурси до комерційного використання. Тому приватні підприємства не проявляють високої інвестиційної активності, і вся відповідальність за розвиток інфраструктури покладається на державу, незважаючи на обмеженість її фінансових ресурсів.

Як наслідок часто ініціюють підписання франчайзингових договорів з міжнародними готельними ланцюгами. Це дає їм змогу бути представленими на міжнародному ринку, використовувати відомий бренд, новітні технології, брати участь у маркетингових кампаніях, мати доступ до ноу-хау франчайзера [43].

Франчайзинг – нова маркетинг-концепція для України, де склалася нетипова для ринку ситуація, за якої попит на якісні готельні послуги перевищує пропозицію. Для українського ринку готельних послуг характерні низька активність пропозицій, дефіцит комфортабельних номерів і високий рівень завантаженості готелів.

Україна посідає одне з останніх місць в Європі за кількістю готелів: тут на тисячу мешканців припадає в середньому два готельні номери, тоді як у Європі – чотирнадцять – вісімнадцять. У столиці працюють 122 готелі, більшість з яких не можуть конкурувати іноземним мережам, що працюють як у високому, так і в середньому ціновому сегменті. Дисбаланс попиту і пропозиції зумовив високий рівень цін у готельному бізнесі. При цьому

готелі усіх категорій завантажені приблизно на 60%, а в сегменті чотирьох і п'яти зірок цей показник ледь досягає 72%.

Як зазначають фахівці компанії «Майгер консалтинг», низька інвестиційна активність зумовлюється низкою факторів, одним з яких є дефіцит девелоперського досвіду у готельній сфері.

Діяльність на ринку готельних послуг вимагає теоретичних знань і практичного досвіду, якого не вистачає багатьом українським забудовникам. Ще одна причина пасивності інвесторів полягає у тому, що проекти готельного будівництва є капіталомісткими, а період окупності проекту достатньо тривалий (якщо йдеться про п'яти зірковий готель, то він може становити до 15 років). Хоча, за даними компанії Ernst and Young, середньодобовий дохід з розрахунку на 1 номер у Києві становить \$ 168, а це на \$ 10 – 20 більше, ніж у Берліні, Празі і Будапешті.

Упродовж останніх років стала очевидною необхідність залучення на український ринок міжнародних готельних мереж, які б забезпечили йому швидку організацію та розвиток. У результаті «вакууму» на ринку готельних послуг виникла національна готельна мережа «Premier Hotels», до складу якої увійшло 7 готелів категорії «4 зірки» та «5 зірок» (у Львові, Києві, Одесі, Ялті, Мукачеві та Харкові) [47].

Декілька років поспіль спостерігається активізація інвестиційних процесів у готельній сфері.

Головним чинником, який приваблює в Україну іноземні компанії, що займаються готельним бізнесом, залишається низький рівень насичення і високий попит на якісні готельні послуги. Додатковим стимулом приходу на український ринок готельного бізнесу є стабільне зростання туристичного потоку в середньому на 20% у рік.

Зарубіжні готельні оператори приходять на український ринок переважно за західною схемою, згідно з якою оператор не займається безпосередньо будівництвом готелю, а укладає контракт строком на двадцять років з компанією – девелопером і здійснює управління об'єктом. Основною

перевагою такої співпраці для українського девелопера є використання всесвітньо відомого бренду, який символізує високу якість для кінцевого споживача і для потенційних інвесторів.

Вигода оператора від співпраці з українською компанією полягає у використанні її знань специфіки місцевого ринку, зв'язків з різними фірмами і адміністрацією міста. Це дає змогу реалізувати проект в коротші терміни з меншими витратами і ризиками. Варто відзначити, що гонорар оператора становить близько 3% валового доходу і 10% валового операційного прибутку готелю.

В Україні залишається не вирішеними проблеми, які гальмують прихід іноземних інвесторів, першою серед яких є бюрократичні перепони у процесі відведення земельної ділянки під будівництво об'єкта та узгодження проектів, (триває до 1,5 – 2 років, тоді як аналогічний процес в Європі – не більше двох місяців). Іноземні інвестори припускаються великої помилки, не закладаючи в графік реалізації проекту непередбачувані затримки.

Багато вітчизняних операторів не бажають входити до міжнародної мережі, оскільки в містах, де попит перевищує пропозицію, вигідно працювати самотійно. Проте, якщо іноземних операторів стане більше, «самотійні» готелі зіштовхнуться з проблемою зниження попиту.

Переваги роботи готелю по франчайзингу: чітка і грамотна концепція готелю, яка, як правило, вже відпрацьована на інших готелях, вивчені всі плюси і мінуси; продумана бізнес-стратегія; допомога в розвитку бізнесу; програми маркетингу, бонусні і рекламні; розроблені даної готельною мережею стандарти сервісу; глобальні канали системи продажів і дистрибуції, які можуть гарантувати приплив певного відсотка гостей в готель; стандарти операційного управління готелем; стандарти безпеки; процедури роботи кожного підрозділу готелю; знижки від міжнародних постачальників якісного готельного обладнання [39].

Працювати під міжнародним брендом чи не простіше, навпаки, в чомусь складніше, але перспективніше і цікавіше. Для того щоб незалежний

готель був успішним, потрібно, як кажуть готельєри «готель ручної роботи», тобто його індивідуальність повинна бути яскраво виражена, видно гостям готелю.

Франчайзинговому готелю простіше забезпечити високу якість готельних послуг, високі стандарти сервісу, готувати персонал, просувати готель на місцевому готельному ринку.

Для того щоб готель почав успішно працювати після відкриття і знайшов своїх клієнтів, потрібно бути активним членом франчайзингової мережі, бути присутніми на загальних сайті мережі, розуміти специфіку обраного конкретного готельного бренду.

Згідно готельної світовою статистикою: 70% франчайзі, які не дотримуються стратегії обраного готельного бренду, мають негативні фінансові показники в роботі готелю. Тому перед початком переговорів про придбання франшизи, необхідно дізнатися: концепцію готелю; історію готельного оператора; рентабельність і фінансовий статус франчайзера; відгуки інших франчайзі з готельної мережі; інформацію в ЗМІ та інтернеті про дану готельної мережі, зробити порівняльний аналіз цін між декількома готельними мережами.

Якщо в усьому світі франчайзинг уже давно став невід'ємним атрибутом економіки (за експертними оцінками, у розвинених країнах світу більше 40% усіх продажів здійснюється через франчайзингові мережі), то в Україні ця бізнес-технологія знаходиться на початковому етапі свого розвитку.

Активно розвивається внутрішній франчайзинг, що представляє собою досить специфічний сплав закордонних франчайзингових технологій і вітчизняних підходів до ведення бізнесу і менталітету. Більшість закордонних компаній все ще надає перевагу забезпечувати свою присутність на українському ринку власними силами, вкладаючи значні засоби в нове будівництво і купуючи функціонуючі об'єкти (як правило, торгової нерухомості), чи виступаючи орендарем відповідних приміщень [18].

На жаль, існують приклади того, як деякі міжнародні бренди не можуть з першого разу успішно вийти на наш вітчизняний ринок, що перешкоджає створенню позитивного іміджу держави серед міжнародних операторів готельного бізнесу. Причиною цього часто є непрозорість ринкових операцій та невідлагодженість зв'язків.

Отже, готельні ланцюги стали творцями сучасних готельних стандартів. І хоча багато фахівців схильні вважати, що майбутнє за малими затишними готелями, які мають яскраво виражений індивідуальний колорит, великі готельні мережі мають потенціал для активного розвитку і удосконалення технологій готельного бізнесу. А це, своєю чергою, стимулює розвиток малих незалежних готелів, які, з одного боку, запозичують досвід великих мережевих підприємств, а з іншого – працюють над створенням власного оригінального і неповторного стилю для приваблювання клієнтів.

Ефективність готельного господарства характеризується коефіцієнтом його завантаження. Чим він вище, тим вище прибутковість готелю. Вважається, що готелі рентабельні та приносять прибуток при середньорічному коефіцієнті завантаження 63 – 68% [27].

Нестабільність політичної ситуації в Україні, недоліки законодавства у сфері інвестування та підприємництва, невідповідність податкової та бухгалтерської систем міжнародним стандартам породжує велику кількість непорозумінь іноземних інвесторів з українськими партнерами у процесі їх спільної діяльності.

В Україні концепція створення готельних мереж за останні роки набирає популярності, у зв'язку з чим їх чисельність постійно збільшується.

Потреба у формуванні готельних мереж тісно пов'язана зі збільшенням туристичних потоків.

Міжнародна практика свідчить, що об'єднане ведення господарської діяльності у готельному бізнесі більш економічно ефективніше, ніж управління незалежними готелями. Об'єднання готелів під єдиним управлінням у результаті дає значний ефект як власникам об'єктів, так і їх

операторам. Головною перевагою, яку отримує готель, що входить до ланцюга є зниження загальних витрат, а це дозволяє готельним ланцюгам підвищувати свою конкурентоспроможність та інтенсивно проникати на міжнародні ринки. Дослідження, проведені британськими фахівцями показали, що при об'єднанні готелів у мережі, прибутковість одного номера стає в середньому в 7 разів вище, ніж у незалежних готелях. Саме тому створення готельних мереж із кожним роком набуває все більшої популярності. У той же час на міжнародному готельному ринку спостерігається тенденція до збільшення спеціалізованих готельних підприємств. Також необхідно зазначити, що національні готельні мережі мають ряд переваг порівняно з міжнародними, оскільки вони більш адаптовані до місцевого ринку, обізнані в законодавчій базі країни, краще розуміють місцеві традиції, особливості споживачів, адаптовані та швидко реагують на зміни ринку [26].

Франчайзинг у готельному бізнесі являє собою ефективний спосіб ведення бізнесу.

По-перше, це багаторічний досвід роботи на регіональних ринках.

По-друге, це наявність менеджменту вищого класу, високоякісна та випробувана система підбору і підготовки персоналу.

По-третє, це наявність розгалуженої мережі бронювання та продажу готельних послуг. Окремо слід зазначити наявність відомого бренду і позитивного іміджу, який завжди має на увазі певний стандарт якості і, тим самим, є орієнтиром для клієнта в будь-якій країні світу. Групі готелів, що здійснюють колективний бізнес, простіше, ніж незалежним готелям, обґрунтувати одержання інвестицій, мобілізувати капітал і направити його на розширення і підвищення ефективності своєї діяльності.

Стосовно перспективних напрямків розвитку ринку готельних послуг в Україні, це є створення національної готельної мережі, об'єднаної єдиним брендом та високим рівнем якості обслуговування. Впродовж кількох років підприємства мають відпрацювати на практиці принципи існування готелів у

мережі, зважаючи на специфіку роботи в українських економічних умовах.

Регіональні ринки готельних послуг в Україні ненасичені, і характеризуються дещо різними показниками попиту. Готелі вищої категорії, зазвичай, затребувані у великих містах та курортних центрах. Проте найбільш прибутковий сьогодні ринок готелів екстра-класу наближається до насичення, вже найближчим часом в полі інтересів багатьох готельних мереж з'явиться ринок середніх та малих готелів.

У більшості міст споживачі віддають переваги готелям середнього рівня, що багато в чому визначається диференціацією доходів в регіонах.

Найбільш адекватною стратегією укріплення на ринку готельних послуг є поява готельних мереж категорії 2 – 3 зірок. Цільовий сегмент готелів цього сектора це представники внутрішнього туризму – відпочиваючі та ділові туристи [41].

Створення єдиної мережі готелів з універсальним набором послуг та високим рівнем обслуговування за допомогою покупки або реконструкції існуючого готельного фонду малої та середньої категорій може принести підприємству не тільки статус національної готельної мережі, але й переваги пов'язані з домінуванням на ринку. Але все це можливе тільки після закінчення війни яка триває з 24 лютого 2022 року. Україна має відновитися та відбудуватися для того щоб у майбутньому приймати туристів.

Отже, функціонування готелів в мережевих системах надає низку конкурентних переваг, порівняно з ієрархічними організаційно-управлінськими формами.

У будь-якому випадку розвиток національних готельних мереж в нашій країні означатиме перехід на принципово новий рівень присутності на світовому ринку готельних послуг та може позначити нових рівноправних учасників ринку готельних послуг.

ВИСНОВКИ

Франчайзинг є дуже специфічним методом або шляхом поширення товарів чи послуг, який пропонує підприємцям короткий шлях до зростання, оскільки вони отримують готову справу, а для франчайзі дає можливість швидкого розширення.

Франчайзинг – це така організація бізнесу, за якою компанія (франчайзер) передає певній людині чи компанії (франчайзі) право на продаж продукту і послуг цієї компанії. Франчайзі зобов'язується продавати цей продукт чи послуги по заздалегідь визначених законах і правилах ведення бізнесу, що встановлює франчайзер. В обмін на здійснення всіх цих правил франчайзі одержує дозвіл використовувати ім'я компанії, її репутацію (гудвіл), продукт та послуги, маркетингові технології, експертизу, і механізми підтримки.

Франчайзинг дає підприємцеві можливість почати власну справу, користуючись досвідом, знаннями і підтримкою того, хто надає франшизу. Створюючи нове підприємство, підприємець часто не впевнений, що воно буде успішним. За допомогою франшизи підприємець отримує відповідну підтримку під час реалізації продукції і має право користуватися ім'ям компанії (часто і торговою маркою), гарною репутацією, якою воно володіє на ринку.

Франчайзинг у готельному бізнесі являє собою ефективний спосіб ведення бізнесу.

По-перше, це багаторічний досвід роботи на регіональних ринках.

По-друге, це наявність менеджменту вищого класу, високоякісна та випробувана система підбору і підготовки персоналу.

По-третє, це наявність розгалуженої мережі бронювання та продажу готельних послуг. Окремо слід зазначити наявність відомого бренду і позитивного іміджу, який завжди має на увазі певний стандарт якості і, тим самим, є орієнтиром для клієнта в будь-якій країні світу. Групі готелів, що

здійснюють колективний бізнес, простіше, ніж незалежним готелям, обґрунтувати одержання інвестицій, мобілізувати капітал і направити його на розширення і підвищення ефективності своєї діяльності.

Франчайзинг, як стратегія розширення готельного бренда, активно розпочала діяти і зіграла вагомий роль у розвитку міжнародних готельних мереж. Готельні мережі у своєму розвитку знаходяться на етапі встановлення власних стандартів у готельному бізнесі. За останнє століття мережі пройшли етапи розвитку від одиничних підприємств готельного господарства до глобальних корпорацій, які є засновниками готельних стандартів з надання послуг у міжнародному готельному бізнесі.

Якщо в усьому світі франчайзинг у готельному господарстві уже давно став невід'ємним атрибутом економіки, то в Україні ця бізнес-технологія знаходиться на початковому етапі свого розвитку. Активно розвивається внутрішній франчайзинг, що представляє собою досить специфічний сплав закордонних франчайзингових технологій і вітчизняних підходів до ведення бізнесу і менталітету.

Міжнародна практика свідчить, що об'єднане ведення господарської діяльності у готельному бізнесі більш економічно ефективніше, ніж управління незалежними готелями. Об'єднання готелів під єдиним управлінням у результаті дає значний ефект як власникам об'єктів, так і їх операторам. Головною перевагою, яку отримує готель, що входить до мережі є зниження загальних витрат, а це дозволяє готельним ланцюгам підвищувати свою конкурентоспроможність та інтенсивно проникати на міжнародні ринки.

Стосовно перспективних напрямків розвитку ринку готельних послуг в Україні, це є створення національної готельної мережі, об'єднаної єдиним брендом та високим рівнем якості обслуговування. Впродовж кількох років підприємства мають відпрацювати на практиці принципи існування готелів у мережі, зважаючи на специфіку роботи в українських економічних умовах.

Регіональні ринки готельних послуг в Україні ненасичені, і

характеризуються дешорізними показниками попиту. Готелі вищої категорії, зазвичай, затребувані у великих містах та курортних центрах. Проте найбільш прибутковий сьогодні ринок готелів екстра-класу наближається до насичення, вже найближчим часом в полі інтересів багатьох готельних мереж з'явиться ринок середніх та малих готелів.

Створення єдиної мережі готелів з універсальним набором послуг та високим рівнем обслуговування за допомогою покупки або реконструкції існуючого готельного фонду малої та середньої категорій може принести підприємству не тільки статус національної готельної мережі, але й переваги пов'язані з домінуванням на ринку.

Франчайзинг сприяє створенню готельних мереж, а найголовніше – є важливим та невід'ємним фундаментом для якості готельних послуг та рівня обслуговування у готельному господарстві.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Проект Закону України «Про франчайзинг» URL: <http://www.rada.gov.ua/zakon/session/WR/pd9.html> (дата звернення 22.09.2023 р.).
2. Асоціація франчайзингу (Україна). URL: <https://franchising.org.ua/?p=866> (дата звернення 06.10.2023 р.).
3. Бедринець М. Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2011. №2. С. 96–104.
4. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. Київ : Атіка, 2012. 480 с.
5. Бойко М. Г. Формування пріоритетних напрямів розвитку підприємств готельного господарства. *Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу*. 2004. № 8. С. 202–211.
6. Бочан І. О., Михасюк І. Р. Глобальна економіка : Підручник. Київ : Знання, 2007. 403 с.
7. Бондар Н. М. Економіка підприємства : Навч. посібник. Київ : А.С.К., 2012. 400 с.
8. Варналій З. С. Франчайзинг як ефективна форма інтеграційних зв'язків суб'єктів малого бізнесу та корпорацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №3. С. 47–53.
9. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : Монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 807 с.
10. Вініченко І. І. Формування умов інвестування економічного розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2010. № 8. С. 38–40.
11. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : Монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 480 с.
12. Герасимчук В. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід. *Економіка України*. 2003.

№4. С. 12–17.

13. Гудзь О., Кохановська О. Договір франчайзингу: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні. *Людина і політика*. 2003. №1. С. 129–136.

14. Житар М. О., Ленкевич О. В. Франчайзинг як форма ведення бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 293–298. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_9_43 (дата звернення 12.10.2023 р.).

15. Журавльова С. М. Глобалізація міжнародних відносин у готельному господарстві. *Науковий журнал «Економічний форум»*. №1 2012. С. 66–71.

16. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2013. 714 с.

17. Зайцев І. Франчайзинг для франчайників. *Галицькі контракти*. 2010. №5. С. 34–39.

18. Зинов В., Шамшин С. Сравнение различных методов оценки стоимости интеллектуальной собственности. *Інтелектуальна власність*. 2014. №4. С. 15–39.

19. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці : Книги. ХХІ, 2003. 300 с.

20. Кашинцева О. Щодо необхідності правового регулювання франчайзингу. *Підприємництво, господарство і право*. 2011. №1. С. 13–14.

21. Кваша С. Н., Патика Н. А. Напряму й проблеми інтеграції України у світовий економічний простір. *Економіка України*. № 9. 2009. С. 77–81.

22. Клочко В. С. Глобалізація і її вплив на країни з перехідною економікою. *Економіка України*. № 10. 2009. С. 51–58.

23. Лук'янова Л. Г., Дорошенко Т. Т., Мініч І. М. Уніфіковані технології готельних послуг : навч. посібник. Київ : Вища школа, 2001. 237 с.

24. Мазуркевич, І. 2022. Дослідження методичних підходів щодо оцінки ефективності франчайзингових інвестиційних проєктів в сфері ресторанного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 1, 5 (Лис 2022), 21–26.

25. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія і практика : навч. посібн. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 424 с.
26. Мамотенко Д. Ю. Перспективи франчайзингу на світовому ринку готельного бізнесу. Всеукраїнська науково-практична інтернетконференція *«Стратегічні перспективи туристичної та готельноресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку»*, 28–29 жовтня 2022 р., м. Умань. 2022, С. 94–97.
27. Момот Л. В. Глобалізація франчайзингу в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2018. Вип. 29(2). С. 169–173.
28. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій : навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. Київ : ЕксОб, 2002. 392 с.
29. Огінок С. В., Дика Б. М. Особливості організації готельного бізнесу на умовах франчайзингу. *Соціальна економіка*. 2021. Вип. 61. С. 114–122.
30. Офіційний сайт Міжнародного інституту уніфікації приватного права (UNIDROIT). URL: <https://www.unidroit.org/> (дата звернення 29.10.2023 р.).
31. Офіційний сайт Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA). URL: <https://www.franchise.org/>. (дата звернення 21.10.2023 р.).
32. Павлов В. І., Павліха Н. В., Мишко О. В., Ольонова І. В. Основи стандартизації, сертифікації та ідентифікації товарів : навч. посібн. Київ : Кондор, 2004. 350 с.
33. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2007. 344 с.
34. Пугачова М. Проблеми української економіки очима підприємців. *Економіст*. 2013. №10. С. 47–49.
35. Проблеми готелів України. URL: http://hotel/news_9_17/html. (дата звернення 22.10.2023 р.).
36. Ринок франчайзингу: Україна, світ і сучасні виклики. URL: <https://business.rayon.in.ua/topics/388143-rinokfranchaizingu-ukrayina-svit-isucha>

sni-vikliki/ (дата звернення 30.10.2023 р.).

37. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту. Київ : Кондор, 2005. 408 с.

38. Родченко В. В. Международный менеджмент : Учеб. пособие. Киев : МАУП, 2000. 240 с.

39. Ру Д., Сулье Д. Управління. Київ : Основи, 2005. 448 с.

40. Словник франчайзингу та бізнесу. URL: <http://franchising.ua/slovník/franchayzingova-mereja/26>. (дата звернення 28.10.2023 р.).

41. Сокол Т. Г. Організація туристичної діяльності в Україні : навч. посібник. Київ : Рокор, 2001. 200 с.

42. Соколенко С. І. Глобальні ринки ХХІ століття: Перспективи України. Київ : Логос, 2008. 568 с.

43. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації. Запорізький національний технічний університет. Кол. монографія; за заг. ред. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 120 с.

44. ТОП Франшизи України 2023: найвигідніші франшизи в Україні у 2023 році. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/top-franshizi-2023:- najvigidnishi-franshizi-v-ukrayini> (дата звернення 08.11.2023 р.).

45. Франчайзинг в Україні. URL: https://bankchart.com.ua/biznes/biznes_start/statti/franchayzing_v_ukrayini. (дата звернення 02.11.2023 р.).

46. Франчайзинг та найкращі франшизи в Україні в 2023 році за версією InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/franchajzing-ta-najkrashi-franshizi-v-ukrayini-za-versiyeyu-inventure>. (дата звернення 03.11.2023 р.).

47. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі. Г. Б. Мунін, Ю. О. Карягін, А. С. Артеменко, Ю. В. Кошиль. Київ : Кондор, 2008. 370 с.

48. Цибух В. І., Вихристенко Б. І., Попович С. І. Стан і перспективи розвитку туризму в Україні. *Туристично-краєзнавчі дослідження*. Вип. 2.

2009. С. 3–19.

49. Щербина О. В. Проблеми глобалізації світової економіки. *Фінансова консультація*. № 15. 2001. С. 14–17.

50. Franchising in the Hotel Sector (Bird & Bird LLP). URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=ca5a0ef2-0055-4c71-9e4e-dfcc6d53b176>. (дата звернення 21.10.2023 р.).

51. Hotel franchising in Europe. URL: <https://studylib.net/doc/25640394/hotel-franchising-in-europe>. (дата звернення 20.10.2023 р.).

52. The Regulation of International Franchising. URL: <https://whoswholegal.com/features/the-regulation-of-international-franchising1>. (дата звернення 21.10.2023 р.).