

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 ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ

Виконав: студент II курсу, групи МТЕз-411м
Спеціальності: 241 Готельно-ресторанна справа
Освітня програма: Готельно-ресторанна справа
МАМОТЕНКО Д.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник ВІНДЮК А.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Міжнародного туризму та економікиКафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесуСтупінь вищої освіти Другий (магістерський) рівеньОсвітньо-кваліфікаційний рівень магістрСпеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

Валентина ЗАЙЦЕВА

«__» _____ 2022 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

МАМОТЕНКО Дар'ї Юріївни

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Франчайзинг в готельній індустрії
керівник роботи (проекту) ВІНДЮК А.В., д.пед.н., професор
затверджені наказом закладу вищої освіти від 09 вересня 2022 року № 287
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 12.12.2022 р.
3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні навчальні посібники, підручники, статті наукових видань, Інтернет-джерела, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, монографії, законодавчі та нормативно-правові акти країн світу та України, світові статистичні звіти.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
 - 1) Теоретичні основи франчайзингу в готельній індустрії.
 - 2) Дослідження світового ринку франчайзингових послуг в готельній індустрії.
 - 3) Проблемні аспекти та пріоритетні напрями розвитку франчайзингу в готельній індустрії України.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Графічний матеріал кваліфікаційної дипломної роботи містить: 16 таблиць і 11 рисунків.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	ВІНДЮК А.В., д.пед.н., професор	01.09.2022	11.10.2022
2	ВІНДЮК А.В., д.пед.н., професор	08.09.2022	25.10.2022
3	ВІНДЮК А.В., д.пед.н., професор	16.09.2022	08.11.2022
Нормо-контроль	МАМОТЕНКО Д.Ю., доцент каф. ТГРБ	02.09.2022	21.11.2022

7. Дата видачі завдання 01 вересня 2022 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	01-20.09.2022	виконано
2	Вивчення літературних джерел	21.09-10.11.2022	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	11.11-31.12.2022	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.01-20.05.2022	виконано
5	Виконання першого розділу	21.05-02.09.2022	виконано
6	Виконання другого розділу	03.09-15.10.2022	виконано
7	Виконання третього розділу	16.10-01.11.2022	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	02-12.11.2022	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	13-15.11.2022	виконано
10	Перевірка роботи керівником	16-20.11.2022	виконано
11	Одержання відгуку та рецензії	21-23.11.2022	виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	24-28.11.2022	виконано
13	Подання роботи на кафедру	09.12.2022	виконано
14	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	19.12.2022	виконано

Студент

_____ МАМОТЕНКО Д.Ю.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту)

_____ ВІНДЮК А.В.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку готельної індустрії відбувається в дуже складних умовах, характеризується пошуком дієвих форм, методів та технологій управління, зростанням вимог споживачів, необхідністю побудови якісної системи інформаційного забезпечення. В цих умовах зростає популярність франчайзингу завдяки якому власники брендів дотримуються стратегії скорочення активів. Це означає, що багато готельних брендів включили франчайзинг як частину своєї стратегії зростання, поряд із договорами про оренду та управління готелем, що підтверджує актуальність дослідження франчайзингу в індустрії гостинності.

Мета кваліфікаційної дипломної роботи – аналіз теоретичних положень та практичних рекомендацій перспектив, переваг та недоліків франчайзингу в готельній індустрії. Відповідно до мети поставлені і вирішені такі **завдання**: визначено економічний зміст організації бізнесу на умовах франчайзингу в готельній індустрії; досліджено світовий ринок франчайзингових послуг в готельній індустрії; проаналізовано діяльності європейських готелів-лідерів у франчайзинговому бізнесі; визначено сучасну структуру та динаміку франчайзингового бізнесу в готельній індустрії України; виявлено проблемні аспекти та пріоритетні напрями розвитку франчайзингу в готельній індустрії України.

Об’єкт дослідження – підприємства готельної індустрії.

Предмет дослідження – принципи, моделі та система франчайзингу в готельній індустрії.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналіз літературних джерел та Інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий, метод експертних оцінок, метод абсолютних та відносних різниць, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), методи пошуку і збору даних, економічні методи, так і специфічні маркетингові прийоми та засоби досліджень.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база країн світу та України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали міжнародних та вітчизняних конференцій, форумів та семінарів, Інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження, тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні комплексу теоретичних і методичних положень щодо понятійного апарату франчайзингу в готельній індустрії.

Практичне значення результатів мають ті узагальнення, наведені в роботі, які стосуються основних вимог до формування сприятливого середовища розвитку франчайзингу в Україні, які свідчать про необхідність державного планування та керованості процесів створення такого середовища та ставлять відповідні завдання перед урядом України в майбутньому. Цікавими також є наведені в роботі нормативні матеріали, які характеризують засади і принципи державного управління в різних країнах, а також матеріали, які свідчать на користь синергії національних і материнських інструментів і методів регулювання франчайзингу. Окремі пропозиції можуть бути використані у практиці вітчизняних підприємств в готельній індустрії (довідка № 34/11 від 23.11.2022 р.).

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати доповідалися, обговорювалися й отримали схвальну оцінку на таких конференціях: на міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» 25 листопада 2022р.; на всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку», 28 – 29 жовтня 2022 р., за результатами участі опубліковані тези [26, 27].

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань

(65 найменувань). Загальний обсяг роботи – 101 сторінка комп'ютерного тексту, основний зміст викладено на 90 сторінках. Робота містить 16 таблиць та 11 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Мамотенко Д.Ю. Франчайзинг в готельній індустрії. – Кваліфікаційна дипломна робота.

У роботі розглянуто економічний зміст організації бізнесу на умовах франчайзингу в готельній індустрії. Проведено аналіз світового ринку франчайзингових послуг в готельній індустрії, систематизовано основні показники та особливості діяльності європейських готелів-лідерів у франчайзинговому бізнесі. На основі сучасної структури та динаміки франчайзингового бізнесу в готельній індустрії виявлено проблемні аспекти і пріоритетні напрями розвитку франчайзингу в готельній індустрії України.

Ключові слова: міжнародний франчайзинг, франчайзингові мережі, франшиза, готельна індустрія, розвиток, перспективи.

ANNOTATION

Mamotenko D.U. Franchising in the Hotel Industry. – Qualifying work.

The economic content of business organization on the terms of franchising in the hotel industry is considered. The world market of franchising services in the hotel industry is analyzed, the main indicators and features of the leading European hotels in the franchise business are systematized. On the basis of the current structure and dynamics of franchising business development in the hotel industry, the problem aspects and priority directions of franchising development in the hotel industry of Ukraine are determined.

Key words: international franchising, franchise networks, franchise, hotel industry, development, prospects.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

див. дод. – дивитися додаток

див. рис. – дивитися рисунок

див. табл. – дивитися таблицю

ін. – інше

кіл-ть – кількість

млн. – мільйон

млрд. – мільярд

р., рр. – рік, роки

рис. – рисунок

т.д. – так далі

т.п. – тому подібне

т.ч. – тому числі

табл. – таблиця

тис. – тисяча

тис. грн. – тисяч гривень

у т. ч. – у тому числі

COVID-19 – коронавірусна інфекція

EMEA (Europe, the Middle East and Africa) – аббревіатура, що позначає економічний регіон та/або ринок збуту, що включає Європу, Близький Схід і Африку

RevPAR (revenue per available room) – показник ефективності готельного бізнесу

% – відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФРАНЧАЙЗИНГУ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ	13
1.1. Визначення, економічний зміст організації бізнесу на умовах франчайзингу	13
1.2. Особливості франчайзингу в готельній індустрії	20
1.3. Регуляторні особливості франчайзингового бізнесу в готельній індустрії	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ НА СВІТОВОМУ РИНКУ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ	38
2.1. Аналіз розвитку світового ринку франчайзингових послуг	38
2.2. Дослідження діяльності європейських готелів-лідерів у франчайзинговому бізнесі	47
2.3. Структура та динаміка франчайзингового бізнесу в готельній індустрії України	61
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ	68
3.1. Особливості нормативно-правового забезпечення та регулювання міжнародного франчайзингу в Україні	68
3.2. Напрями та перспективи розвитку франчайзингової бізнес- моделі в готельній індустрії України	75
ВИСНОВКИ	87
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	91
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

З 2019 року індустрія гостинності пережила найважчий час у своїй історії. По-перше, пандемія COVID-19, яка виникла на початку 2020 року, разом із пов'язаними з цим обмеженнями на подорожі, запровадженими урядами для зменшення її поширення та впливу, серйозно випробували надійність, гнучкість і адаптивність індустрії гостинності. Влітку 2021 року попит почав відновлюватися, але у лютому 2022 року після нової хвилі COVID-19 сталося російське вторгнення в Україну [55]. Завдяки санкціям, запровадженим багатьма європейськими та американськими урядами проти Росії, індустрія гостинності зазнала й продовжує зазнавати серйозних економічних наслідків, починаючи від підвищення цін на енергоносії та товари, збоїв у глобальній системі поставок і труднощів із пошуком кваліфікованого персоналу. Інфляційні тенденції, які вперше виникли під час пандемії, продовжуються, стаючи все більш значними.

Популярність франчайзингу в готельному секторі зростає завдяки схильності власників брендів дотримуватись стратегії скорочення активів. Це означає, що багато готельних брендів включили франчайзинг як частину своєї стратегії зростання, поряд із договорами про оренду та управління готелем. Тому на сьогодні для України функціонування підприємств в готельній індустрії на засадах франчайзингу та їх об'єднання у франчайзингові мережі є актуальним питанням.

Дослідженню теоретичних засад франчайзингу, в тому числі готельної індустрії присвячено низку праць вітчизняних та іноземних науковців: Артеменко А., Бабіч Г., Барановська М., Бедринець М., Бланк І., Бойчук І., Виноградська А., Григоренко Т., Дахно І., Дика Б., Дронь В., Карягін Ю., Корольчук О., Кошиль Ю., Кузьмін О., Марчук Л., Мирончук Т., Мунін Г., Огінок С., Полевая Т., Салата І., Сталінська А., Стеців І., Цират А., Школа І., та ін [9, 10, 12, 13, 15, 16, 29, 37, 40, 41, 46 – 48, 50]. У працях цих авторів розкрито 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. Останнім часом над реалізацією завдань з розвитку підприємств в готельній індустрії займається багато науковців, дослідників, практиків; серед них значну активність проявляють науковці кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу Національного університету «Запорізька політехніка»: А. Віндюк, С. Журавльова, В. Зайцева, Т. Бут, Т. Кукліна, О. Корнієнко, Т. Шелеметьєва, С. Гресь-Євреїнова, Д. Гурова, С. Цвілий [25, 26, 27, 42, 43, 49] та інші.

Обраний напрямок дослідження є своєчасним та актуальним, обумовлює логічність та взаємозв'язок теми роботи з назвами її структурних розділів та підрозділів, а також логікою побудови. Тема роботи виконана у відповідності до плану науково-дослідної роботи «Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства» (0121U113800).

Мета кваліфікаційної дипломної роботи – аналіз теоретичних положень та практичних рекомендацій перспектив, переваг та недоліків франчайзингу в готельній індустрії.

Відповідно до мети поставлені і вирішені такі завдання:

- визначено економічний зміст організації бізнесу на умовах франчайзингу в готельній індустрії;
- досліджено світовий ринок франчайзингових послуг в готельній індустрії;
- проаналізовано діяльності європейських готелів-лідерів у франчайзинговому бізнесі;
- визначено сучасну структуру та динаміку франчайзингового бізнесу в готельній індустрії України;
- виявлено проблемні аспекти та пріоритетні напрями розвитку франчайзингу в готельній індустрії України.

Об'єкт дослідження – підприємства готельної індустрії.

Предмет дослідження – принципи, моделі та система франчайзингу в

готельній індустрії.

Методи досліджень. Дослідження ґрунтується на теорії управління підприємством. В дослідженні застосовані як загально-наукові, аналіз літературних джерел та інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), методи пошуку і збору даних, економічні методи, так і специфічні маркетингові прийоми та засоби досліджень.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база країн світу, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали конференцій, форумів, семінарів, дані статистичної та фінансової звітності, інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні комплексу теоретичних і методичних положень щодо понятійного апарату франчайзингу в готельній індустрії.

Практичне значення результатів мають ті узагальнення, наведені в роботі, які стосуються основних вимог до формування сприятливого середовища розвитку франчайзингу. Висвітлені автором рамкові умови франчайзингової діяльності господарюючих суб'єктів у межах загальної економічної політики свідчать про необхідність державного планування та керованості процесів створення такого середовища та ставлять відповідні завдання перед урядом України в майбутньому. Цікавими також є наведені в роботі нормативні матеріали, які характеризують засади і принципи державного управління в різних країнах, а також матеріали, які свідчать на користь синергії національних і материнських інструментів і методів регулювання франчайзингу. Окремі пропозиції кваліфікаційної дипломної роботи можуть бути використані у практиці вітчизняних підприємств в готельній індустрії(довідка № 34/11 від 23.11.2022 р.). Опрацьовані матеріали кваліфікаційної дипломної роботи магістра доцільно використати при

викладанні дисциплін «Менеджмент», «Стратегічний менеджмент», «Маркетинг», «Моніторинг світового ринку готельних та ресторанних послуг» для студентів спеціальності «Готельно-ресторанна справа» рівня «бакалавр» та «магістр».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, які викладені в роботі, доповідалися, обговорювалися й отримали схвальну оцінку на таких конференціях: на міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» 25 листопада 2022р.; на всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку», 28 – 29 жовтня 2022 р., за результатами участі опубліковані тези [26, 27].

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (65 найменування), додатків. Загальний обсяг роботи – 101 сторінка комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 90 сторінках. Робота містить 16 таблиць та 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФРАНЧАЙЗИНГУ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ

1.1. Визначення, економічний зміст організації бізнесу на умовах франчайзингу

В умовах сучасної економіки розвиток бізнесу призвів до бурхливого формування різних інтегрованих форм організації бізнесу, які передбачають використання різних видів , видів і форм спільної діяльності. Досвід зарубіжних країн свідчить про те, що успішний розвиток економіки визначається інтеграцією великих та малих компаній. Однією з таких популярних форм інтеграції малого та великого бізнесу є франчайзинг.

Термін «франчайзинг» (англ. franchising) походить від французького слова franchise, що означає «пільга, привілей, право участі» [47].

Існує низка тлумачень цього визначення. Така різноманітність значною мірою зумовлена притаманністю франчайзинговим відносинам окремих характерних рис інших видів економічного співробітництва (ліцензування, спільної діяльності, дистрибуції, інвестування), а також недостатнім рівнем наукового розроблення проблеми здійснення франчайзингових відносин (див. табл. 1.1).

Виділяють три основних види франчайзингу: товарний, виробничий і діловий. Три основні види франчайзингу поділяються відповідно:

- за видами діяльності: торговельний, сервісний, виробничий, змішаний;
- за видами ноу-хау: франчайзинг дистрибуції продукту, франчайзинг бізнес-формату;
- відповідно організації системи: прямий франчайзинг, розвиток території, майстер-франчайзинг (субфранчайзинг).

Економічний сенс франчайзингу полягає в поєднанні ефективності, енергії і мобільності невеликого приватного підприємства та технологічних досягнень, гарантій і торгової марки великого постачальника [47].

Таблиця 1.1 – Найбільш поширені трактування франчайзингу

Вид економічного співробітництва	Представники	Характеристика
Особливий вид ліцензування	І. Багорова, Н. Редіна, В. Власюк, О. Гетьман [22] В. Новицький [28], І. Бланк [10, 11].	Франчайзинг – це лише складна форма стандартної ліцензійної угоди, а франчайзинговий договір виходить за межі простого ліцензування одного або кількох конкретних прав інтелектуальної власності (наприклад, товарних знаків), оскільки він є ліцензією на використання системи, що включає права інтелектуальної власності, але не обмежується ними.
Форма вертикальної інтеграції великих і малих підприємств	М. Бедринець, І. Бойчук [9, 12].	Франчайзинг як специфічний вид вертикальної інтеграції великих і малих фірм через оригінальну систему контрактів-ліцензій (франшиз). Франчайзинг може виступати засобом побудови договірних вертикальних інтеграційних систем, однак його трактування як форми вертикальної інтеграції великих і малих підприємств є дещо обмеженим.
Форма організації підприємницької діяльності.	О. Сідун [105], І. Солодченко [106], А. Сталінська [108], І. Школа, О. Корольчук та В. Дроня [133].	Франчайзинг є особливою формою організації бізнесу, що базується на довгострокових відносинах між великою компанією (франчайзером), що надає виключне право на створення та збут під її торговельною маркою на визначеній території певних видів товарів і послуг, і малою самостійною фірмою, що приймає таке право.
Вид ділового співробітництва	А. Виноградська [13], А. Загородний та Г. Вознюк [21], О. Ковалюк [23], Т. Полєва [35], Я. Фатєєвата І. Анохін [44].	В основі формування відносин франчайзингу лежить налагодження співпраці між двома суб'єктами підприємницької діяльності (франчайзером та франчайзі), які вступають у взаємодію з метою досягнення спільних цілей, що відповідають їх індивідуальним інтересам (наприклад, розширенню меж визнання власної торговельної марки (ціль франчайзера) та отриманню гарантованих прибутків (ціль франчайзі).

Узагальнюючи вищенаведені підходи (див. табл. 1.1) до тлумачення франчайзингу, а також враховуючи, що об'єктом франчайзингу є комплекс прав на використання визначених об'єктів інтелектуальної власності франчайзера, до яких належить не лише торговельна марка останнього, а і його технологи, ноу-хау, промислові зразки, методи ведення підприємницької діяльності, інша комерційна інформація, поняття франчайзингу надалі розглядатимемо у нижченаведеному трактуванні.

Франчайзинг – це вид ділового співробітництва, сутність якого полягає в наданні одним суб'єктом підприємницької діяльності (франчайзером) права на здійснення визначеної діяльності з використанням його торговельної марки, технологій, ноу-хау, інших об'єктів інтелектуальної власності другому суб'єкту підприємництва (франчайзі) впродовж установленого терміну на обмеженій території та на визначених умовах [47].

Для тлумачення франчайзингу в ширшому розумінні може бути використане визначення, запропоноване Федеральною торговою палатою США у 1979 р., відповідно до якого франчайзинг є будь-яким тривалим комерційним співробітництвом у межах угод, згідно а якими виконуються дві умови [46]:

1. Оператор (франчайзі) пропонує на ринку товари та послуги під торговельною назвою, знаком обслуговування, рекламою або іншими комерційними символами правовласника; пропоновані товари та послуги відповідають стандартам якості, що прямо чи опосередковано встановлюються правовласником, або оператор пропонує товари, що виготовляються правовласником чи третіми особами, які прямо чи опосередковано рекомендовані правовласником.

Правовласник (франчайзер) здійснює або зберігає право здійснювати контроль за роботою оператора, включаючи організацію підприємства, маркетинг, ділові зв'язки; надає оператору необхідну підтримку, включаючи навчання методам ведення бізнесу, маркетинг, або забезпечує оператору приміщення для продажу своїх товарів або послуг, оснащує їх торговельним

інвентарем або рекомендує послуги третіх осіб.

2. Оператор, за умови отримання від правовласника права користування франшизою, зобов'язаний провести оплату або взяти на себе обов'язок оплатити надані йому права та послуги.

У відповідності до визначення Міжнародної асоціації франчайза (IFA), франчайзинг – це довгострокові відносини, що ґрунтуються на наданні франчайзі (покупцеві) послуг з навчання мистецтву збуту, організаційної та управлінської підтримки і особливих торгових привілеїв від франчайзера (продавця), який отримує відповідну винагороду [34].

Франчайзер та франчайзі є суб'єктами відносин франчайзингу, сторонами франчайзингового договору.

Франчайзер – суб'єкт підприємницької діяльності, який володіє, як правило, відомою на ринку торговельною маркою, особливими технологіями виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг), випробуваними на практиці способами ведення підприємницької діяльності, іншими об'єктами інтелектуальної власності та надає право їх використання іншому суб'єкту підприємництва (франчайзі) на визначених умовах [48].

Франчайзі – суб'єкт підприємницької діяльності, який отримує від франчайзера право ведення визначеної діяльності з використанням його об'єктів інтелектуальної власності на визначених умовах.

Франчайзер надає за контрактом привілейоване право, а франчайзі його придбає та користується ним. Але від франчайзингу виграє і третя зацікавлена сторона – споживач. Йому пропонується товари та послуги на індивідуальних умовах самостійних франчайзингових компаній, а не на єдиних умовах торгівлі та сервісу. З одного боку франчайзинг захищає мережу від компаній-конкурентів, а з іншого не забороняє франчайзі залучати споживачів з інших мереж шляхом кращих умов торгівлі чи обслуговування. Таким чином споживачі самі вирішують та знаходять товари або послуги дешевше або доступніше.

Система франчайзингу влаштована так, що кожен зі сторін отримає як

позитивний ефект, так і негативний. Розглянемо це з точки зору суб'єктів [47], (див. табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Вигоди та недоліки франчайзингу для кожного з суб'єктів

Франчайзер	Франчайзі
Вигоди	
– можливість отримувати прибуток без великого ризику; – компанії з меншим капіталом можуть розширити свої можливості та використовувати економічний потенціал інших компаній; – полегшується розширення сфери діяльності за межі існуючих, підвищується конкурентоспроможність; – можливість сконцентруватися на розробці програм франчайза; – зниження витрат, зв'язаних із самостійним розширенням діяльності; – поліпшення іміджу компанії у приймаючій країні; – вигоди, що виникають з прямого управління франчайзом: легкість контролю, висока рентабельність, полегшення зворотного зв'язку, скорочення витрат.	– використання відомого бренду; – можливість компенсувати нестачу спеціалізованих знань та досвіду; – зниження ризиків; – стимулювання продаж за рахунок використання комплексної реклами франчайзера; – підвищення адаптації до змін у ринковому середовищі; – можливість отримання оперативної допомоги у вирішенні поточних господарських питань.
Недоліки	
– він несе витрати, пов'язані вирішенням різних конфліктів; – зазвичай франчайзі намагається бути незалежним; – франчайзі не завжди намагаються забезпечити високу ефективність; – якщо франшизний внесок встановлений як невелика частина загального доходу, його справжня сума може бути прихована.	– потенційна прибутковість, яку рекламує франчайзер, може бути неправдивою; – франчайзер може в односторонньому порядку розірвати контракт, не продовжуючи його, статус франчайзера є нестабільним; – послугу, яку надає франчайзер, важко оцінити; – особливість окремих видів діяльності франчайзі не завжди враховується.

Результатом взаємовідносин між франчайзером і чисельними франчайзі є поява на ринку мережі однотипних підприємств, які подібні між собою як щодо зовнішнього оформлення, так і щодо способів ведення ними підприємницької діяльності. Такі подібні підприємства формують організаційне утворення, в якому успішне функціонування кожного з учасників зокрема і всіх разом позитивно впливає на створення і подальший розвиток ділової репутації визначених товарів або визначеної торговельної марки, тобто, фактично, ділової репутації франчайзера [45].

Подібні організаційні утворення називають франчайзинговими мережами або франчайзинговими системами. Однак не варто ототожнювати ці два дещо різних за змістом поняття.

В науковому світі й до сьогодні не вироблено належного підходу до чіткого формулювання цього концепту. Тому доцільно розглянути визначення франчайзингової мережі (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні визначення франчайзингової мережі

Автор/джерело	Зміст визначення
1	2
Т. Григоренко [15]	Сукупність суб'єктів господарювання, які діють на ринку під однією торговою маркою на умовах франчайзингу, і до їх складу входять власний торговельний об'єкт (чи об'єкти) франчайзера та від однієї до декілька сотень (тисяч) бізнес-одиниць франчайзі, що функціонують на основі отриманих від нього франшиз.
А. Цират, Є. Кривоніс [48]	Мережа точок, які використовують одну франшизу та до складу яких входять як мінімум два суб'єкти – франчайзер та франчайзі, які знаходяться на різних рівнях правовідносин

1	2
Федерація Розвитку Франчайзингу України (Кодекс Етики Франчайзингу) [45]	Мережа підприємств, які працюють за системою франчайзингу, під однією торговою маркою, включаючи франчайзера
Словник франчайзингу та бізнесу [38]	Кількість точок одного бренду, відкритих окремими підприємцями на франчайзингових умовах на певній території

Серед науковців, які приділили увагу вивченню сутності франчайзингових мереж – Т. Григоренко, Є. Кривоніс, А. Цират. Поняття франчайзингова мережа, на їх думку, треба трактувати таким чином: франчайзингова мережа – це сукупність діючих суб'єктів господарювання одного відомого бренду з чітко визначеною та апробованою бізнес-концепцією здійснення підприємницької діяльності франчайзера та франчайзі, що функціонують на умовах франчайзингового договору [15, 48].

Поняття франчайзингової системи є дещо ширшим і розглядає мережу франчайзингових підприємств на чолі з франчайзером як системне утворення, елементи якого тісно взаємодіють між собою.

Під франчайзинговою системою розуміють сукупність учасників франчайзингової мережі, умов їх співробітництва та інших характерних властивостей, взаємодія між якими та із зовнішнім середовищем сприяє формуванню нового організаційного утворення в сфері підприємництва.

Для того, щоб чіткіше зрозуміти як працює франчайзинг, потрібно розглянути взаємодію суб'єктів цієї бізнес-франшизи (див. рис. 1.1.) [16].

Перш за все відносини між франчайзером та франчайзі побудовані на договірних відносинах, які містять основні права та обов'язки суб'єктів франчайзингу.

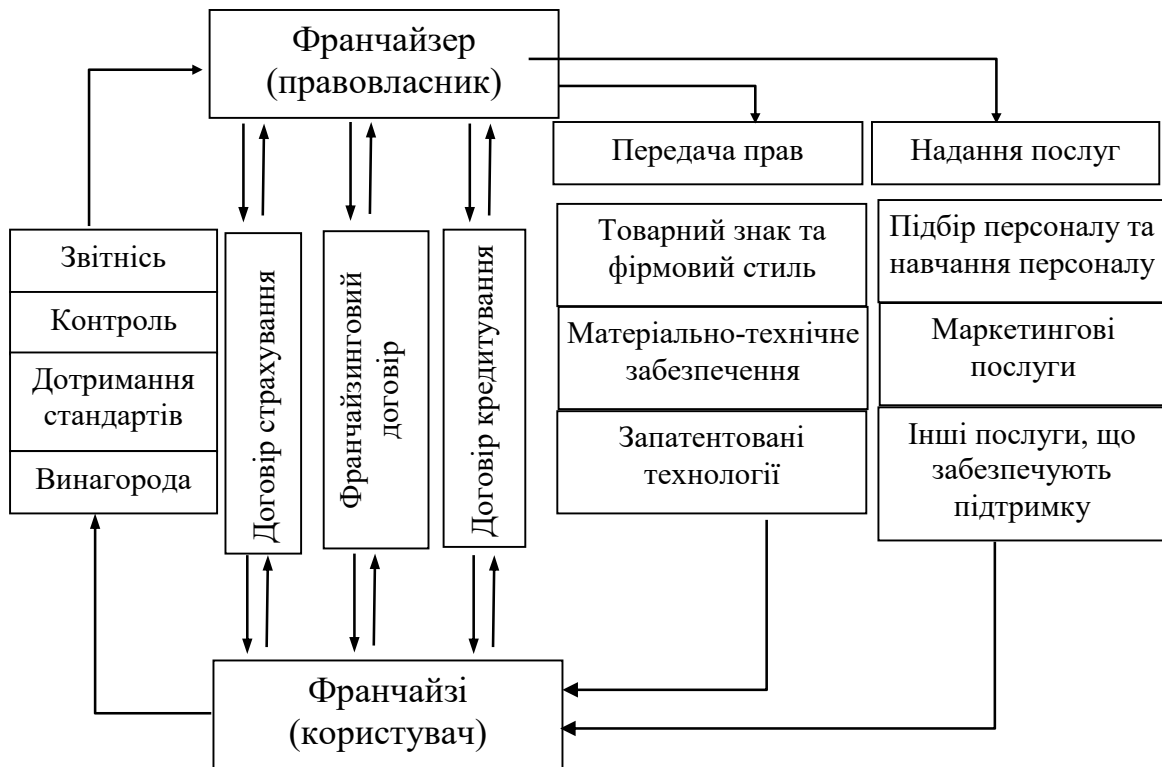


Рис. 1.1 – Схема взаємодії суб'єктів франчайзингу.

Майже все обговорюється між ними під час укладання франчайзингового договору. Обов'язки кожної зі сторін відрізняються тому, щоб франшиза була успішною вони повинні взаємодіяти один з одним.

Розвиток франчайзингу можна розглядати як систему інтеграції: франчайзингова система – це гібридна форма інтеграції, заснована на різноманітних комбінаціях малого, великого і середнього бізнесу, що відповідає трьом основним вимогам: забезпечення ефективності з позицій основ політики підприємництва; достатньої чутливості до зміни внутрішніх і зовнішніх факторів; здатності до постійного відновлення.

1.2. Особливості франчайзингу в готельній індустрії

Ефективним методом організації і розвитку готельного бізнесу за мережним принципом вважається франчайзинг. Франчайзинг дозволяє готельним підприємствам бути конкурентоспроможними в економічному середовищі, дозволяє ефективно розширюватися, не здійснюючи великих

витрат на створення і підтримку масивного адміністративного комплексу, допомагає перетворити свою існуючу мережу на ефективно працюючий, сильний бізнес, в якому зайняті віддані справі люди.

Франчайзинг в готельній індустрії – це ділові відносини, в яких власник бренду (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзі) право використовувати бренд і операційну систему, яка його підтримує, в обмін на відсоток від доходу, який він створює. Операційна система містить усі елементи, необхідні для встановлення франчайзі, як оператора готелю, такий саме зовнішній вигляд, стандарти та системи бронювання номерів, що й інші готелі, якими керує франчайзер. Ключовим питанням є постійність якості роботи та обслуговування, що надаються всіма готелями, що працюють під брендом, незалежно від того, чи є він власником бренду, чи третьою стороною, яка ним керує [53].

Завдяки функціонуванню франчайзингу готельна індустрія стала однією з динамічних галузей світової сфери послуг. Тільки протягом другої половини XX ст. у цій галузі відбулися кардинальні зрушення, що змінили розуміння готелю як лише місця для ночівлі та вивели готельний сегмент на передові позиції серед індустрії туризму. Готельні мережі мають велике значення у розробці та впровадженні високих стандартів обслуговування і є головними носіями глобалізації не тільки у туризмі, але й у цілому в рекреаційно-туристичній сфері.

Яскравим прикладом є сучасна та динамічна мережа W Hotels, що входить до складу Marriott International, Inc., вона була заснована в Нью-Йорку, і з моменту відкриття зайняла міцні позиції в індустрії гостинності. W Hotels – мережа готелів, що невпинно розвивається, яка поставила собі мету: 100 готелів до 2025 року [61].

Унікальна мережа «W» має власні унікальні способи донесення цінностей бренду до гостей, якими користуються всі співробітники в усіх їхніх готелях по всьому світу. Вони навіть мають фірмовий аромат, який використовується в усіх громадських місцях, і шрифти, характерні лише для

їх бренду для будь-яких вивісок, а також обов'язкову уніформу, яка має використовуватися в усіх об'єктах бренду «W». Франчайзі «W Hotel» повністю навчені операційній системі, тому споживачі не мають уявлення про те, чи управляє готелем власник бренду чи франчайзі. Франчайзі мають повний доступ до програми Starwood Preferred Guest, програми лояльності Starwood Hotels і бронювання через веб-сайт «W», а не через сторонні агреговані веб-сайти. Ця міжнародна програма лояльності є надзвичайно ефективною, а отже, цінною, що сприяє залученню нових і повторних клієнтів [61].

Модель франчайзингу має кілька ключових переваг, які в науковому плані діляться на теорією ресурсів і теорією агентства.

Теорія ресурсів стосується капіталу та управління. Доступ до капіталу є найбільш очевидною привабливістю. Джон І. Браун (колишній президент KFC) писав, що єдиний спосіб отримати 450 мільйонів доларів США, необхідних для відкриття перших 2700 магазинів KFC, це франчайзинг. Доступ до ключового управлінського досвіду та знання місцевого ринку є ще однією важливою привабливістю [53].

Агентська теорія стосується доступу, який франчайзинг забезпечує висококваліфікованому та стимульованому менеджменту. Численні дослідження підтверджують той факт, що франчайзинг покращує ефективність управління шляхом створення спільноти інтересів, яка стимулює менеджерів наполегливо працювати.

Вчені Аліуш і Шлентріх [64] вважають, що франчайзинг пропонує бізнесу ефективний спосіб підвищення його вартості. Це «створення вартості» або «теорія транзакційних витрат» продемонстровано їхнім опитуванням ресторанного сектору США протягом 10 років з 1993 по 2002 рік. Це свідчить про те, що франчайзингові підприємства створюють більшу цінність, ніж їхні конкуренти без франчайзингу, оскільки вони мають перспективи створення ринкової та економічної вартості та можуть генерувати в середньому вищу додану вартість, ніж не-франчайзери.

Іншою привабливістю франчайзингу є економія на масштабі, за рахунок економії коштів і більш економічно ефективного підвищення впізнаваності бренду.

У сучасному світі існує безліч класифікацій франчайзингових систем за різними критеріями. В індустрії гостинності набули широкого застосування наступні типи франчайзингових структур (див. рис. 1.2) [59].

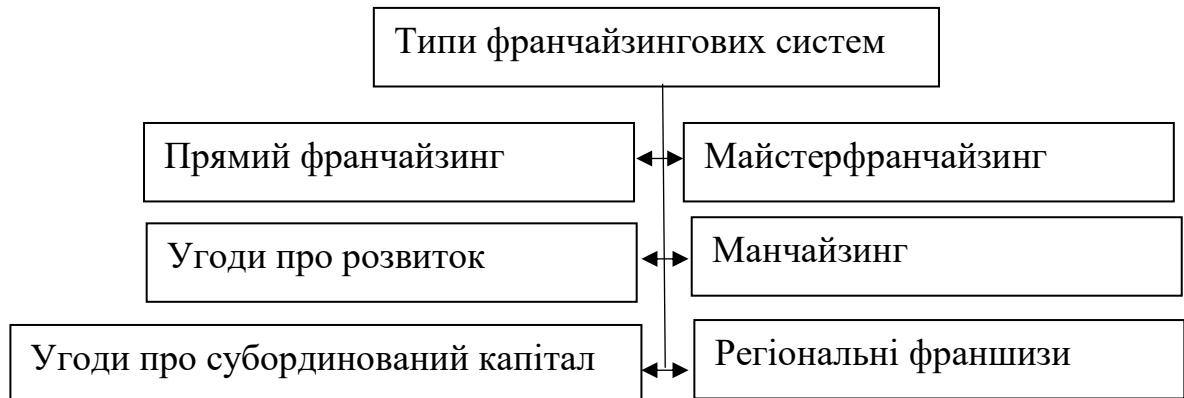


Рис. 1.2 – Типи міжнародних франчайзингових систем.

Прямий франчайзинг (англ. Direct-unit Franchising) – це найпростіша форма франчайзингу. Франчайзер безпосередньо надає франчайзі право відкрити та управляти одним готелем.

Прямий франчайзинг – це модель франшизи, коли франчайзер повністю зберігає контроль та ліцензування франшизи. Цей вид франчайзингу вимагає від франчайзера багато ресурсів і часу, оскільки вони забезпечуватимуть такий самий рівень навчання, набору та підтримки франчайзі, оскільки франшиза швидко розширюється, а труднощі переходу на новий ринок долаються. Прямий франчайзинг зазвичай здійснюється дистанційно через централізовану природу моделі, і краще працює при розширенні на ринки з подібними культурами, мовами, правовими системами та правилами, наприклад, між Канадою та США або Скандинавські країни [47].

Угоди про розвиток (англ. development agreements) – відносини, в яких франчайзер надає ексклюзивні права стороні, яка називається

«забудовником», на розвиток території шляхом відкриття кількох готелів. Розробники повинні мати значний капітал і управлінські ресурси та, як правило, досвідчені оператори.

Угоди про субординований капітал (англ. subordinated equity agreements) – компанії все частіше виявляють, що їхні довгострокові міжнародні стратегічні цілі не завжди досягаються франчайзингом. Їхні комерційні цілі вимагають складніших гібридних структур, які часто передбачають отримання акцій у корпоративному механізмі, створеному франчайзі для розвитку бренду на території. Існує широкий спектр таких субординованих структур акціонерного капіталу, відповідність яких залежить від комерційних пріоритетів франчайзера, його довгострокової стратегії виходу на ринок, кінцевої стратегії виходу акціонерів франчайзера, податкового планування тощо [59].

Спільні підприємства іноді використовуються, щоб спробувати додати додаткової гнучкості традиційним франчайзинговим структурам, але найчастіше це призводить до лобового зіткнення між динамікою контролю, присутньою в традиційній угоді акціонерів, і потребою власника бренду мати необмежений контроль над бренд. Угоди про субординований капітал дають змогу сторонам обійти ці невід’ємні протиріччя, а інтереси в капіталі стануть частиною загальної стратегії власника бренду.

У багатьох юрисдикціях це може мати суттєвий вплив на регуляторні та податкові питання, з якими франчайзеру доводиться мати справу. Як наслідок, угоди про субординований капітал, як правило, пристосовуються до кожного ринку, водночас не порушуючи інтегральної однорідності загальної міжнародної структури.

Структури субординованого капіталу іноді використовуються в поєднанні з іншими структурами «додаткової франшизи», такими як угоди про управління готелем різних типів.

«Манчайзинг» (англ. Manchising) – надання франшизи власнику, який потім укладає контракт з власником бренду на управління фірмовим готелем

від його імені, називається манчайзингом. Він пропонує франчайзеру додатковий потік доходу, пов'язаний із тим, що він отримує за франчайзинговою угодою, але відмінний від нього [46].

Майстер-франчайзинг (англ. master franchise) – передбачає надання своєму франчайзі широких повноважень на створення франчайзингової мережі в конкретному регіоні або країні. Франчайзі може самостійно проводити відбір партнерів і надавати їм право на відкриття франчайзингових точок на ввіреній території. При цьому майстер-франчайзі отримує певний відсоток від усіх франчайзингових виплат – паушального платежу і роялті [24].

В індустрії гостинності майстер-франчайзинг виглядає наступним чином, франчайзер надає іншій стороні, яка описується як головний франчайзі (або іноді субфранчайзер), право самостійно відкривати та управляти одним або декількома готелями, а також передавати субфраншизу незалежним третім сторонам, описуваним як «субфранчайзер» для відкриття та експлуатації готелів на визначеній території. Майстер-франчайзинг часто вважається найпростішим і найшвидшим способом франчайзингу на міжнародному рівні, і він має багато переваг, оскільки більшу частину необхідного капіталу інвестує головний франчайзі, що робить його дуже доступним методом розширення на початку. Однак у прямій франшизі плата за франшизу та виплати роялті надходять безпосередньо франчайзеру, тоді як у моделі головної франчайзингу ці прибутки повинні розподілятися між франчайзером і головним франчайзі, тому початковий франчайзер може отримувати менший фінансовий прибуток у майбутньому ніж у моделі прямої франшизи [36].

Питання щодо ефективності використання моделі управління в індустрії гостинності продовжують бути актуальними, але останнім часом все більше перемагає модель франчайзингу. Франчайзинг має довгу історію в готельному секторі і широко використовується з початку 1950-х років. Це великий бізнес не лише в готельному секторі, а й у багатьох інших секторах,

на нього припадає приблизно 3 відсотки ВВП США – 674,3 мільярда доларів США прибутку – і 7,6 мільйона прямих робочих місць лише в Сполучених Штатах і близько 300 мільярдів доларів США у Європейському Союзі [59]. Це перевірений і успішний спосіб ведення бізнесу в готельному секторі, який протягом багатьох років розвивався і змінювався як з точки зору його структури, так і стратегічного використання (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика моделей управління в індустрії гостинності

Характеристики	Власність	Управління	Франчайзинг
Опис	Володіє та управляє готелем	Управляє готелем від імені власника	Володіє брендом і продає право на його використання за певну плату
Основне джерело грошового потоку	Прибуток від роботи готелю.	Плата за управління (відсоток від доходу готелю) + винагорода за стимулювання (на основі валового операційного прибутку).	Комісія за франчайзинг (відсоток від доходу від номера).
Переваги	Вищі прибутки в стабільному операційному середовищі. Більший контроль.	Менша схильність до економічних циклів. Нижчі вимоги до капіталу.	Найменший вплив економічних циклів. Найнижчі вимоги до капіталу.
Недоліки	Найбільший вплив економічних циклів. Найвища вимога до капіталу.	Ризик поновлення або розірвання контракту. Обмежений додатковий потенціал у надійному робочому середовищі.	Ризик поновлення або розірвання контракту. Обмежений додатковий потенціал у надійному робочому середовищі.
Вплив економічних циклів	Високий	Помірний	Низький
Необхідний капітал	Дуже високий	Помірний або низький	Самий низький

Міжнародний досвід указує на те, що об'єднане ведення справ у готельному бізнесі набагато економічно ефективніше, ніж управління незалежними готелями, та має низку суттєвих переваг. Наразі приблизно 80% готелів входять до складу мереж на правах франчайзингу.

По суті, франшизи, як правило, отримують власники-оператори, які хочуть отримати доступ до бренду, бізнес-формату та платформи резервування, які сприятимуть RevPAR і таким чином підвищать прибутковість [34].

Угоди про управління готелями зазвичай укладаються власниками готелів, які не мають досвіду експлуатації.

Франчайзингові угоди можна поєднувати з угодами про управління готелем для створення гібридної структури Manchise, яка передбачає, що власник бере франшизу, а потім укладає контракт з власником бренду на управління готелем під франчайзинговим брендом. Угоди Manchise мають різні форми та розміри. Деякі з них є довгостроковими відносинами, тоді як інші ефективно використовуються як стартовий механізм, так що коли готель працює і працює з повним штатом протягом, скажімо, п'яти років або близько того, менеджер виходить із відносин, залишаючи персонал і управлінську інфраструктуру. на місці [22].

Отже, ключовим моментом є те, що франшизи є частиною комерційного арсеналу готельного бренду, який можна використовувати, коли з'явиться відповідна ринкова можливість.

Ключовий комерційний зміст франчайзингу полягає в тому, що асоціація з брендом покращить продуктивність потенційного активу франчайзі. Франшиза може принести значні переваги, зокрема вищу ймовірність успіху, впізнаваність бренду, покращений доступ до фінансування та доступ до централізованих систем бронювання та інших систем. Це надає франчайзі ефективний спосіб підвищити успіх активу визнаного бренду та бізнес-формату, не втрачаючи повного контролю над активом [37].

З точки зору власника бренду, франшиза може бути дуже ефективним способом розвитку готельної мережі – особливо на міжнародному рівні – без потреби у значному капіталі чи операційному управлінні.

Деякі франчайзі укладають контракт з небрендовою керуючою компанією, яка керує повсякденними операціями під брендом франчайзера. Ці небрендові керуючі компанії можуть запропонувати як власнику бренду, так і його франчайзі важливі знання місцевого ринку.

Угоди про управління приносять власнику бренду більше прибутку на готель. Однак витрати, пов'язані з управлінням готелями, особливо на міжнародній основі, незручно поєднуються з раціоналізованою, економічною моделлю, якій у нинішньому економічному середовищі віддають перевагу власники брендів [27].

Проте все ще є багато випадків, коли угоди про управління є кращими перед франшизами. Наприклад, флагманські готелі, нові бренди та бренди, що розвиваються, а також готелі на ринках, що розвиваються, мають більше шансів процвітати в умовах суворішого контролю брендів, який пропонується угодою про управління

Разом з тим участь у франчайзингових взаємовідносинах ставить репутацію торговельної марки франчайзера в залежність не лише від рівня успішності його роботи, але й від результатів діяльності франчайзингових підприємств його системи. А отже, франчайзер є безпосередньо зацікавленим в ефективному функціонуванні кожного з підприємств його франчайзі. Тому відносини франчайзингу не обмежуються для нього лише передачею на користь франчайзі прав користування своїми об'єктами інтелектуальної власності, а передбачають також надання для останнього комплексу послуг з метою сприяння успішній діяльності франчайзингового підприємства [47].

Для успішного ведення бізнесу та недопущення негативного впливу на загальний імідж і ринкову репутацію франчайзингової мережі франчайзер забезпечує франчайзі різними формами підтримки і регулює певні аспекти його діяльності. При цьому не порушується економічна і юридична

самостійність франчайзі. Основні переваги та недоліки від вступу до франчайзингової готельної мережі представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки вступу до готельної мережі на правах франчайзингу

Переваги	Недоліки
1. Допомога в оформленні пакета документів та надання рекомендацій щодо розвитку діяльності в період становлення. 2. Використання відомої готельної марки в рекламі. 3. Вдосконалення технології та методів роботи згідно зі стандартами франчайзера. 4. Доступ до централізованої системи бронювання. 5. Отримання знижок під час купівлі меблів, обладнання й інших товарів, необхідних в обслуговуванні. гостей 6. Зростання частки ринку та відповідно зростання престижу. 7. Можливість отримання додаткових доходів за надання права використовувати власну ліцензію.	1. Регламентований угодою характер зав'язків із підприємствами, які не входять у договір франчайзингу. 2. Необхідність здійснювати виплати вступного внеску франчайзеру, роялті й інші виплати. 3. Потреба дотримуватись стандартів, визначених франчайзером. 4. Ймовірність набуття негативного іміджу за нерациональної діяльності франчайзера.

Франчайзингові угоди зазвичай укладаються на період від 10 до 20 років з правом продовження на наступний термін – іноді за взаємною згодою [59].

Франчайзі отримує ліцензію на використання бренду та бізнес-формату з доступом до централізованих послуг маркетингу, реклами та бронювання. Управління та експлуатація готелю залишається обов'язком власника.

Хоча загальне управління готелем залишається за франчайзі, він зобов'язаний дотримуватися «стандартів бренду» власника бренду та брати

участь як у груповому маркетингу, так і в рекламі та центральній системі бронювання. Якщо готель будується або реконструюється, франчайзі повинен отримати дозвіл власника бренду на відповідні плани та специфікації.

Готель має відкритися у визначену дату, протягом терміну відносин франчайзі потрібно буде вести записи та облікові записи та надавати франчайзеру повний доступ до них. Від франчайзі вимагатиметься дотримуватись усіх застосовних вимог законодавства та відшкодовувати франчайзеру будь-які претензії [44].

Власник бренду, як правило, забезпечує франчайзі навчання управлінню готелем відповідно до «системи» та доступ до «посібника», який буде постійно оновлюватися. Іноді власник бренду надає франчайзі послуги з підготовки до відкриття. Франчайзер також надасть франчайзі доступ до своєї системи маркетингу, реклами та бронювання, а також низку технічних послуг.

Що стосується фінансових домовленостей у франчайзинговому договорі, типова структура комісії передбачає авансовий внесок, який часто пов'язаний із розміром готелю. Існує постійна комісія, яку іноді називають роялті, яка зазвичай становить від 3 до 5 відсотків доходу від номеру. На додаток до цього є рекламний чи маркетинговий внесок – знову ж таки, зазвичай на основі доходу від номерів. Ця плата зазвичай сплачується в груповий рекламний або маркетинговий фонд і зазвичай становить від 2 до 4 відсотків доходу від номерів. Комісія за бронювання іноді стягується окремо як окремий внесок у вартість бронювання або системи лояльності франчайзера.

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 франчайзингу.

1.3. Регуляторні особливості франчайзингового бізнесу в готельній індустрії

Спеціальне регулювання франчайзингу почалося з каліфорнійського закону про франшизу в 1971 році, який протягом наступного десятиліття поширився на всі Сполучені Штати, оскільки як федеральні, так і державні регулятори наслідували цей приклад. Потім ця тенденція поширилася в Європі та більшій частині світу.

Незважаючи на всі зусилля таких організацій, як UNIDROIT, не існує загальновизнаного способу регулювання франчайзингу на міжнародному рівні. Міжнародний інститут уніфікації приватного права (UNIDROIT) є незалежною міжурядовою організацією.

Його метою є вивчення потреб і методів модернізації, гармонізації та координації приватного і, зокрема, комерційного права між державами та групами держав, а також формулювання єдиних правових інструментів, принципів і правил для досягнення цих цілей. Членство в UNIDROIT обмежено державами, які приєдналися до Статуту UNIDROIT. 63 держави члени UNIDROIT походять з п'яти континентів і представляють різноманітні правові, економічні та політичні системи, а також різне культурне походження [33]. У різних країнах діють закони, що стосуються франшизи, і відсутність будь-якого загального підходу створює реальні проблеми для компаній, які прагнуть розвивати свій бізнес на міжнародному рівні за допомогою франчайзингу [62].

Існують три різні типи регулювання франшизи, кожен з яких має свою мету та характеристики (див. рис. 1.3).

Антимонопольне регулювання спрямоване на запобігання обмеженню торгівлі та загалом зосереджується на питаннях класичного законодавства про конкуренцію, таких як прив'язування, повне примусове виконання, підтримання роздрібних цін, ексклюзивність тощо. Вони зустрічаються в Японії та Венесуелі.

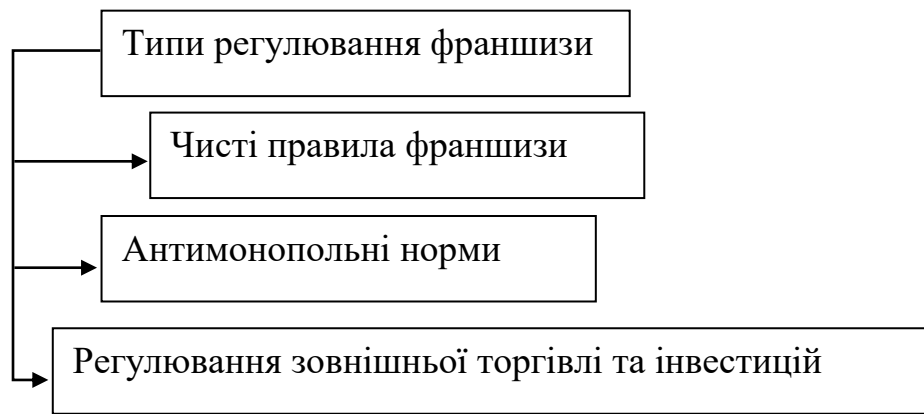


Рис. 1.3. – Типи регулювання франшизи [62]

ЄС має такий тип регулювання у вигляді статті 101 Договору про функціонування Європейського Союзу та блокового виключення щодо вертикальних обмежень [62].

Регулювання зовнішньої торгівлі та інвестицій є типовим для ринків, що розвиваються, з протекціоністською економічною політикою або окремими політичними цілями, такими як розподіл багатства. Вони зустрічаються в Китаї, Індонезії, Казахстані, Кореї, Малайзії, Молдові, Україні, Барбадосі та В'єтнамі. Як правило, вони прагнуть регулювати вихід на свій внутрішній ринок іноземних бізнес-систем, які уникають обмежень, накладених на прямі іноземні інвестиції. Очевидно, що ЄС не хотів би приймати такий тип закону, оскільки це суперечить його загальному підходу до вільної торгівлі[62].

Правила чистої франшизи зосереджуються на сферах потенційних зловживань у франчайзингу, а саме на розкритті переддоговірної інформації та відносинах між франчайзером та його франчайзі. Вони, як правило, є симптомами більш розвинених ринків і зустрічаються в США, Австралії, Канаді, Бразилії, Тайвані, Грузії та Мексиці. Вони мають багато спільного з франчайзинговими законами Франції, Іспанії, Італії, Бельгії та Швеції. Особливе значення мають закони США та Австралії. Деякі з цих положень про чисту франшизу мають свої коріння в законодавстві про захист прав споживачів[55]. Деякі країни прийняли закони, які є гібридними за формою,

оскільки вони найкраще входять до однієї категорії, але також демонструють характеристики іншої; два приклади Малайзія та Китай. Обидва мають закони про зовнішню торгівлю та інвестиційну франшизу з сильним елементом чистого регулювання франшизи. Хорватія визначає франчайзингові угоди, але не регулює їх. Усі вісім законів країн членів ЄС про франшизу є чистими правилами франшизи[59].

Уряд Нової Зеландії нещодавно відкинув необхідність спеціального закону про франшизу. Більшість цих положень про франшизу найкраще можна класифікувати як правила зовнішньої торгівлі та інвестицій. Вони більше стурбовані регулюванням іноземних інвестицій і торгівлі, ніж забезпеченням запобігання або принаймні зменшення потенційних зловживань франшизою[62].

У США найрозвиненіші закони про франшизу у світі. Хоча жодна країна не накладає на франчайзерів стільки обмежень перед продажем, як Сполучені Штати Америки, у багатьох країнах існують правила передпродажу. На даний момент існує щонайменше двадцять чотири країни, які спеціально регулюють франчайзинг. Австралія, Бразилія, Канада (лише Альберта), Китай, Франція, Індонезія, Японія, Малайзія, Мексика, Румунія, Південна Корея та Іспанія мають закони щодо розкриття інформації перед продажем, що вимагає від франчайзерів надавати потенційним франчайзі перед продажем, документ про розкриття інформації, що містить необхідну інформацію [34].

Окрім регулювання передпродажної інформації, на міжнародний франчайзинг впливає широкий спектр законів, у тому числі ті, які стосуються торговельних марок, антимонопольного законодавства, контрактів, податків та питань передачі технологій, валютний контроль, іноземні інвестиції, імпорتنі та експортні обмеження та вирішення спорів. Потенційний франчайзі повинен звернутися за допомогою до таких законів, які включають федеральні та державні статuti та постанови США, закони іноземних держав, де буде розташована франшиза, і навіть будь-які двосторонні або б

можуть застосовуватися [59].

Багатосторонні угоди, які Правило регулювання торгівлі Федеральної торгової комісії США щодо франчайзингу (правило 436 Федеральної торгової комісії) може застосовуватися в міжнародних франчайзингових відносинах і охоплює всі «тривалі комерційні відносини», які є або «франшизами пакетів і продуктів», або «підприємствами для бізнесу». Згідно з правилом 436 потенційному франчайзі повинен бути наданий документ, що розкриває інформацію, що містить інформацію у двадцяти категоріях, фінансові звіти та копію угоди про франшизу. У розділі 5 Закону про Федеральну торгову комісію (FTC) зазначено, що «нечесні або оманливі дії чи практики в торгівлі чи впливають на неї визнаються незаконними». Хоча принаймні в одному федеральному суді США було встановлено, що правило FTC не застосовується до транзакцій між франчайзером США та іноземним громадянином, Закон FTC визначає «комерцію» дуже широко [47].

На міжнародних ринках відносини між франчайзером і франчайзі регулюються міжнародною угодою про франшизу. Міжнародний договір франчайзингу це договір між двома юридично незалежними сторонами (франчайзером і франчайзі), розташованими в різних країнах. У цій угоді франчайзер надає франчайзі виключні повноваження розповсюджувати свою продукцію або послуги в установах, які еквівалентно обладнані та мебльовані, а також право на використання прав інтелектуальної власності (комерційні знаки, бренди, торгові марки тощо). Він також надає ноу-хау (довідник із франшизи), а також технічну та комерційну підтримку для правильного розповсюдження [44].

Ця угода відповідає принципам UNIDROIT (Уніфікація приватного права) та процедурам, встановленим Міжнародною торговою палатою для міжнародних контрактів франчайзингу [58]. Отже, не існує загальновизнаного способу регулювання франчайзингу на міжнародному рівні.

Перед укладанням угоди франчайзер зобов'язаний [16]:

- подати інформацію про себе, своїх посадовців;
- оприлюднити «судову історію» за останні 5 років;
- показати фінансову звітність за останній звітний рік, вказавши усі потрібні дані;
- надати перелік контрагентів;
- розкрити зміни у фінансовому становищі за останні 3 роки;
- розповісти про зміст франшизи, вказавши номери реєстраційних свідоцтв на об'єкти права інтелектуальної власності, загальну кількість франшиз та власних торгових точок, які діяли на кінець минулого звітнього періоду [16].

У свою чергу франчайзі повинен повідомити про розмір капіталу, який він планує вкласти у франшизу, включаючи у цю суму розмір роялті та паушального внеску, які є обов'язковими до сплати.

Франчайзинг – це форма бізнесу, яка буде розвиватися тільки у конкурентоспроможних підприємствах. Наразі законодавство багатьох країн не дозволяє продавати франшизу, якщо вона не проіснувала самостійно на ринку щонайменше 3 роки. Протягом цього періоду франчайзер повинен виправити недоліки та розвинути тільки найкращі сторони франшизи [16].

Щоб побудувати насправді успішну франчайзингову систему потрібно:

1. Обрати свій бренд, метод, імідж, ноу-хау, систему та товарний знак – критерії для інтеграції бізнесу за кордон.
2. Створити комплексний бізнес-план у якому буде розміщено як оформляти торгове приміщення або транспортний засіб, свій імідж, ноу-хау, система та товарний знак, розкручений бренд, маркетингова стратегія, підхід для підбору та навчання персоналу, оптимізація бюджету тощо. Обрати вид підприємства, на базі якого розробити франшизу, розробити вимоги щодо зовнішнього вигляду, розміру території, приміщення, комунікацій, скласти базовий проект франшизного приміщення з оформленням, розташуванням меблів, списком необхідного обладнання, затвердити систему доставки товарних запасів, їх якість та маркування [16].

3. Відбір та навчання франчайзі через проведення співбесід та анкетування. Навчання триває протягом усього шляху - до, під час та після відкриття франшизи. Тривалість залежить від господарської діяльності бізнесу й триває до 8 тижнів. Комплексне навчання включає в себе продаж товару чи послуги, обслуговування клієнтів, технологічний процес, методи управління. Також приділяється увага практичній частині, а саме життєвим ситуаціям, які можуть виникнути на роботі. Деякі компанії надають координаторів за один-два тижні до відкриття підприємства й на перші дні (тиждень) роботи франчайзі. Якщо виникають проблеми, то робота координатора може бути продовжена поки не буде вирішене питання. Подальше навчання відбувається за організації курсів, семінарів, он-лайн консультацій з питань бухгалтерського обліку, інновацій тощо [16].

4. Процес впровадження та контролю франчайзингової системи повинен базуватися на основному призначенні франчайзера. Основною метою буде визначити фінансові витрати на відкриття франчайзингового бізнесу, сформулювати технічні або виробничі стандарти, правила обслуговування, адміністративне управління, організацію бізнесу, маркетингову політику, логістику, системи бухгалтерського обліку та оподаткування та вихідну точку для систем контролю франшизи і більше. Таким чином, перед початком бізнесу франчайзі повинні оцінити власні можливості, зрозуміти, що таке франчайзинговий бізнес, та визначити: здатність та готовність фінансувати відповідну кількість франчайзингових магазинів; чи є ризик втрати власних коштів обґрунтованим, чи готові ви подолати труднощі, пов'язані з початком бізнесу, незалежно від того, чи буде цей вид бізнесу ще довго викликати інтерес людей. Насправді, після проведення особистого інтерв'ю з франчайзі та затвердження рішення про придбання франшизи, франчайзі повинен сплатити загальну ціну (паушальний внесок) заздалегідь, не розкриваючи всіх складностей франчайзингового бізнесу. Тому не маючи цю інформацію, останній не може об'єктивно оцінити, чи існує ризик обґрунтовано втратити фінансові ресурси.

При виборі франчайзера, франчайзі перед підписанням угоди необхідно отримати повну інформацію про історію розвитку франчайзера, динаміку розвитку франчайзингової мережі, чи є франчайзер членом Національної франчайзингової асоціації; чи є компанія франчайзера фінансово стабільно, потрібно запросити баланси та фінансові звіти останніх років; ознайомитися з системою навчання франчайзі та з умовами контракту; провести зустріч із власниками франшизи.

Таким чином, на сьогоднішній день визначень терміну «франчайзинг» є багато, але можна з точністю сказати, що це одна з найлегших форм розвитку власного бізнесу. Суб'єктами франчайзингу, виступають франчайзер та франчайзі. Перший надає за контрактом привілейоване право, а другий – його придбає та користується ним. Прагнучі використовувати франчайзинг, важливо мати повне розуміння аспектів, які постануть перед правовими системами кожного цільового ринку. Ці виклики необхідно передбачити та врахувати не лише під час розробки стандартної документації, але й при способах планування, бюджетування та впровадження.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ НА СВІТОВОМУ РИНКУ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ

2.1. Аналіз розвитку світового ринку франчайзингових послуг

Франчайзинг у світі як метод ведення бізнесу має свою історію розвитку, яка налічує більше ста п'ятдесяти років. Країною зародження франчайзингових відносин є США.

Так як франчайзинг постійно розвивається, то основними характеристиками є: лібералізація торгівлі та її розширення, усунення перешкод для руху капіталу та інтернаціоналізація його обороту, поширення впливу ТНК та їх експансії, сильніша орієнтація на попит на світовому ринку тощо.

За останніх 50 років франчайзинг набув такої популярності, що в США в роздрібному товарообігу його обсяг становить понад 40 %, а в країнах Європи – від 5 до 30 % [31].

У 2020 році, відображаючи ширші тенденції в економіці США, франчайзинг втратив приблизно 20 000 бізнес-центрів, і завершив рік із приблизно 753 770 франчайзинговими закладами. У 2021 році також було втрачено понад 900 000 робочих місць для франчайзингу, хоча залишилося 7,5 мільйона. Загалом франчайзинговий бізнес приніс у 2021 році 670 млрд. дол. США в економіку виробництва США і все ще становив 3% від загального номінального валового внутрішнього продукту [36].

За оцінками FRANDdata, кількість франчайзингових мереж у 2020 році скоротилася на 2,6% до 753 770 франшиз у США через пандемію. У відповідь на кризу власники франчайзингового бізнесу постійно вносили зміни та ділилися найкращими практиками франчайзингової спільноти. Цей спільний процес призводить до покращення існуючого бізнесу та створення тисяч нових франшиз[57].

FRANDdata опублікувала у своєму звіті результати та прогнози після

впливу пандемії COVID-19, які свідчать що франчайзинг відновлюється за більшістю показників: бізнес зростання, зайнятість, економічні перспективи та внесок у ВВП. А саме понад 26 000 нових франчайзингових бізнесів відкрилося у 2021 році, під франчайзингом працює близько 8,3 осіб мільйонів людей, додано у 2021 році майже 800 000 нових робочих місць [57].

Для детального дослідження закордонного досвіду використання франчайзингу передусім варто дослідити динаміку розвитку галузі (див. табл. 2.1.).

Таблиця 2.1 – Динаміка розвитку світового ринку франчайзингу [57].

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022 прогноз
Франчайзингові компанії/організації	748752	760476	773603	753770	774965	792014
Відхилення,%		1,6%	1,7%	-2,6%	2,8%	2,2%
Зайнятість	7975179	8207599	8434090	7491456	8192600	8449162
Відхилення,%		2,9%	2,8%	-11,2%	8,8%	3,1%
Обсяг (млрд. дол. США)	720,4	760,3	787,5	670	787,7	826,6
Відхилення,%		5,5%	3,6%	-14,9%	16,3%	4,9%
ВВП (мдрд. дол. США)	427,5	452,1	473,4	446,3	474,2	501
Відхилення,%		5,8%	4,7%	-5,7%	6,2%	5,7%

Загалом за останні 5 років кількість франчайзингових компаній значно зросла, що є досить добре для країн. Адже чим більше компаній, тим більша їх поширеність навіть туди, де їх ще не було, також більше коштів і більша конкуренція. Наведені дані характеризують стабільне зростання світового ринку франчайзингу по усім показникам. Безумовно порівнюючи зростання

2018 – 2019 рр. по показникам та 2020 – 2021 рр. різняться, його темпи зростання сповільнились, але сам процес зростання залишився (див. рис. 2.1). Так відповідно до показників таблиці 2.1 кількість франчайзингових компаній/ організацій в світі за 2020 – 2021 рр. збільшилась на 3,5%, і одночасно збільшилась кількість зайнятих франчайзинговою діяльністю на 10,2%.

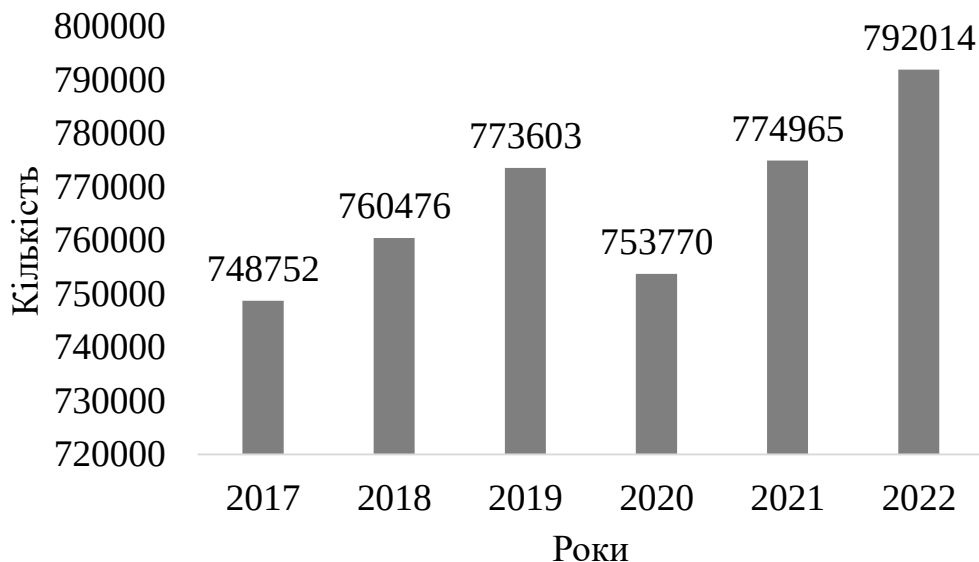


Рис. 2.1 – Динаміка кількості франчайзингових компаній (організації) у світі за 2017 – 2022 рр. [57].

Таким чином, загальна кількість франчайзингових закладів повністю відновилася до кінця 2021 року, зростаючи прискореними темпами на 3,5%.

Франчайзинг відіграє важливу роль не лише на національному, а й на державному рівні. У 2021 році національна франчайзингова діяльність значною мірою відновилася на рівні до пандемії, але в США спостерігаються різні моделі економічного відновлення через відмінності в бізнес-кліматі, тенденції міграції та зміни в уподобаннях споживачів.

FRANdata прогнозує, що в штатах на Заході та Півдні буде найшвидша висхідна траєкторія зростання франчайзингового бізнесу в 2022 році. Франшизи в усіх інших штатах також, швидше за все, зростуть в 2022 році, хоча й трохи нижчими темпами [57].

Південно-східний регіон має найбільшу концентрацію франчайзингу в Сполучених Штатах, за оцінками, до 2022 року налічуватиметься 231 500 закладів, у яких буде зайнято 2,6 мільйона працівників, а обсяг виробництва в економіку США становить 235,9 мільярда доларів США.

Очікується, що до 10 штатів з найбільшим зростанням франшиз у 2022 році (по порядку) увійдуть Техас, Флорида, Арізона, Південна Кароліна, Айдахо, Теннессі, Північна Кароліна, Монтана, Небраска та Невада [57].

На сьогодні франчайзинг у готельному секторі зазвичай більш поширений у Північній Америці, Європі та на Близькому Сході, де є готова пропозиція операторів, які розуміють цінність, яку приносить їм франшиза.

Готельні франчайзингові компанії провели більшу частину 2020 року в режимі захисту, реагуючи на кризу COVID-19 пакетами підтримки франчайзі, новими політиками та процедурами та підвищеним рівнем комунікації.

І хоча долати пандемію було складно та змусило великі готельні компанії приймати багато важких рішень, очікується, що франчайзери, які найбільш ефективно підтримували та направляли франчайзі під час кризи, окуплять свої інвестиції.

Обставини 2020 року призвели до затримки відкриття готелів, а також до скорочення кількості нових контрактів, що фактично загальмувало зростання франчайзингових брендів. Але навіть до початку 2021 року ознаки покращувалися [51].

У світі утворено понад 300 готельних мереж, що вийшли за межі національних кордонів. На їх частку припадає понад 50% готельних номерів у світі (понад 7 млн. номерів з майже 13 млн.).

Незважаючи на те, що пандемія COVID-19 глибоко вплинула на готельний сектор у 2020 році, спричинивши падіння заповнюваності та фінансових показників, це не завадило світовим лідерам продовжувати вдосконалювати свої номери. Однак тенденції розвитку різняться серед світових лідерів, що призвело до кількох змін у Топ-10 (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Рейтинг найкращих 10 готельних франчайзингових мереж світу, 2021 рік

*	Ранг	Готельний бренд	Країна	Готелі		Номерний фонд		Відхилення 2021/2020	
				2020	2021	2020	2021	+/-	%
=	1	Marriott International	США	7351	755	1358400	1400289	41889	3,08
+1	2	Jin Jiang	Кітай	9518	10304	1020036	1087994	67958	6,66
+1	3	Hilton Worldwide	США	6055	6422	962864	1010257	47393	4,92
+1	4	IHG	Велико-британія	5903	5964	883563	886036	2473	0,28
+1	5	Wyndham Hotel Group	США	9280	8941	831025	795909	-35116	-4,23
+1	6	Accor	Франція	5036	5139	730886	753344	22458	3,07
+2	7	Huazhu	Кітай	5295	6802	492936	607137	114201	23,17
=	8	Choice Hotels	США	7153	7147	590897	597977	7080	1,20
-7	9	OYO	Індія	43000	20591	1200000	549000	-651000	-54,25
=	10	BTH Hotels	Кітай	4216	4701	403757	430224	26467	6,56

* порівняно з минулим роком

2020 рік приніс певні потрясіння в індустрію гостинності, але не для лідерів групового рейтингу: беззаперечним номером один у світі залишається Marriott International, який продемонстрував сповільнення зростання порівняно з попереднім роком (майже +5%), але показав гарні показники зі збільшенням кількості номерів на 3,1% (див. рис. 2.2) [51].

Індійський стартап OYO, який увірвався в рейтинг основних операторів всього за кілька років, ознаменував паузу в своєму розвитку та скоротився в 2020 році, дозволивши своїм більш традиційним переслідувачам відновити рейтинг. Китайська компанія Jin Jiang, відома в Європі завдяки Louvre Hotels і Radisson Hotel Group, придбаним у 2015 і 2019 роках відповідно, тепер знову стала другою у світі. У контексті, коли готельний ринок Китаю відновлюється швидше, ніж його західні конкуренти, компанія досягла вищих темпів зростання (+6,7%), ніж її західні конкуренти.

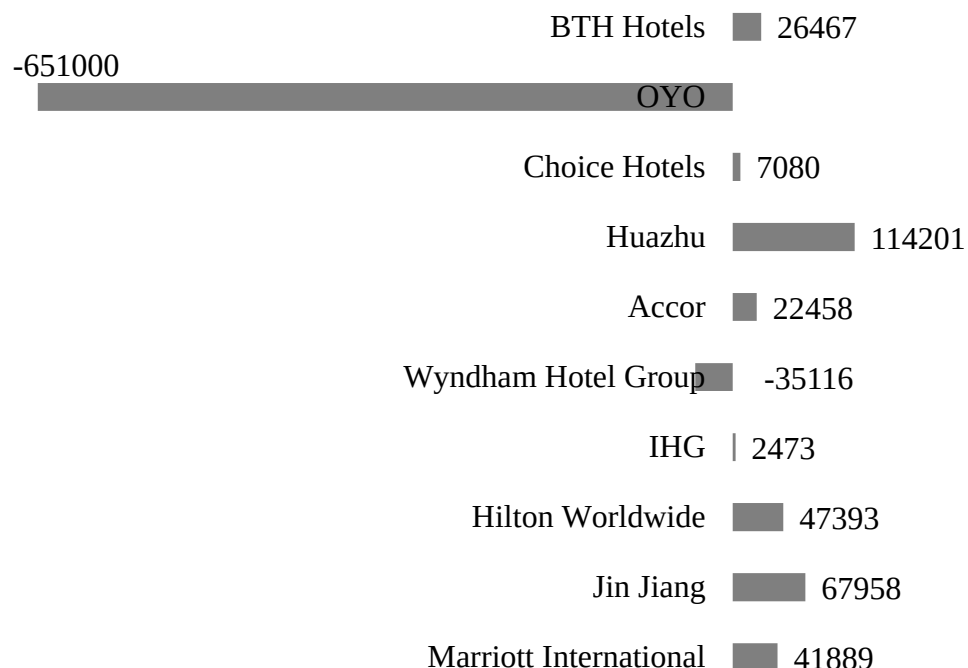


Рис. 2.2 – Показники відхилення за кількістю номерного фонду 2021/2020 рр
найкращих готельних франчайзингових мереж світу

Hilton, яка піднялася на третє місце, зафіксувала найкраще зростання серед західних груп: +4,9%, чистий приріст понад +47 000 номерів; вище, ніж у свого конкурента Marriott. Він також перетнув дуже символічний поріг у 1 мільйон номерів. Разом з Marriott і Jin Jiang тепер входить до ТОП-3 клубів груп, які досягли цієї важливої віхи [51].

IHG стабілізував свої показники (+0,3%) після стрімкого розвитку (+5,4% у 2019 році). Незважаючи на те, що група продовжує розвиватися, вона постраждала від стратегії деяких своїх партнерів з нерухомості. Це, наприклад, Service Properties Trust, який вирішив створити власну платформу, присвячену готельним операціям, що дало змогу групі Sonesta (34% належить SPT) за кілька місяців створити потужний портфель більшої кількості понад 100 000 номерів під його брендами.

Це прагнення до незалежності деяких власників, ключових партнерів груп, також вплинуло на Wyndham, який зафіксував річне зниження пропозиції номерів (-4,2%).

За ним Accor, який є 6-м у світі, наближається до позначки в 750 000 номерів; його розвиток тримався стабільними темпами (>3% у 2020 році порівняно з 2019 роком). Французький лідер нещодавно зменшив свою частку в іншій китайській групі Huazhu, яка зафіксувала стрімке зростання в Топ-10: +23%. Він забезпечив дуже сильне органічне зростання в Китаї, де економічний вплив пандемії зменшився набагато швидше, ніж в інших країнах, і завершив інтеграцію німецької компанії Deutsche Hospitality (Steigenberger, Intercity, Maxx, Jaz in the City, Zleep.), про придбання якої Huazhu оголосив наприкінці 2019 року. Це дає йому кращу позицію на європейському ринку, на якому домінує її партнер по акціонерному капіталу Accor, що стоїть трохи вище Huazhu, нині 7-й за величиною готельної групи у світі. Найважливішим є те, що Huazhu забезпечив значне зростання з річним приростом понад +100 000 номерів другий рік поспіль.

Huazhu також випереджає American Choice Hotels, показники якого виросли на 1,2% і зараз наближаються до порогу в 600 000 номерів.

За ним стоїть індійський OYO, який за кілька років підривав світовий рейтинг, але цього року зазнав різкого падіння, втративши більше половини своїх діючих номерів і опустившись на 9-е місце в рейтингу. Існує кілька основних прогнозів, оскільки понад 80% його падіння пояснюється його втратами в Китаї, тоді як на інших світових ринках її падіння вдалося стримати. Він навіть продовжував розвиватися на деяких азіатських ринках за межами Китаю (Таїланд, Індонезія, Філіппіни, Японія), тоді як його пропозиція готелів значно скоротилася в Європі, де спостерігається тенденція на орендне житло для відпочинку.

Замикає ТОП-10 китайська група VTN Hotels, рейтинг якої залишається незмінним. Проте він починає розвиватися сильніше, зі збільшенням пропозиції номерів приблизно на 6,6% за рік [53].

В сучасному франчайзингу готельної індустрії деякі бренди, зокрема бутикові бренди вищого класу, такі як Hotel Indigo, дозволяють франчайзі налаштовувати готель та послуги для гостей самостійно (відходити від

стандартів франшизи), оскільки ключовим елементом бренду є те, що немає двох однакових об'єктів Hotel Indigo, а є відображенням їх навколишнього середовища. Завдяки своєму дизайну та зручностям вони розповідають місцеву історію, зокрема дизайн інтер'єру та місцеві страви в ресторані, щоб імітувати відчуття сусідства.

Безсумнівно, технології значно вплинули на те, як споживачі вирішують, у якому готелі їм зупинитися, і на те, як оператори керують своїми відносинами зі споживачами. Це змусило як франчайзерів, так і франчайзі максимізувати свої відповідні ролі, щоб краще конкурувати та бути більш прибутковими.

Хоча з 1960-х років багато провідних американських брендів використовують франчайзинг у Європі, він не такий поширений, як у Штатах, і існують чіткі відмінності в деяких його формах. Це частково тому, що в Європі існує велика кількість незалежних і часто сімейних готелів. Дійсно, лише приблизно 30 відсотків європейських готелів є «брендові».

Основна причина цього полягає в тому, що Європа є неоднорідним ринком, який складається з багатьох окремих ринків. У результаті, хоча бренд може бути широко визнаним, скажімо, у Франції, він може бути відносно невідомим у Великобританії чи Німеччині. Крім того, здається, що європейські клієнти віддають перевагу індивідуальності та місцевим традиціям або смакам, а не глобальному бренду з однорідною пропозицією. Складне та неоднорідне регуляторне середовище в Європі також зменшує привабливість франчайзингу. Тим не менш, такі бренди, як Accor, широко використовують франчайзинг по всій Європі [9].

Однак це може змінитися, на думку деяких експертів, які прогнозують, що протягом 2020–2025 років власники готелів у Європі будуть частіше обирати франчайзингові угоди, ніж угоди про управління готелем. Фірма CBRE прогнозує, що більше 50 відсотків усіх нових чотиризіркових готелів будуть здійснюватися за франчайзинговими угодами, оскільки власники прагнуть зберегти операційний контроль і максимізувати прибуток.

Вважається, що зростання франчайзингу в цьому секторі, швидше за все, буде спричинено новими брендами існуючих компаній, а також новими учасниками готельної індустрії, зокрема Tribute від Starwood Hotels & Resorts і Curio by Hilton.

З усіх європейських ринків франшиза зараз, мабуть, найчастіше використовується у Великій Британії, де, за оцінками, понад 39 відсотків готельних номерів є франчайзинговими, а Hilton, Wyndham, Accor, InterContinental Group і Choice Hotels залучені до франчайзингу [34].

Європейський франчайзинг у цьому секторі мав тенденцію розвиватися, принаймні частково, дещо інакше, ніж ринок США, відповідно до культурних і комерційних уподобань. «Обмежені франшизи», де централізований контроль менший, ніж у звичайному типі франшиз, не є рідкістю в континентальній Європі. Ці домовленості дають власнику переваги пов'язаності з визнаним брендом, але надають менше для франчайзі та мають менший дотик, з меншою кількістю та менш суворими правилами бренду, ніж у звичайній франшизі. Однак ці домовленості надають франчайзеру менше контролю над використанням його бренду і, отже, іноді можуть бути проблематичними.

В Азії менша кількість досвідчених операторів, зацікавлених у тому, щоб взяти франшизу та прийняти дисципліни, які вона накладає, означає, що багато великих брендів стурбовані тим, що довіряють свої преміальні бренди франчайзі.

Натомість, як правило, здається, що перевагу віддають франчайзингу брендам середнього та нижчого рівня та тим, які більше зосереджені на персоналізації помешкання та досвіду гостей, і в яких ключовим елементом бренду є відсутність двох однакових готелів під брендом, а натомість є відображенням їхнього середовища. Як і в Європі, ми починаємо спостерігати, як місцеві готельні бренди застосовують підхід обмеженої франшизи. Це особливо стосується брендів, орієнтованих на вартість.

2.2. Дослідження діяльності європейських готелів-лідерів у франчайзинговому бізнесі

Незважаючи на те, що франчайзинг продовжує бути менш поширеним у Європі порівняно зі США, є кількісні дослідження того, що він набирає популярності, як спосіб, якому віддають перевагу бренди, а також як приваблива модель, яка дозволяє власникам підтримувати більший ступінь контролю. Франчайзинг також важливий для брендів, які виходять на нові ринки, оскільки він дозволяє їм швидше збільшувати свій слід і покладатися на власника або місцевого оператора в управлінні готелем. Ці місцеві оператори часто вже мають міцну мережу зв'язків у своїй діловій спільноті, місцевих туристичних агентах і туристичних компаніях тощо.

У 1972 р. в ЄС створено Європейську федерацію франчайзингу (European Franchise Federation), яка є некомерційною організацією, що об'єднує національні асоціації франчайзингу країн Європи. Завдяки Європейській федерації франчайзингу сьогодні франчайзинг як спосіб ведення бізнесу є дуже популярним та надзвичайно стрімко розвивається в ЄС.

Серед країн – членів ЄС, що є найбільш привабливими для розширення франчайзингового бізнесу, одним із лідерів є Великобританія, про що стверджують 20 представники майже половини франчайзингових підприємств, що діють в ЄС (48 %). У Великобританії на основі франшизи працюють у 46 сферах бізнесу, з яких виділяють 38 додаткових секторів [34]. Там налічується приблизно 1089 франчайзерів і 44200 франчайзі з річним обсягом продажів в 17,2 млрд євро, і більш 621000 зайнятих фахівців

Готельні бренди сьогодні мають дуже велике значення, оскільки вони мають охоплення ринку, з яким не можуть зрівнятися незалежні готельєри. Наприклад, великі оператори мають ресурси, щоб застосовувати сучасні технології, які дуже швидко обновлюються, тоді як для менших незалежних готельєрів це може бути складніше. Оператори також мають глибокі знання

та здатність надсилати своїх «спеціалістів» (з маркетингу, ІТ, операцій, фінансів чи інших сфер) у регіони, щоб допомогти їхнім об'єктам, коли це необхідно.

При розгляді франчайзингу важлива приналежність до бренду. Важливість вибору відповідного бренду для готелю полягає у впливі, який він матиме на позиціонування готелю на ринку, його здатність максимізувати заповнюваність і досягати максимальної вартості за номер, а також потенційні переваги каналів дистрибуції та ноу-хау мережі. Усі ці фактори в кінцевому підсумку відобразяться на прибутковості готелю, а отже, власники і кредитори будуть зацікавлені в розумінні та врахуванні загальних переваг, які бренд принесе готелю, з урахуванням додаткових витрати на франшизу.

Франчайзинг у Європі не такий прозорий, як у США, де, оскільки Федеральна торгова комісія регулює продаж франшиз, інформація щодо кожної структури франчайзингових комісій є легкодоступною. Хоча знижки на стандартні комісії часто пропонуються, принаймні в перші роки, усі сторони знають, з чого починати, коли вони сідають за стіл переговорів.

Розподіл франчайзингового майна в різних сегментах ринку Європи наведено в таблиці 2.3, використовувалась інформація яку надали франчайзери та франчайзі, а також інформація, опублікована в річних звітах готельних компаній та інших загальнодоступних джерелах [64]

Таблиця 2.3 – Частка франчайзингового майна в кожному сегменті ринку

Європа	Accor	Hilton	Marriott	Deutsche
Люкс	5%	0%	13%	0%
Супер високий клас	27%	47%	30%	0%
Високий клас	24%	79%	41%	14%
Супер середній	59%	81%	60%	0%
Середній	52%	—	—	7%
Економ	52%	—	—	2%
Загальне середнє	37%	69%	36%	8%

Більшість європейських країн тісно співпрацюють як єдина торгова зона, але регіон все ще демонструє високий ступінь складності та різноманітності. Якщо проаналізувати системи управління в готельній індустрії європейського ринку (див. рис. 2.3), то домінує франчайзинг в середньому та супер середньому класі.

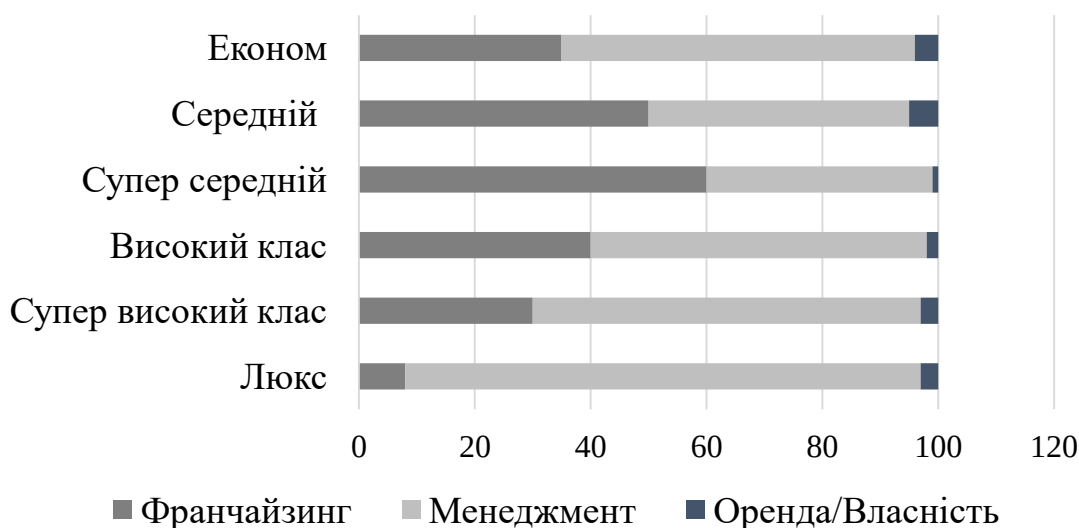


Рис. 2.3 – Частка франчайзингового майна в кожному сегменті ринку

На відміну від США, у Європі багато мов, культур, законів про торгівлю та франшизу, тому готельні бренди повинні розуміти та дотримуватися регіональних нормативних вимог і вимог до розкриття інформації. У результаті франчайзингові угоди в Європі поширювалися на континенті повільніше, ніж на іншому боці Атлантичного океану. Деякі країни, такі як Бельгія, Франція та Італія, мають спеціальні закони про франшизу, які чітко визначають, що потрібно для контракту та розкриття комерційної інформації, тоді як в інших країнах немає спеціальних зобов'язань, крім цивільних кодексів і так званої «належної практики».

Незважаючи на те, що бренди готелів і зв'язки з брендами зазнають значного зростання впізнаваності в Європі, проблеми залишаються. Наприклад, брендам, успішним в одній європейській країні, може бути важче отримати визнання на інших європейських ринках. Це одна з причин

багатьох злиттів і поглинань за останні роки; якщо великій міжнародній мережі вдається придбати місцевий бренд, вона миттєво отримує значне покриття в цій країні чи регіоні, поки вона знаходиться під контролем великої мережі з брендом, вона може легше розгорнути його в інших країнах. Наприклад, IHG зробив це з американською компанією Kimpton, Jin Jiang також зробив це зі скандинавською Radisson, а Marriott продовжує розгортати свою мережу Delta Hotels, канадську мережу, яку він придбав у 2015 році. У більшому масштабі придбання готелів NH Hotels Thailand's Minor International є чудовим прикладом того, як дві мережі з відмінним регіональним покриттям у різних частинах світу можуть об'єднатися, щоб стати справді глобальною готельною компанією практично за одну ніч. На цьому боці пандемії COVID-19 злиття та поглинання відновилися зі значними угодами, зокрема придбання Hyatt корпорації Apple Leisure, злиття Accor і Ennismore, а також придбання Choice Radisson Hotels Americas.

Хоча готелі в Європі все ще здебільшого не брендовані, є чіткі докази того, що це змінюється. Приналежність до бренду в Європі зараз оцінюється приблизно в 41% у 2022 році, порівняно з приблизно третіною десять років тому. Незважаючи на таке зростання, незалежні моделі управління все ще перебувають у більшості (див. табл. 2.4).

Що стосується франчайзингу, то це питання наразі створює більше можливостей, ніж загроз. У США, за оцінками, 70% готелів є брендовими, що не змінилося, ніж три роки тому. Це однозначно означає, що можливості для зростання бренду в Європі, включаючи франшизу, залишаються значними [64].

Незважаючи на те, що готельні мережі все ще неохоче відмовляються від контролю, який пропонують контракти на управління їхніми брендами, особливо у флагманських місцях, франчайзинг стає кращим засобом розширення для об'єктів середнього ринку. Це чітко показано в таблиці 2.4, яка розглядає кілька великих брендів як приклад, де операційна модель кожного бренду була розкрита в документах компанії SEC.

Таблиця 2.4 – Розподіл за системами управління готелів-лідерів

Готелі	Франчайзинг		Менеджмент		Оренда/ Власність		Разом	
	Rooms	%	Rooms	%	Rooms	%	Rooms	Region
Accor	180955	53%	158513	46%	2976	1%	342444	Europe
IHG	125707	56%	95199	42%	3294	1%	224200	EMEA ¹
Marriott	166821	32%	333745	65%	16545	3%	517111	International ²
Hyatt	5210	12%	28886	65%	10605	24%	44701	EMEA/SWA
Hilton	68974	62%	29637	27%	11977	11%	110588	Europe
Choice	53720	100%	0	0%	0	0%	53720	Europe
Wyndham	62809	95%	3306	5%	0	0%	66115	EMEA ³
Radisson	77422	98%	905	1%	325	0%	78652	Europe
Meliá	11078	21%	15047	29%	26630	50%	52755	EMEA
easyHotel	1868	46%	2067	51%	118	3%	4053	Europe
Deutsche	1573	8%	1919	10%	15329	81%	18821	Europe

¹ Виключаючи Північну Америку та Азіатсько-Тихоокеанський регіон

² Європа, Африка, Близький Схід і Південно-Західна Азія

³ Європа, Близький Схід, Євразія та Африка

Зосереджуючись на чотирьох найбільших мережах у Європі, франчайзинг явно представляє значну частину їхніх європейських портфелів, причому франчайзингові готелі становлять приблизно третину портфелю Marriott (хоча для ускладнень розкриття інформації вони повідомляють про Європу, Близький Східний Африка та Південну Америку як сукупність, тобто частка франчайзингових номерів у Європі може відрізнятися), приблизно половина європейського портфелю Accor і Hilton і більшість європейського портфелю IHG.

Щоб підкреслити зростаючу важливість цієї операційної моделі, за 2019 рік частка франчайзингових об'єктів зросла з 48% до 53% для Accor і суттєво збільшилася з 51% до 62% для Hilton. Навіть такі компанії, як Hyatt,

які історично не мали франчайзингу в регіоні, тепер мають кілька франчайзингових об'єктів у Європі (12%, або приблизно 28 об'єктів) і продовжуватимуть покладатися на цю модель для розширення своїх брендів обмеженого обслуговування та тривалого перебування. Рисунок 2.4 містить огляд частки франчайзингових готелів у Європі.

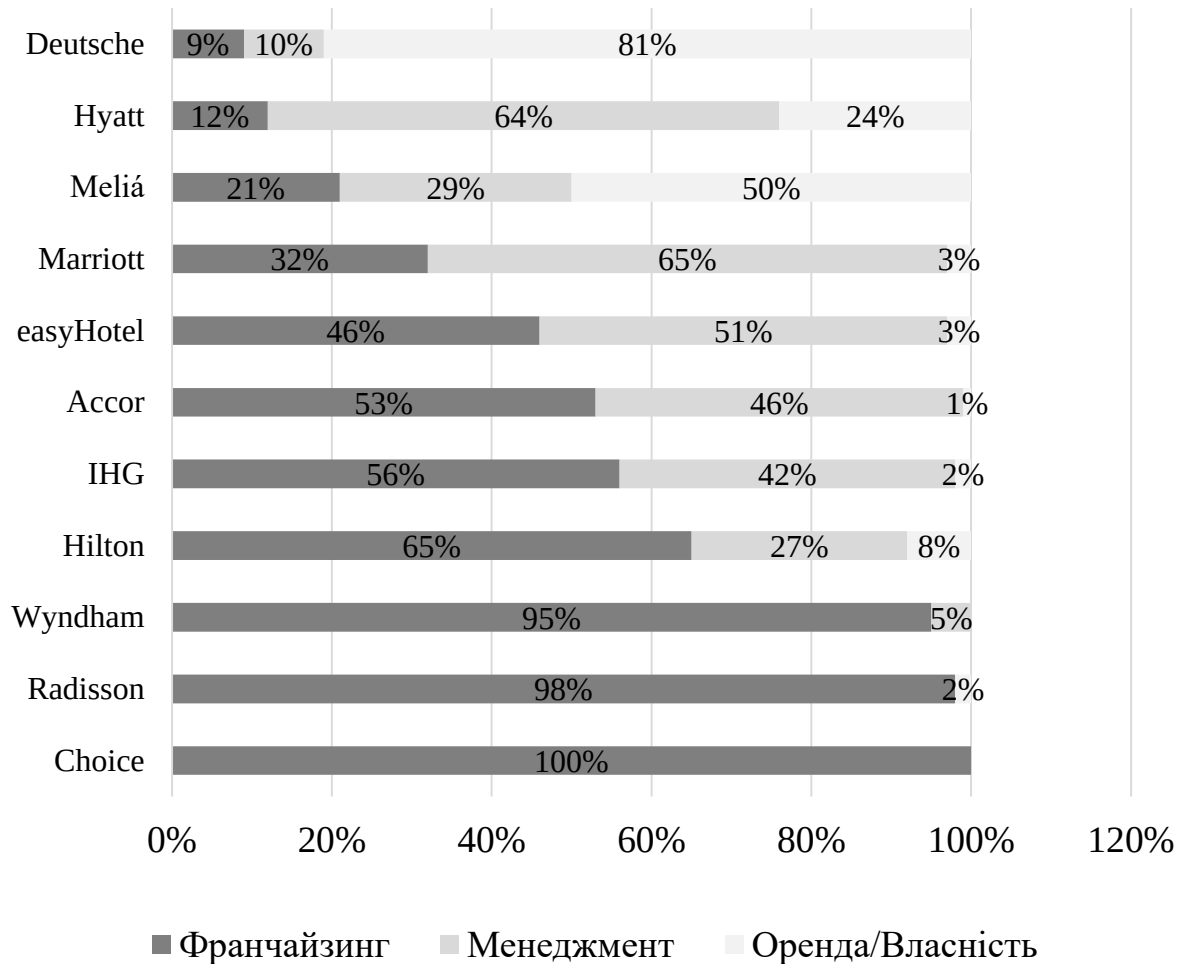


Рис. 2.4 – Частка франчайзингових готелів у готельних мережах

На рисунку 2.5 наведено загальні умови, необхідні для будівельних цілей, і умови франчайзингових угод у Європі за сегментами. Немає встановленої формули, яка визначає, що франчайзери шукають у проекті. Як правило, не має значення, чи є нерухомість наявним чи новозбудованим готелем, якщо бренд добре підходить для типу продукту та позиціонування готелю.

	Бюджетний клас	Середній масштаб	Високий клас
Розмір номеру	19-21 м ²	24-30 м ²	28-40 м ²
Кількість номерів	←—————	40-100	—————→
Терміни	←—————	10-30	—————→
Можливість поновлення (роки)	←—————	5-10	—————→

Рис. 2.5 – Основні умови та терміни франчайзингу в індустрії гостинності

Як і у випадку з комісією за франшизу, вимоги до номерів, термін дії та варіанти поновлення є відкритими для обговорення. Більш бажані місця розташування на ринках із високим рівнем ефективності чи стратегічних ринках, ймовірно, отримають більш вигідні умови, тоді як мережі, візьмуть до уваги те, що вважається нормою на ринку, визначаючи, наскільки суворо дотримуватися необхідних розмірів приміщень та інших стандартів бренду.

Категорії готелів нижчого класу, як правило, пропонують більш гнучкі умови, тоді як готелі високого класу мають більшу мінімальну кількість номерів і розмірів, а також довші умови. Термін у 20 років, здається, є найкращим варіантом, якому надає перевагу більшість компаній, хоча багато пропонують терміни від 10 до 15 років, іноді навіть менше [64].

Хоча є неофіційні докази того, що мережі готелів пропонують різні структури комісії, але не існує достатньо емпіричних доказів, щоб припустити, що комісія за договором франшизи та структура комісії суттєво змінилися порівняно з рівнями до пандемії.

Мабуть, найважливішою частиною оцінки потенціалу готельної франшизи є структура та сума франчайзингових зборів. Універсальний підхід до франчайзингу не працює в Європі. Середня «типова» структура зборів, яка зазвичай включає визначені елементи показані на рисунку 2.6.



Рис. 2.6 – Складові прибуткової частини на середніх «типових» структурах франчайзингу у Європі

Початкова плата зазвичай має форму суми, що залежить від кількості номерів у готелі. Дослідження показують широкий діапазон початкових комісій: середня мінімальна комісія становить близько 400 євро за кімнату (найнижча плата – 150 євро), а середня максимальна – близько 1000 євро за кімнату. Таким чином, для гіпотетичного 150-кімнатного готелю ця початкова сума може коливатися від 22 500 євро до 150 000 євро, тоді як для меншого готелю на 75 номерів ця сума коливатиметься від 11 250 до 75 000 євро. Крім того, деякі угоди передбачають фіксовану або мінімальну початкову плату, яка має бути одноразово сплачена після подання заявки на франшизу; це часто стосується готелів із меншою кількістю номерів [64].

Початковий внесок, як правило, сплачується (частково або повністю) після подання заявки на франчайзинг і покриває витрати франчайзера на обробку заявки, перевірку ділянки, оцінку ринкового потенціалу, оцінку планів або існуючого планування, огляд майна під час будівництва, а також надання послуг на етапах перед відкриттям або конверсією. У разі зміни власника на існуючий бізнес комісія часто зменшується, а інколи скасовується, оскільки консультації та перевірки перед відкриттям не потрібні. Залежно від угоди, деякі франчайзери повертатимуть початкову плату, якщо заявку не буде схвалено, тоді як інші залишатимуть частку, щоб покрити свої адміністративні витрати. Якщо комісія була сплачена лише

частково під час подачі заявки, вона зазвичай утримується франчайзером.

З огляду на це, існуючі готелі все ще повинні будуть відповідати стандартам бренду нової франшизи, що може вимагати придбання текстильних виробів, вивісок і навіть незначного чи, можливо, капітального ремонту.

Виплата постійної франчайзингової комісії починається, коли готель бере участь у франчайзинговій діяльності, і комісія зазвичай сплачується щомісяця протягом терміну дії угоди.

Майже всі франчайзери стягують роялті, які представляють собою компенсацію за використання торгової назви бренду, знаків послуг і відповідних логотипів, гудвілу та інших франчайзингових послуг. Роялті є основним джерелом доходу для франчайзера. Ці комісії, як правило, є предметом переговорів між обома сторонами та можуть відрізнятися залежно від бренду, але зазвичай коливаються від 3,0% до 5,0% доходу від номера. У деяких випадках франчайзери вимагають додаткового відсотка інших джерел доходу, найчастіше доходу від їжі та напоїв. У цих випадках середня сума становить від 1% до 2% від загального доходу від їжі та напоїв (або іноді від усіх доходів, не пов'язаних з номерами), і вона сплачується на додаток до доходу від номерів у певних угодах. Якщо взагалі включено в контракт, комісія за харчування та напої, а також доходи, не пов'язані з номерами, частіше зустрічаються в висококласних і розкішних брендах, ніж у готелях середнього класу та бюджетних готелях [64].

Бренд реклама та маркетинг складаються з національної або регіональної реклами в різних видах засобів масової інформації, включаючи Інтернет, розробки та розповсюдження каталогу брендів і маркетингу, орієнтованого на певні групи та сегменти. У багатьох випадках комісія за внески в рекламу чи маркетинг надходить у фонд, яким керує франчайзер від імені всіх членів бренду. В ідеалі франчайзі хочуть, щоб їхній внесок вплинув на їх місце розташування чи регіон, що не завжди так. Згідно з дослідженнями різних операторів, комісії зазвичай коливаються від 2 – 4%

від доходу від номера або 1 – 2% від загального доходу. Ці збори зазвичай відрізняються залежно від ринку, а в деяких випадках додаються до комісії за бронювання.

Комісія та основа розрахунку часто залежать від каналів бронювання, основні з яких показані на рисунку 2.7.

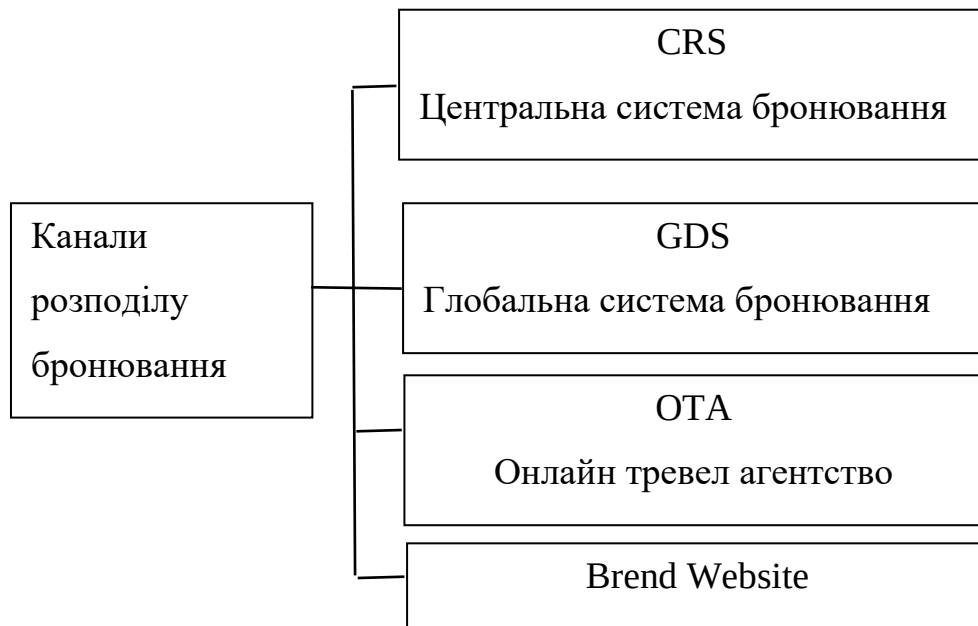


Рис. 2.7 – Основні канали бронювання в індустрії гостинності

Якщо франчайзинговий бренд має систему бронювання, плата за бронювання підтримує витрати на роботу центрального офісу, телефонів, комп'ютерів і персоналу резервування. Комісія за бронювання включає всі комісії, пов'язані з розповсюдженням, у тому числі комісії, що сплачуються третім сторонам, таким як туристичні агенти та дистриб'ютори. Розрахунок цієї комісії найбільше різниться у різних операторів.

Комісія за бронювання може базуватися на відсотках від доходу від номерів – у широкому діапазоні від 1 до 5% і навіть вище, якщо базуватися виключно на бронюваннях, створених каналами розповсюдження бренду. Його також можна розрахувати як суму за доступну кімнату на місяць (від 4 до 10 євро) або як комбінацію обох підходів.

Схоже, що існує рух до включення комісії за резервування до комісії за внесок у рекламу чи маркетинг або об'єднання в більшу плату за програму серед деяких великих брендів.

Плата за програму для постійних мандрівників/комісія за лояльність. Франчайзери часто пропонують програми заохочення, які винагороджують гостей за часте перебування; ці програми створені для заохочення лояльності до бренду. Зараз багато франчайзерів вимагають від франчайзі нести свою справедливую частку витрат, пов'язаних із виконанням програми для часто подорожуючих. Витрати на управління такими програмами фінансуються за рахунок оцінок часто подорожуючих. Оцінка програм для постійних мандрівників зазвичай базується на відсотках (від 1,0% до 5,0%) номерів або загального доходу, отриманого учасником програми, який зупинився в готелі. У деяких випадках франчайзеру сплачується комісія в євро (скажімо, 8 євро) залежно від кількості нарахованих балів програми лояльності.

Інші комісії включають збори, що сплачуються франчайзеру або стороннім постачальникам за додаткову системну та технічну підтримку, а також комісії, пов'язані з навчальними програмами та щорічними конференціями. Іноді франчайзери пропонують додаткові послуги франчайзі, включаючи, але не обмежуючись, консультації, допомогу в закупівлях, комп'ютерне обладнання, оренду обладнання, допомогу на місці перед відкриттям і маркетингові кампанії. Плата за ці послуги зазвичай не вказується кількісно в документі про розкриття інформації.

Зі збільшенням присутності фірмових готелів у всьому світі та багатьох великих мереж, які зосереджуються на франчайзингу як на обраному методі розширення, перед власниками та брендовими компаніями постає завдання переконатися, що їхні спільні інтереси перебувають у професіоналів. Хоча багато франчайзі є власниками-операторами та мають досвід управління, щоб бути успішними, залишається прірва між власниками, які не можуть або не хочуть контролювати повсякденну роботу готелю, і франчайзерами, які надають бренд.

Незалежні оператори є очевидним вибором для небрендованих, незалежних об'єктів, але також можуть бути чудовим і цінним додатком до франчайзингових готелів. Власники можуть спочатку вагатися, чи залучити його, оскільки може здатися поганою бізнес-ідеєю ділити доходи та прибуток між трьома сторонами, коли його можна розділити лише між двома. Враховуючи, що вартість роботи під брендом є додатковою до цих комісій у випадку незалежного оператора, номінальна вартість стороннього оператора дійсно може бути вищою. Тим не менш, комісії, що стягуються, часто включають нижчу базову комісію на користь вищої заохочувальної комісії. Бренд отримує свої винагороди за отримання доходу, тоді як оператор може зосередитися на ефективному та результативному контролі витрат та експлуатації власності.

Очевидно, що впровадження угоди про франшизу та угоди про управління з незалежною керуючою компанією переводить готель у сценарій подвійної винагороди; однак треба зазначити, що плата за незалежне управління зазвичай є більш конкурентоспроможною, ніж у великих брендів.

Існує кілька інших переваг:

1. Завдяки тісним стосункам із франчайзерами незалежні керуючі компанії часто можуть допомогти власникам домовитися про більш конкурентоспроможні франчайзингові збори.

2. Грошові потоки, як правило, здійснюються на більш високому рівні, а маркетингові витрати (які покриваються франчайзинговою угодою) зазвичай нижчі.

3. Термін дії угоди про управління, як правило, набагато коротший (починаючи з мінімального блокування на п'ять-десять років), а варіанти виходу зазвичай більш гнучкі.

Франчайзер також може виграти від цього сценарію. На певних ринках або для брендів, яким вони віддають перевагу за франшизою, бажано (і іноді потрібно), щоб вони знали оператора та довіряли йому, особливо для брендів вищого класу в їхньому портфоліо.

Щоб бути конкурентоспроможними та продемонструвати узгодженість інтересів із власником, деякі бренди стягують плату лише на основі доходів від номерів. М'які бренди, які, мабуть, менш помітні для типового гостя як пов'язані з більшою мережею, можуть піти ще далі та стягувати нижчі комісії або використовувати іншу основу для їх розрахунку. Наприклад, угода про франчайзинг може передбачати стягнення роялті лише з доходу від номерів від бронювань, які надійшли через прямі канали (хоча й у більшому відсотку, ніж звичайні роялті) або з центральної системи бронювання бренду, подібно до обробки комісій за бронювання. . Оскільки м'які бренди часто підходять для існуючих готелів, які вже мають за плечима сильну назву чи історію, це надає власнику деяку впевненість у тому, що угода є справедливою та що вони не сплачують комісію за франшизу за бронювання, які вони могли отримати, незалежно від марки. .

«Choice, відомий виключно франчайзинговий бренд, дедалі частіше пропонує умови, орієнтовані на власника/оператора, наприклад відсутність плати за бронювання або контракти з гнучкою тривалістю». - Рустом Вікерс, керівник відділу розвитку Choice Hotels EMEA.

Проте внаслідок пандемії ми відзначили появу нових ключових трендів. Довіра клієнтів є одним із них: багато незалежних власників готелів усвідомили, що в складні часи приналежність до бренду має позитивні сторони, оскільки досвідчені бренди з надійною платформою та усталеним ноу-хау можуть надати пакети підтримки та підвищений рівень спілкування у важкі часи. Протягом останніх кількох років великі бренди були основними компонентами в переговорах з галузевими асоціаціями та місцевими органами влади щодо надання підтримки своїм франчайзі, і це є важливою причиною того, чому багато незалежних власників готелів перейшли на бренди, зокрема франчайзинг, щоб бути вміє зберігати форму контролю. І навпаки, бренди прагнули скоротити витрати шляхом переходу на франчайзинг, який вимагав менш інтенсивного рівня підтримки, ніж керовані готелі. Забігаючи на майбутнє, ймовірно, що ця модель і надалі

залишатиметься привабливим варіантом для брендових компаній.

Тенденція приєднання незалежних готелів до м'яких брендів також може продовжувати прискорюватися. Все більш популярною моделлю стає «манчайзинг», гібридна угода, за якою власники готелів залучають компанію-оператора готелю на початковий період, скажімо, від трьох до п'яти років, після чого контракт перетворюється на франчайзинговий. Іншим типом моделі є короткостроковий або гнучкий франчайзинговий контракт, який зустрічається рідше, але іноді використовується брендами для існуючих готелів, які не відповідають вимогам бренду. Наприклад, готель може бути афілійованим із брендом, скажімо, на п'ять років, пройти програму покращення власності (PIP), щоб відповідати стандартам бренду, скажімо, на два роки, а потім укласти довгостроковий франчайзинговий контракт, скажімо, на 15 років. Ці дві операційні моделі стають все більш масовими, і очікується, що вони продовжуватимуть залучати незалежних готельєрів до брендування своїх об'єктів, ймовірно, часто через франчайзинг.

Загалом, інтерес до франчайзингу продовжує зростати. Власники в регіонах, де франчайзинг був поширеним протягом деякого часу, отримали значний досвід використання цієї моделі та краще усвідомили, на яких умовах вони можуть, а на яких ні.

Таким чином, універсальний підхід до франчайзингових угод неможливий у Європі через незалежний характер країн у регіоні та навіть у межах ЄС. Різні країни встановлюють різні правила та зобов'язання щодо розкриття інформації, і готельні мережі повинні вміти розуміти їх, а також очікування місцевих власників, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Очевидно, що франчайзингові угоди стали більш усталеними на більшості ринків Європи та продовжують набирати популярності та визнання. Консолідація та придбання готельних мереж призвели до різкого зростання частки франчайзингових об'єктів у портфоліо провідних мереж, і, оскільки зараз вони більші, ніж будь-коли, їм потрібно буде продовжувати покладатися на франшизи для досягнення бажаного зростання. і залишатися

попереду своїх конкурентів. Протягом пандемії бренди реструктуризувалися, щоб знайти економічну ефективність, і оскільки франчайзинг потребує менше підтримки та інфраструктури, ніж управління нерухомістю, у регіоні зростає кількість брендів, які бажають отримати франшизу.

Оскільки протягом останніх кількох років бренди надають більш широку підтримку своїм франчайзі, незалежні власники готелів дедалі більше зацікавлені в брендуванні своїх об'єктів, і багато хто з них уже змінили.

2.3. Структура та динаміка франчайзингового бізнесу в готельній індустрії України

Географічне положення України має сприятливий вплив на розвиток туристичного та, в тому числі, готельного бізнесу. Але незважаючи на це, Україна й досі займає одне з останніх місць у списку європейських країн по кількості готелів. Головний стримуючий фактор – довга окупність, витрати на девелопмент і операційну діяльність, політична та фінансова ситуація в країні, а також недосконалість законодавчої бази в частині міжнародних інвестицій і розвитку бізнес-туризму в Україні [30].

Розвиток готельної індустрії в Україні на основі франчайзингового договору представлено, як українською мережею готелів, так і закордонною. Глобальні готельні мережі, що представлені в Україні наведено в додатку В. Серед національних готельних мереж найбільш розвинутими є три наступні: Premier Hotel, Reikartz та Royal Hospitality Group. Серед іноземних брендів виділяються такі, як: Radisson Blu, Hotel IBIS, Ramada та Hilton.

На довоєнному етапі становлення міжнародних готельних операторів на ринку готельних послуг України спостерігалася стабільна динаміка розширення міжнародних готельних брендів. Готельні оператори, що увійшли на вітчизняний ринок розглядають Україну як перспективну країну для розвитку та географічного розширення своїх брендів. В той же час поряд

з міжнародними готельними операторами з'являються національні готельні мережі, які для забезпечення конкурентоспроможності за рівнем і якістю послуг, що надаються, прагнуть відповідати вимогам споживачів [29].

За даними Української асоціації готелів і курортів (UHRA) на начало 2021 року під міжнародними брендами в Україні функціонують лише 17 готелів. Це дуже мало порівняно, наприклад, зі 185 брендованими готелями в Польщі – країні, яка співмірна з нашою за географією, населенням та економічним потенціалом [8].

На 2022 рік було заявлені до відкриття Radisson Hotel City Center Odesa (90 номерів), Best Western Plus Lviv Market Square (70), Ibis & Adagio Kyiv (combo, 265). У 2023-2024 роки планували розпочати роботу Ibis Lviv (100 номерів), Radisson Hotel Pechersk Park Kyiv (167), Sheraton Kyiv Troitska Square (208), Novotel Lviv (125) і Hampton by Hampton Lviv airport (138) [8].

Найактивнішими готельними мережами в Україні на початок 2022 року були Accor, Radisson, InterContinental, Marriott та Hilton,

Загалом експерти очікували активізації входження міжнародних операторів у 2024-2025 рр., але вторгнення росії в Україну змінило плани розвитку індустрії гостинності.

Однією з перших національних мереж, яка почала активно розвиватися за договорами франчайзингу в Україні є мережа готелів Premier Hotels and Resorts, зареєстрована у 2003 році. Зараз вона нараховує 16 готелів категорій 3, 4 та 5 зірок, 16 з яких розташовано в Україні (у Києві (3), Дніпрі, Львові, Одесі (2), Полтаві, Почаєві, Сумах, Харкові (2), Херсоні, Буковелі, Олександрії) та 1 в Угорщині (Мішкольц). 8 із 17 готелів є власними готелями компанії, а 9 працюють на умовах франчайзингового договору.

Всесвітньо відома мережа готелів Hilton представлена в Україні єдиним готелем – Hilton Kyiv, який розташований у самому серці столиці України, в пішій доступності до Оперного театру Золотих воріт. Довіру туристів цей готель завоював майже одразу, що й не дивно, зважаючи на столітню історію бренду (Hilton Kyiv).

Проведене дослідження [29] показало порівняння цих двох готелів за двома параметрами: номерний фонд та цінова політика готельних мереж (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Порівняльний аналіз п'ятизіркових готелів Києва – Premier Palace та Hotel Hilton

Категорія номера	Premier Palace Hotel	Hilton	Співвідношення цінової політики готелів, %
	Ціна за одну ніч (в євро)		
Standard	112	254	44,09%
Junior Suite	270	331	81,57%
Business	400	455	87,91%
Suite	600	970	61,86%

Номерний фонд Premier Palace Hotel складається з 278 номерів різного класу, а Hilton – з 262. Аналіз цінової політики даних готелів показав, що вартість напівлюксів та номерів бізнес-класу майже однакова в обох готелях (81,57% та 87,91% співпадіння), а ціни на номери класу «Стандарт» та «Люкс» збігається приблизно на половину (44,09% та 61,86% відповідно).

Також необхідно зазначити, що обидва готелі мають однаковий рівень обслуговування гостей, а рівень цін досить відрізняється. Саме тому представник національної готельної мережі Premier Palace Hotel буде схилити на свій бік більше туристів, ніж готель міжнародної компанії, і відповідно його конкурентоспроможність, а згодом – впізнаваність та довіра гостей буде тільки збільшуватися.

Але все ж вибір вступати чи не вступати до української готельної мережі є дуже складним, бо має як свої недоліки, так і переваги. Досі ведуться дискусії між бізнесменами, економістами, маркетологами та, власне, туристами щодо потреби та економічного підґрунтя інтеграції готелів. Адже перед об'єднанням потрібно детально вивчити ринок, історію та репутацію мережі, довіру до нього співвітчизників та іноземців,

складнощі, які виникали на шляху, та перспективи, що відкриються в майбутньому.

Необхідно проаналізувати доцільність та перспективність приєднання готелю до української готельної мережі, зокрема виокремити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а саме проведено SWOT-аналіз, результати якого подані у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз перспектив інтеграції локального готелю до української мережі готелів на умовах франчайзингового договору

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Обізнаність українського законодавства (S1)	Висока вартість проживання (W1)
Адаптованість до українського ринку (S2)	Недовіра споживачів до українського продукту (W2)
Розуміння особливостей вподобань споживачів (S3)	Залежність від політики готельної мережі, підпорядкованість «верхівці» (франчайзеру) (W3)
Реактивність до змін на ринку (S4)	Однотипність номерного фонду та відсутність унікальності (W4)
Можливості (O)	Загрози (T)
Наявність хорошої репутації з перших днів роботи (O1)	Переважання попиту над пропозицією (T1)
Отримання технологій і методів роботи, системи резервування, відпрацьованих маркетингових процедур та системи знижок від франчайзера (O2)	Велика конкурентність (T2)
Навчання та управління «зверху» в початковий період діяльності (O3)	«Придбання» негативного іміджу у випадку незадовільної роботи франчайзера (T3)
Реклама по всій країні, світу (O4)	Довгий термін окупності (T4)

Результати розрахунку інтегральних оцінок наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Інтегральні розрахунки можливостей та перспектив об'єднання з готельною мережею на умовах франчайзингового договору

			Можливості (O)				Загрози (T)				
			O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	
Значимість (k)			5	5	4	4	5	4	5	3	
Ймовірність (p)			0,95	0,95	0,75	0,75	0,5	0,75	0,25	0,75	
Сильні сторони (S)	Значимість		SO				ST				441
	S ₁	5	23,75	23,75	15	15	12,5	15	6,25	11,25	
	S ₂	4	19	19	12	12	10	12	5	9	
	S ₃	5	23,75	23,75	15	15	12,5	15	6,25	11,25	
	S ₄	4	19	19	12	12	10	12	5	9	
Слабкі сторони (W)	Значимість		WO				WT				416,5
	W ₁	5	23,75	23,75	15	15	12,5	15	6,25	11,25	
	W ₂	3	14,25	14,25	9	9	7,5	9	3,75	6,75	
	W ₃	4	19	19	12	12	10	12	5	9	
	W ₄	5	23,75	23,75	15	15	12,5	15	6,25	11,25	
			542,5				315				

Подальші дії полягають у формуванні матриці стратегічного вибору за результатами SWOT-аналізу, у якій запропоновані стратегічні дії для розвитку готельного франчайзингу на основі української франшизи залежно від співставлення різних комбінацій: сильні сторони – можливості, сильні сторони – загрози, слабкі сторони – можливості, слабкі сторони – загрози (див. табл. 2.8).

Застосування SWOT-аналізу дає можливість встановити зв'язок сильних і слабких сторін та можливостей і загроз. У процесі планування розвитку необхідно поєднувати внутрішні можливості (сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (можливості і загрози) [42].

Таблиця 2.8 – Рекомендована матриця вибору стратегічних дій для готелів, що вирішили інтегруватися в українську готельну мережу на основі франчайзингу

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Квадрант SO. Стратегія розвитку. Необхідно поєднувати можливості та сильні сторони франчайзингу в готельній справі та використовувати їх на повну. Опираючись на найвагоміші сильні сторони можна найбільш повно використати зовнішні можливості.	Квадрант WO. Стратегія конкуренції. Необхідно поєднувати найвагоміші можливості і слабкі сторони готельного франчайзингу для протидії конкурентам на ринку. Слабкі сторони заважатимуть (стримуватимуть) використанню переваг зовнішніх можливостей.
Загрози (T)	Квадрант ST. Стратегія збереження. Необхідно поєднувати найзначніші загрози та сильні сторони готельного франчайзингу для отримання економічних вигод. Ґрунтуючись на найвагоміших сильних сторонах, можна найбільш повно захиститися від зовнішніх загроз.	Квадрант WT. Стратегія оборони. Необхідно поєднувати найзначніші загрози і слабкі сторони франчайзингу в готельній справі, аби втриматися «на плаву». Найкритичніші слабкі сторони заважатимуть захисту від зовнішніх загроз і навіть підсилюватимуть їх негативний вплив.

Поєднання негативних і позитивних чинників, що впливають на діяльність компанії ззовні та з середини, допоможе правильно оцінювати можливості, які відкриті перед організацією.

І зрештою, так можна досягнути поставленої мети – визначити, яким

шляхом рухатися, яку стратегію обрати, чого варту уникати і, навпаки, на чому зосереджувати свою увагу. Вектор спрямованості стратегічного орієнтиру готелів, що прийняли рішення вступати у готельну мережу на умовах франчайзингового договору вказує на те, що для отримання найбільших вигод, позитивних економічних ефектів та усунення ризиків, необхідно поєднувати можливості та сильні сторони готельного франчайзингу.

Тож, як показують розрахунки, інтегруватися в українську мережу готелів на умовах франчайзингу, перспективно та потенційно успішно. Так, самостійний готель зможе отримати широку клієнтську базу, ім'я та репутацію за невеликі, порівняно з міжнародними франшизами, вкладеннями, майже уникаючи ризиків.

Готель, що остаточно вирішив купити франшизу в української мережі готелів, повинен зосередити усі свої сили, ресурси та увагу на зміцненні своїх сильних сторін, поєднавши їх із можливостями, що зможуть неодмінно з'явитися у найближчому майбутньому. І саме так ризик увінчається успіхом.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

3.1. Особливості нормативно-правового забезпечення та регулювання міжнародного франчайзингу в Україні

Велике значення для провадження франчайзингового бізнесу в країні мають політичні чинники, а саме наявність законодавчої бази, яка регулює франчайзингові відносини та створює відповідні механізми регламентування прав інтелектуальної власності [29].

Якщо готельний оператор хоче отримати ліцензію на свій бренд, щоб пропонувати франшизи, він повинен відповідати певним обов'язковим нормативним вимогам залежно від юрисдикції, в якій діє франшиза. Ринок США жорстко регулюється, і оператори чи франчайзери зобов'язані надавати документи, які розкривають інформацію про франшиз (або UFOC).

Крім США, низка країн світу мають спеціальні закони про франчайзинг (наприклад, Австралія, Бельгія, Китай, Франція, Італії, Малайзії та Іспанії), але навіть у країнах, де немає чіткого законодавства про франчайзинг можуть існувати вимоги розкриття інформації про франшиз. У юрисдикціях, де франчайзер є членом франчайзингової мережі на нього можуть бути накладені зобов'язання щодо розкриття інформації через внутрішній кодекс.

У таблиці 3.1 подано короткий виклад зобов'язань щодо розкриття інформації в деяких європейських країнах [65].

Правовою особливістю франчайзингу в Україні є те, що в національному законодавстві не передбачено договору з такою назвою. Але це не є перешкодою провадження діяльності, оскільки в ЦК України передбачений договір комерційної концесії, який за суттю повністю відповідає франчайзингу [1]. Українське законодавство не використовує термін «франшиза»; натомість він дає визначення «договір комерційної концесії», що є еквівалентом договору франчайзингу в Україні.

Таблиця 3.1 – Зобов’язання щодо розкриття інформації в деяких європейських країнах.

Країна. (Нормативні документи)	Зобов’язання щодо розкриття інформації	
	Резюме контракту	Розкриття комерційної інформації
1	2	3
Італія (Закон № 129/04)	Закон не вимагає конкретного резюме, але договір повинен містити: – винагорода та інвестиції, очікувані від Франчайзі; – територія, надана франчайзі; – опис ноу-хау та послуг надається Франчайзером.	– баланси франчайзера за три попередні фінансові роки; – документація, що стосується діяльності франчайзера; – список усіх франчайзі, що належать до мережі.
Нідерланди	Спеціального регулювання немає. Загальні правила контракту, що застосовуються для всіх є розкриття інформації.	
Норвегія	Спеціального регулювання немає. Загальні правила контракту, що застосовуються для всіх є розкриття інформації.	
Польща (стаття 56 КС)	Спеціального регулювання немає, але відповідно до загальних принципів цивільного права Франчайзер зобов’язаний розкривати ключові факти про запропоновану франшизу.	
Португалія	Спеціального регулювання немає, проте загальне португальське договірне право захищає франчайзі, і тому практикою є розкриття істотних фактів про запропоновану франшизу.	
Румунія (Урядова постанова 52/1997)	Резюме контракту не потрібно за законом, проте вимоги «повної поінформованості» передбачають раннє розкриття контракту (або стислий виклад)	Норми Румунії передбачають загальні обов’язки франчайзера щодо розкриття інформації, щоб франчайзі був «повністю обізнаний» про свою участь у відповідній франшизі. Положення також передбачають особливі вимоги в контексті самого договору франшизи.
Словаччина (розділ 43 Цивільного кодексу)	Немає конкретних норм, але Цивільний кодекс передбачає обов’язок «добросовісності» та «чесної роботи», що означає: хоча розкриття інформації не є юридичною вимогою, рекомендується розкривати ключові факти, щоб уникнути претензій щодо недобросовісної інформації пізніше у відносинах.	
Іспанія (Закон 7/1996 і Королівський указ 419/2006)	Немає спеціальних вимог, має відповідати основним і договірним вимогам.	– статутні ідентифікаційні дані франчайзера (реквізити, реєстраційний номер); – опис досвіду франчайзера (починаючи з дати заснування компанії-франчайзера та опис етапів розвитку мережі); – загальний опис франшизи (система, ноу-хау та технічна допомога, яку надасть франчайзер); – підтвердження права власності на відповідну інтелектуальну власність; – оцінка інвестицій, які франчайзі повинен буде зробити.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Швеція (Закон про розкриття інформації 2006 р.)	– інформація про терміни та основні положення; – відомості про термін, умови зміни, поновлення або припинення; – інформація про те, як розв'язувати договірні спори.	– опис франшизи; – відомості про винагороду, яку має сплатити франчайзі; – відомості про категорії товарів або послуг, які зобов'язаний придбати франчайзі.
Швейцарія	Спеціального регулювання немає. Загальні правила контракту, що застосовуються для всіх є розкриття інформації.	
Туреччина	Спеціального регулювання немає. Загальні правила контракту, що застосовуються для всіх є розкриття інформації.	
Україна (Господарський кодекс/ Цивільний кодекс)	– має бути єдиним письмовим документом; – містити короткий виклад зобов'язань сторін; – загальні правила договірної права.	У франчайзингових угодах немає спеціальних правил, що регулюють розкриття інформації.
Об'єднане Королівство	Спеціального регулювання немає. Загальні правила до контракту, практика – розкривати інформацію.	

Цивільний кодекс України, зокрема ст.1115, дає визначене і законодавчо закріплене поняття договору франчайзингу (комерційної концесії) – за договором комерційної концесії одна сторона (правовласник) зобов'язується надати другій стороні (користувачеві) за плату право користуватися відповідно до її вимог комплексом належних цій стороні прав з метою виготовлення та (або) продажу певного виду товару та (або) надання послуг [1].

Відповідно до подальших положень законодавства України договір франчайзингу передбачає використання прав власника, ділової репутації та комерційного досвіду в узгодженому обсязі з прив'язкою до території та окремих сфер комерційної діяльності або без неї [54].

Українське законодавство не вимагає офіційного переддоговірного розкриття інформації в франчайзинговій операції. Сторони вирішують, яку інформацію надати одна одній, і не зобов'язані дотримуватися будь-якої окремої процедури. Франчайзер зобов'язаний надати копію технічної та

комерційної документації та іншу інформацію, необхідну для реалізації прав франчайзі за договором комерційної концесії. Однак цей обов'язок виникає лише після укладення договору [54].

За законодавством України реєстрація договорів франчайзингу більше не потрібна. У 2001 році була спроба прийняти відповідний закон про франчайзинг, який би прямо регулював укладення однойменного договору, містив основні поняття, регулював відповідальність сторін тощо. Відповідний законопроект був 72 зареєстрований у Верховній Раді 8 листопада 2001 року, але він не був реалізований, а законопроект досі не прийнятий[5].

У 2011р. до Верховної Ради був внесений Проект Закону про внесення змін до Цивільного та Господарського кодексів України (щодо договорів комерційної концесії), але теж зазнав невдачі [1, 4]. Але час не стоїть на місці, і регулювання франчайзингу дещо змінюється. Зокрема, у 2018 у парламенті було зареєстровано проект Закону України «Про франчайзинг» (№ 7430) [7]. Автори законопроекту вважали, що ухвалення спеціального законодавчого законопроекту покращить правові положення, які регулюють укладення та виконання договорів франчайзингу. Слід мати на увазі, що договір комерційної франшизи не гарантує належного правового захисту сторін, що може негативно вплинути на рішення про покупку або продаж франшизи. Закон має на меті врегулювати правові та економічні принципи франчайзингу.

Таким чином, франчайзинг пропонується визначати як підприємницьку діяльність, при якій на договірній основі одна сторона (власник франчайзі) зобов'язується передати іншій стороні (користувачу-франчайзі) виключне право на використання торгової марки на строк до 3 років. Комерційна інформація про спеціалізоване обладнання для виробництва товарів і послуг та інші об'єкти виключних прав, зазначені в договорі [18].

Додатковими умовами, які відрізняють договір франчайзингу від договору комерційної концесії чітко вказують, що франчайзер зобов'язаний

надати франчайзі певні товари, послуги та обладнання або забезпечити, щоб франчайзі міг отримати ці предмети за справедливою ціною; франчайзі надає всі товари та послуги, які франчайзер надає іншим франчайзерам (учасникам франчайзингової мережі); франчайзі надаються певні знижки. Франчайзі зобов'язаний інформувати франчайзера про всі можливі вдосконалення системи, які можуть мати позитивний вплив на функціонування бізнесу [18].

Комерційна субконцесія наразі дозволена, новим законом субфранчайзинг планується заборонити, що договором франчайзингу не може бути передбачено право користувача в межах відповідного регіонального ринку виступати в ролі субфранчайзера [18]. Якщо припустити, що договір франчайзингу має бути зареєстрований, інакше він буде вважатися недійсним, але ця вимога мало пов'язана з оголошеними владою принципами щодо спрощення умов експлуатації. Крім того, таку реєстрацію необхідно проводити двічі: агентство, яке реєструє франчайзера як суб'єкт господарювання, та агентство у сфері захисту інтелектуальної власності. Автори вважають, що усунути «білі плями» в правових положеннях Закону про франшизу 7430 можна, а наслідки впровадження інновацій очікуються дуже привабливими – покращення загального бізнес-клімату в Україні, створення системи ділових партнерств та створення нових робочих місць. Однак необхідно вчитися на зарубіжному досвіді, пристосовуватися до національних умов, поєднувати багаторічну практику розвитку [18].

Проте спроба прийняти в Україні Закон «Про франчайзинг» так і не увінчалась успіхом. Деякі вчені вважають, що для належного врегулювання переддоговірних відносин між правовласником і користувачем достатньо ухвалити окремий закон про розкриття інформації, наприклад, на основі Типового закону про розкриття інформації, розробленого УНІДРУА, а решту правового регулювання договору комерційної концесії залишити в межах ЦК України.

Зважаючи на міжнародну практику, тенденції євроінтеграційної

політики України, а також офіційне визнання Державним комітетом України з питань регуляторної політики та підприємництва (наразі цей орган називається Державна регуляторна служба України) у своєму Листі ідентичності термінів договору франчайзингу та договору комерційної концесії, вважається доцільним замінити в українському законодавстві термін «комерційна концесія» на використовуваний у всьому світі термін «франчайзинг» та внести відповідні зміни до Глави 76 ЦК України, яку слід перейменувати з «Комерційної концесії» на «Франчайзинг». Отже, з точки зору правового регулювання, франшиза є відносно новим інститутом для українського законодавства.

Розглянемо з точки зору виходу на український ринок франчайзингу.

1. **Форми господарюючих суб'єктів.** Іноземна компанія зазвичай реєструється в Україні, щоб вести великий бізнес в країні. Однак іноземний франчайзер може не робити цього, якщо він ліцензує свою франшизу тільки франчайзі в Україні. Типовий франчайзер реєструється як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), як і більшість підприємств в Україні. Існують і інші форми організації бізнесу, такі як приватне підприємство або акціонерне товариство. Однак ці інші корпоративні форми є або недостатньо регульованими, або надмірно регульованими, в той час як ТОВ забезпечує належний баланс. Франчайзер, який працює поодинці, може також зареєструватися в якості індивідуального підприємця.

2. **Вимоги.** Цивільний кодекс, Торговий кодекс, Закон про акціонерні товариства, Закон про товариства з обмеженою відповідальністю (вступив в силу в 2018 році) і Закон про державну реєстрацію юридичних осіб, індивідуальних підприємців і громадських організацій регулюють питання створення господарюючих суб'єктів. Між собою ці закони встановлюють ряд вимог до формування та підтримання господарюючого суб'єкта [2 – 7]. Першим кроком у створенні юридичної особи в Україні є подача реєстраційної форми, установчого рішення, статутних документів та (починаючи з 2020 року) структури акціонерного капіталу, а також копій

документів, що засвідчують особу для кінцевих бенефіціарів-нерезидентів), і подача заяви на реєстрацію компанії в місцевому державному реєстраторі. Українське законодавство встановлює деякі правила формування і підтримки капіталу для компаній. Зокрема, акціонерне товариство при створенні повинно мати мінімальний капітал в розмірі не менше 6,25 млн. гривень (станом на 1 вересня 2020 року). Ця сума рівна 1 250 встановленим законом мінімальних зарплат і, відповідно, 70 збільшується з коригуванням цієї цифри (як правило, щороку). Існують також обмежувальні правила щодо винагороди, яка виплачується за випуск акцій акціонерних товариств. Для реєстрації ТОВ не потрібно мінімального капіталу, і правила формування капіталу в цілому менш обмежувальні. Компанія повинна мати назву, яка також містить вказівку на її корпоративну форму. Кожен суб'єкт господарювання повинен мати офіс, розташований в Україні. Компанія повинна мати як мінімум одного відповідального директора, який повинен бути фізичною особою [31]. Всі суб'єкти господарювання повинні бути зареєстровані в податкових і статистичних органах, а також в Пенсійному фонді України. Вони зобов'язані вести бухгалтерський облік та подавати декларації щомісяця, щокварталу і щорічно.

3. Обмеження. Іноземний бізнес і іноземні інвестиції зазвичай підпорядковуються національному режиму України, який в основному має ті ж права і можливості, що і для місцевих жителів. Більш того, іноземні інвестори мають певні законодавчі гарантії відповідно до українського законодавства і двосторонніх або багатосторонніх договорів, які захищають їхні інвестиції, такі як гарантія репатріації прибутку і компенсації збитків, гарантія від націоналізації і гарантія від змін в законодавстві. Однак через жорсткі правила валютного контролю до недавнього часу існували серйозні обмеження щодо репатріації інвестицій та прибутку. З прийняттям нового Закону про валюту в лютому 2019 року валютні обмеження були зняті. Проте, Національний банк України, як і раніше залишає за собою право тимчасово знову ввести їх для стабілізації національного фінансового ринку.

Крім того, певні обмеження і ліміти застосовуються до іноземного бізнесу та іноземних інвестицій, і вони в основному пов'язані з національною безпекою і стратегічними інтересами в певних важливих галузях (наприклад, фінансові послуги, залізничний транспорт, гірничо-добувна промисловість, сільське господарство, видавнича діяльність і ЗМІ). Оскільки франчайзинг зазвичай не пов'язаний з вищезгаданими стратегічними галузями, він, як правило, не викликає питань, пов'язаних з обмеженням іноземних інвестицій в чистому вигляді. Слід також враховувати, що в даний час український уряд проводить політику санкцій щодо Росії. Відповідно, ряд російських компаній і фізичних осіб знаходяться під санкціями, що унеможливить їх франчайзингову діяльність в Україні.

4. **Нерухомість.** Український ринок нерухомості структурований і досить добре розвинений. Комерційна нерухомість швидко розвивається, і це особливо актуально для мегаполісів. Однак рівень розвитку все ще залишається набагато нижче звичайного рівня або торгової площі на душу населення, характерного для Європи або США. Нерухомість зазвичай орендується або, рідше, купується для цілей франчайзингу. З процедурної точки зору, угоди купівлі-продажу нерухомості повинні бути завірені нотаріусом, а права на нерухомість зареєстровані у відповідному державному реєстрі. Довгострокові договори оренди на три роки і більше також повинні бути нотаріально засвідчені, а права оренди по ним повинні бути зареєстровані. Це тягне за собою додаткові витрати, але в той же час забезпечує більшу визначеність і захист. Щоб уникнути нотаріальних витрат, договори оренди часто укладаються на два роки і 11 місяців з переважним правом на продовження оренди [31]. Договори оренди повинні містити певні обов'язкові положення (наприклад, опис об'єкта оренди, його вартість з індексацією, орендна плата з індексацією, термін оренди і реконструкція), але в цілому сторони в значній мірі вільні у визначенні конкретних умов.

3.2. Напрями та перспективи розвитку франчайзингової бізнес-моделі в готельній індустрії України

Сьогодні багато франчайзерів, як правило, зосереджуються глобально на забезпеченні ресурсами, зокрема інформацією, які потрібні власникам для досягнення успіху. Вони надають дані, щоб допомогти членам конкурувати та бути більш прибутковими. Франчайзі мають більше свободи для налаштування своїх готелів у сегменті, використовуючи ресурси, доступні їм як власникам. Розуміння та знання того, як використовувати наявні ресурси від найкращих у своєму класі інструментів управління доходами до програми лояльності світового рівня, є ключовим фактором успіху, і саме на цьому франчайзери зосереджуються.

Зараз франчайзери інвестують значні кошти в технології, водночас економлячи активи та зосереджуючись на допомозі франчайзі оптимізувати віддачу від своїх інвестицій, зберігаючи при цьому якість і послідовність свого бренду.

Це, як правило, означає, що франчайзери надають високоякісні дані, такі як розуміння споживачів, дослідження та дані, щоб допомогти франчайзі керувати своєю прибутковістю на ринку, де ціни змінюються залежно від дня тижня, пори року, тривалості перебування гостей і приналежність або статус під час бронювання бронювання тощо. Багато франчайзерів також використовують ці дані, щоб підтримати франчайзі у створенні добре розташованих і добре керованих готелів.

Франчайзі, як правило, приваблює бренд, який пропонує їм успішну бізнес-модель і допомагає їм збільшити RevPAR за допомогою таких ресурсів, як програма лояльності та низка цифрових та інших каналів, які допомагають їм генерувати бронювання для свого готелю.

Сьогодні споживачі хочуть більшого, і на франчайзі та франчайзерах як команді лежить обов'язок забезпечити більше, ніж просто готель. Вони хочуть житло, яке є частиною багатофункціональної концепції змішаного

використання, нерухомість у місці чи місці, яке люди хочуть відвідати, із послугами, ресторанами та заходами, які їм подобаються.

Сучасне становище України та всіх її ринків дуже складне. Будь-яка війна в будь-якій країні є досить негативним явищем для всіх країн-учасників, які впливають на економіку цих країн. Так само це і відбулося під час російської агресії проти України. Після місяців зростання напруженості, 24 лютого 2022 року росії розпочала повномасштабну війну на території України. США, ЄС та Великобританія запровадили проти росії економічні санкції.

Франчайзинг в Україні має ряд переваг та недоліків. Що стосується переваг до них можна віднести:

- Робота під брендом, вже відомим споживачеві.
- Досвід франчайзера. «Є певний алгоритм дій при відкритті бізнесу, і він передбачений франчайзером»
- Збереження незалежності. Бізнес, який розвиває франчайзі, юридично та економічно незалежний від усієї мережі, а це означає, що франчайзі не залежить від кризи, яка може наздогнати інші бізнес одиниці цієї мережі.
- Додатковий захист. Франчайзер надає рекомендації щодо відкриття та ведення бізнесу, а також підтримує франчайзі на всіх етапах ведення бізнесу.
- Економічний зміст і рентабельність інвестицій. Відкриття франчайзингового бізнесу зменшує початкові інвестиції. Сильний франчайзинговий бренд може гарантувати високу ймовірність повернення інвестицій, зараз це приблизно 9 – 24 місяці [52].

Що стосується недоліків, то до них можна віднести:

- Жорсткий зв'язок з франчайзером. Франчайзі - копія або тінь франчайзера. Саме через тісний зв'язок бізнес може бути втрачений при будь-яких відхиленнях у його зберіганні з боку франчайзі: франчайзер може просто не продовжити франшизу.
- Інвестиції. Для придбання франшизи потрібні гроші – так званий

одноразовий платіж. Крім того, весь час діють постійні відрахування - роялті. І вони, загалом, не змінюються незалежно від того, як справи. Передбачається, що з франчайзі все повинно бути добре, оскільки функціонує бренд і приносить чималий дохід. А якщо щось не виходить – то це біда новачка, помиляється, незважаючи на підготовку. Хоча насправді в інтересах франчайзера не франчайзі вибирає весь дохід, а навпаки, дає йому можливість заробляти і процвітати.

– Зворотна сторона гідності. Діяльність із вже зареєстрованими шаблонами може бути хороша, але оскільки зміна умов може бути катастрофічною – саме тоді, коли потрібно швидко змінити, шаблони можуть зіпсувати все. Тобто коли зміни можуть бути буквально між жорнами вимог франчайзера і нинішньою складною ситуацією на ринку товарів/послуг.

Проблеми у контролі якості. Виникнення проблем у контролі за якістю товарів (послуг), які надає чи продає франчайзі, у зв'язку з його відносною незалежністю.

– Можливість розголошення комерційної таємниці. Франчайзі може розголошувати комерційну таємницю та ноу-хау від франчайзера, хоча угодою це заборонено.

– Вихід із франчайзингової системи ефективних франчайзі. Первісний франчайзі стане прямим конкурентом франчайзі, коли франчайзі розпочне власний бізнес [52].

Після перемоги України у війні, український ринок стане привабливим для інвесторів на засадах франчайзингу в індустрії гостинності, очікуються наступні тенденції ринку франшиз в Україні:

1. Поява на ринку спрощених франшиз і більш демократичних форматів (спрощена концепція самого бізнесу).
2. Поступове зростання кількості соціальних франшиз. Це тренд світового масштабу, адже ця сфера підприємництва досить стійка в кризові періоди.
3. Під час кризи зростає значення когнітивного капіталу франшизи

(впізнаваність бренду, знання та досвід, які передаються франчайзі, досвід партнерів франчайзингової мережі).

Франчайзинг – це універсальний, ефективний і перевірений шлях до внутрішнього та міжнародного зростання сектора. Він пропонує низку захоплюючих стратегічних можливостей для готельного бізнесу, який прагне вийти на міжнародний рівень.

Який би тип франчайзингу не використовував готельний бізнес, він матиме наступні чотири спільні риси:

- участь у прибутках;
- інвестиції третьої сторони;
- позбавлення певного ступеня операційного контролю;
- розподіл ризиків.

Точні деталі використаної структури визначатимуть точні профілі ризику відносин між франчайзером і франчайзі. Багато готельних підприємств, наприклад Ассор, успішно розробили стратегію роботи як торгових точок, що належать компанії, так і франчайзингових торгових точок.

Цей комбінований підхід гарантує, що франчайзер має постійний доступ до операційних реалій свого формату та здатний переглядати та розвивати його на постійній основі. Корпоративні торгові точки зазвичай приносять більший прибуток для власника бренду, ніж франчайзингові торгові точки. Однак швидші темпи зростання та потреба в менших інвестиціях на одиницю породжують «ефект мультиплікатора», що призводить до вищого прибутку від інвестицій, більшої частки ринку та, зрештою, вищих валових доходів для власника бренду.

Франчайзинг має багато переваг, які знижують експлуатаційні витрати та підвищують ефективність виробничої діяльності, що особливо актуально в Україні за сучасних та майбутніх умов. Франчайзинг, як спосіб ведення бізнесу, передбачає створення однорідного бізнесу з єдиною торговою маркою і за однакових умов, форми, способу продажу, єдиних вимог до

якості та єдиної ціни. Отже, за фіксовану плату франчайзі отримує кваліфіковану допомогу, яка в іншому випадку була б для нього надто дорогою. Крім того, у цьому випадку у франчайзера працює менше адміністративного персоналу, що знижує його витрати на заробітну плату, а прибутковість зростає, оскільки франчайзер більш мотивований, ніж співробітники, для досягнення результату[50].

Однак, незважаючи на таку кількість переваг, франчайзинг в Україні має ряд проблем, які необхідно вирішити. До цих проблем можна віднести (див. табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – Рейтинг проблем при організації бізнесу на основі франшизи [52]

Рейтинг	Найбільші перешкоди
1	Підприємці не розуміють можливостей такого способу ведення бізнесу.
2	Економічний розвиток України нестабільний
3	Відсутність стартового капіталу для входу у систему франчайзингу.
4	Складнощі процесу кредитування малого бізнесу
5	Нормативна база франчайзингу недосконала.
6	Українські франчайзери незахищені у франчайзинговій співпраці з іноземними представниками.
7	Системі франчайзингу та її елементів для регуляторів бракує прозорості
8	Відсутність вітчизняного досвіду та високий ризик ведення ділової активності суб'єктів франчайзингової системи - франчайзера і франчайзі.
9	Відсутність належної поваги до інтелектуальної власності.
10	Небезпека втрати франчайзі самостійності та «обличчя» підприємця та менеджера.

За останні довоєнні 5 років динаміка кількості франчайзерів в основному збільшувалась, незважаючи на велику кількість проблем у цій галузі. Це свідчить, що їхній ринок з кожним все більше розвивається [54].

Отже, серед основних проблем розвитку франчайзингу в Україні можна визначити: непоінформованість українських підприємців про основні принципи ведення бізнесу як франшизи; нормативна база франчайзингу недосконала; моральна та матеріальна невідповідність бізнесу та споживачів до такого типу відносин; відсутність кваліфікованих кадрів; відсутність стартового капіталу для входу у систему франчайзингу; складнощі процесу кредитування малого бізнесу; українські франчайзери незахищені у франчайзинговій співпраці з іноземними представниками; системі франчайзингу та її елементів для регуляторів бракує прозорості. Ці проблеми потребують негайно вирішення, що пришвидшить розвиток франчайзингу в Україні на належному рівні.

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 необхідно зазначити наявність відомого бренду і позитивного іміджу, який завжди передбачає 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 та підвищення ефективності своєї діяльності.

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

існування готелів у мережі, зважаючи на специфіку роботи в українських економічних умовах.

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.

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.

Отже, функціонування готелів в мережевих системах надає низку конкурентних переваг, порівняно з ієрархічними організаційно-управлінськими формами, що дозволяє зробити висновок про перспективи їх подальшого розвитку в Україні. У будь-якому випадку розвиток готельних мереж у нашій країні означатиме перехід на принципово новий рівень присутності на світовому ринку готельних послуг – якщо раніше Україна представляла собою тільки нові ємні ринки, то створення національних готельних мереж може позначити нових рівноправних учасників ринку готельних послуг.

З метою виявлення проблем, з якими стикаються потенційні франчайзі, проведено дослідження практичної діяльності франчайзингових підприємств та франчайзі. Під час дослідження, проведеного методом анкетування серед практикуючих спеціалістів на ринку франшизи, що виступили експертами з цих питань, було виявлено перешкоди, які негативно впливають на можливість ефективного організування бізнесу на основі франшизи, та визначено, що переважно вони залежать від рівня знань потенційних інвесторів про можливості цього способу здійснення підприємництва (див. табл. 3.3) [41].

Наведені проблеми є взаємопов'язані та взаємозалежні між собою, як

наслідок, невирішеність одних тягне за собою розростання інших.

Вивчення практичної діяльності підприємств у сфері франчайзингу та праць науковців з цієї проблематики дає підстави констатувати, що впорядкування необхідні у питаннях обґрунтування вибору франшизи. Основною проблемою є відсутність чітко сформованої методики вибору франшизи, що буде зосереджена на детальному вивченні певних параметрів функціонування франчайзингових підприємств та аналізуванню конкретних пропозицій у межах тієї чи іншої франшизи.

Таблиця 3.3 – Рейтинг проблем при організуванні бізнесу на основі франшизи) [41].

Частка опитуваних, %	Найбільші перешкоди
28	Брак знань у підприємців щодо можливостей такого способу ведення бізнесу
21	Нестабільність економічного стану України
16	Недостатність стартового капіталу для входження до франчайзингової системи
13	Складність процедури кредитування малих підприємств
12	Недосконалість нормативно-законодавчої бази, стосовно франчайзингових відносин
7	Незахищеність українських франчайзі у франчайзинговій співпраці з іноземними представниками
3	Відсутність прозорості франчайзингової системи та її елементів для контролюючих органів

Така методика повинна запобігати обранню ненадійних франшиз, а тому має досліджувати весь спектр економічних показників потенційного бізнесу від вивчення його позиції у межах певної галузі до аналізу умов за франшизою, які пропонуються досліджуванним підприємством.

Модель методики обґрунтування вибору франшизи базується на 5 етапах, що відображено на рисунку 3.1.

У процесі виконання першого етапу потенційним франчайзі необхідно досліджувати ринкову привабливість франчайзингових підприємств, що допоможе оцінити популярні та актуальні ринки для відкриття франчайзингового підприємства. Франчайзі зможе прийняти рішення для успішного відкриття своєї справи. А також збирання даних на цьому етапі допоможе оцінити конкурентне середовище франчайзингового ринку.

1. Дослідження ринкової привабливості франчайзингових підприємств
2. Оцінювання конкурентного середовища функціонування франчайзингових підприємств обраного ринку
3. Оцінка та аналіз фінансового стану франчайзингового підприємства
4. Оцінка ефективності придбання франшизи
5. Вибір

Рис. 3.1 – Основні етапи обґрунтованого вибору франшиз для українського ринку індустрії гостинності

При оцінці конкурентного стану франчайзингових підприємств на другому етапі необхідно оцінювати конкурентний стан підприємств із використанням низки показників. Це можуть бути індекс MarketScore, частка підприємства у секторі, частка ринку, частка на субринку, місце компанії в секторі, місце компанії на ринку, місце компанії на субринку, абсолютний приріст виручки за рік, відносний приріст виручки за рік, абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки та сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки.

Третім етапом запропонованої моделі є аналізування фінансового стану франчайзингового підприємства. Сьогодні не існує єдиного підходу до

оцінювання фінансового стану підприємств, проте, на наш погляд, такими показниками можуть бути: фінансовий індикатор (індекс FinScore); ліквідність (поточна ліквідність, абсолютна ліквідність); платоспроможність (коефіцієнт автономії); прибутковість (ROA-рентабельність активів, RCA-рентабельність оборотних активів, NPM-чиста маржа, ROTA-рентабельність загальних активів); ділова активність (оборотність загальних активів, оборотність робочого капіталу, оборотність дебіторської заборгованості) ат інші. Поряд з цим особливої уваги потребує прогнозування ймовірності настання банкрутства. Важливість цього прогнозу зумовлена залежністю франчайзі від успішності діяльності франчайзера, оскільки при банкрутуванні останнього перший автоматично втрачає свій бізнес. У світовій практиці широко використовуються багатофакторні моделі Альтмана – зокрема п'ятифакторні моделі прогнозування (модель Altman Z-score) та Модель Ліса для точнішої перевірки підприємства на ймовірність настання банкрутства, а також Multiple – deskriminant analysis – МДА), індекс кредитоспроможності, який дозволяє у першому наближенні розділити господарські суб'єкти на потенційних банкрутів та небанкрутів.

Сучасне програмне забезпечення, представлене такими програмними продуктами, як «ІНЕКАналітик», «Альт-Фінанси», «Financial Analysis» та ін., спрощує процес розрахунків та пришвидшує аналітичні можливості франчайзі.

Четвертий етап повинен базуватися на дослідженні ефективності придбання франшизи. Методика оцінювання таких показників, висвітлена вченими, і містить, зокрема показники, що дають відповіді на питання, яких фінансових затрат вимагає реалізація проекту створення франчайзингового підприємства; яких прибутків можна очікувати від його реалізації; які ефективність та термін окупності такого проекту, можливі ризики інвестування у проект тощо.

П'ятий етап передбачає здійснення вибору на основі інформації, отриманої під час дослідження, проведеного на попередніх етапах при

порівнянні різних варіантів франшиз.

Таким чином, запропонована методика буде сприятиме здійсненню обґрунтованої оцінки стану франчайзингових підприємств потенційними інвесторами та підвищує надійність та перспективність рішення щодо вибору бізнесу. Реалізація вищенаведеної методики сьогодні ускладняється: воєнним положенням, відсутністю доступу до достовірної інформації та потребує переходу до нового етапу глобалізації, сконцентрованої на безперервному формування масиву даних, що являють собою необмежений кіберпростір, сформований в єдине ціле за для вирішення соціальних проблем і створення умов для стійкого економічного зростання, що потребує подальших досліджень.

ВИСНОВКИ

Ведення бізнесу на міжнародному ринку є складним завданням, тому що спочатку потрібно знати та розуміти місцевий ринок. Не є таємницею, щоб вийти на світовий ринок потрібні значні інвестиції. У цьому дуже допомагає міжнародний франчайзинг. Франчайзинг – це ефективний інструмент для розвитку малого бізнесу, поєднуючи переваги великого та малого бізнесу, щоб допомогти використати досвід великих компаній для розвитку малого бізнесу. Доступ до міжнародних ринків дозволяє франчайзерам швидко розширювати свою діяльність в інших країнах. Така модель ведення бізнесу допомагає будувати відносини між країнами та сприяє економічному розвитку. Тому міжнародний франчайзинг стрімко розвивається не тільки в Європі, а й в Україні.

Існують три різні типи регулювання франшизи, кожен з яких має свою мету та характеристики. До них відносять: антимонопольні норми; регулювання зовнішньої торгівлі та інвестицій; чисті правила франшизи. Антимонопольне регулювання спрямоване на запобігання обмеженню торгівлі та загалом зосереджується на питаннях класичного законодавства про конкуренцію, таких як прив'язування, повне примусове виконання, підтримання роздрібних цін, ексклюзивність. Регулювання зовнішньої торгівлі та інвестицій є типовим для ринків, що розвиваються, з протекціоністською економічною політикою або окремими політичними цілями, такими як розподіл багатства, як правило, вони прагнуть регулювати вихід на свій внутрішній ринок іноземних бізнес систем, які уникають обмежень, накладених на прямі іноземні інвестиції. Правила чистої франшизи зосереджуються на сферах потенційних зловживань у франчайзингу, а саме на розкритті переддоговірної інформації та відносинах між франчайзером та його франчайзі. На міжнародних ринках відносини між франчайзером і франчайзі регулюються міжнародною угодою про франшизу, а саме міжнародним договором франчайзингу.

Прагнучі використовувати франчайзинг, важливо мати повне розуміння аспектів, які постануть перед правовими системами кожного цільового ринку. Ці виклики необхідно передбачити та врахувати не лише під час розробки стандартної документації, але й при способах планування, бюджетування та впровадження. В дослідженні показано, що використання франчайзингу в готельному секторі помітно відрізняється по світу. Наприклад, готельний ринок Європи значно відрізняється від Сполучених Штатів, де бренд є головним, близько 70 відсотків готелів у Сполучених Штатах є «брендовими» та існує сильна, вбудована та регульована система франчайзингу. В роботі наведено порівняння законодавчо-правових зобов'язань щодо розкриття інформації в європейських країнах щодо використання європейського досвіду для українського ринку франчайзингу в індустрії гостинності.

Зазначено, що Цивільний та Господарський кодекси України є першим правовим регулюванням франшиз в Україні. У 2001 були спроби прийняти закон про франчайзинг, а в 2011 роках була спроба внести законопроект про внесення змін до Цивільного та Господарського кодексів України (щодо договорів комерційної концесії), але обидва випадки були невдалими. У 2018 році у парламенті було зареєстровано депутатський проект Закону України «Про франчайзинг» (№ 7430). Проте спроба прийняти в Україні Закон «Про франчайзинг» так і не увінчалась успіхом.

У сьогоденних умовах розвиток вітчизняного малого та середнього бізнесу ускладняється такими факторами, як військова обстановка, фінансування підприємницької діяльності, низькі ставки за кредитами та страхуванням, економічні та соціальні проблеми. Одним з найефективніших способів збільшення потенціалу бізнесу є франчайзинг, який по суті полягає в передачі однієї компанії (франчайзера) права користуватися пакетом послуг за плату іншій (франчайзі). Перевагами франчайзингу для франчайзі є доступ до конкретних бізнес ноу-хау, зниження ризику виходу на ринок тощо. У свою чергу франчайзеру надається можливість розширити ринок збуту та

покращити імідж компанії. Враховуючи сучасні негативні явища в економіці України, а саме війну, обмеженість бюджетних коштів, відсутність фінансування, а також досконалої системи кредитування та страхування, слід відзначити, що франчайзинг є однією з перспективних форм бізнесу на українському ринку. Тому дослідження впливу міжнародного франчайзингу на розвиток українських роздрібних мереж має велике значення.

Аналіз показав, що розвиток готельної індустрії в Україні на основі франчайзингового договору представлено, як українською мережею готелів, так і закордонною. Серед національних готельних мереж найбільш розвинутими є три наступні: Premier Hotel, Reikartz та Royal Hospitality Group. Серед іноземних брендів виділяються такі, як: Radisson Blu, Hotel IBIS, Ramada та Hilton.

На довоєнному етапі становлення міжнародних готельних операторів на ринку готельних послуг України спостерігалася стабільна динаміка розширення міжнародних готельних брендів. Готельні оператори, що увійшли на вітчизняний ринок розглядають Україну як перспективну країну для розвитку та географічного розширення своїх брендів.

Порівняльний аналіз п'ятизіркових готелів м. Києва, що входять до української (Premier Palace Hotel) та іноземної (Hilton) готельних мереж, показав, що номерний фонд Premier Palace Hotel більший за іноземний аналог. Обидва готелі мають однаковий рівень обслуговування гостей, а рівень цін досить відрізняється. Саме тому представник національної готельної мережі Premier Palace Hotel буде схилити на свій бік більше туристів, ніж готель міжнародної компанії, і відповідно його конкурентоспроможність, а згодом – впізнаваність та довіра гостей буде тільки збільшуватися.

Проведений SWOT-аналіз готельного франчайзингу на основі української франшизи дав такі результати, що об'єднуватися з українською мережею готелів на умовах франчайзингу, об'єктивно перспективне, адже таким чином самостійний готель зможе отримати велику клієнтську базу,

ім'я та репутацію за невеликі, порівняно з міжнародними франшизами, вкладенням, майже уникаючи ризиків.

Запропонована в роботі методика обґрунтування вибору франшизи для українського ринку індустрії гостинності буде сприятиме здійсненню обґрунтованої оцінки стану франчайзингових підприємств потенційними інвесторами та підвищує надійність та перспективність рішення щодо вибору бізнесу. Реалізація вищенаведеної методики сьогодні ускладняється: воєнним положенням, відсутністю доступу до достовірної інформації та потребує переходу до нового етапу глобалізації, сконцентованої на безперервному формування масиву даних, що являють собою необмежений кіберпростір, сформований в єдине ціле за для вирішення соціальних проблем і створення умов для стійкого економічного зростання, що потребує подальших досліджень.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Цивільний кодекс України (поточна редакція від 01.01.2021). Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44, ст.356. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 23.11.2022).
2. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо державної підтримки сфери культури, креативних індустрій, туризму, малого та середнього бізнесу у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби (COVID19)» від 22.04.2020 р. № 3377. URL : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/info/JI01905A.htm 1 (дата звернення: 21.11.2021).
3. Постанова КМУ від 27.05.2020 р. «Програма стимулювання економіки для подолання наслідків епідемії Covid-19». URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/uryadzatverdiv-z-doopracyuvannyam-programu-stimulyuvannyaekonomiki-dlya-podolannya-naslidkiv-epidemiyi-covid-19>. (дата звернення: 21.11.2021).
4. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#T> (дата звернення: 21.11.2021).
5. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>. (дата звернення: 21.11.2021).
6. Закон України «Про товариства з обмеженою відповідальністю» від 06.02.2018 р. № 2275-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>. (дата звернення: 21.11.2021).
7. Проект Закону «Про франчайзинг» від 08.11.2001 р. № 8241. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/jh5qe00i?an=&ed=2017_12_21&dtm= (дата звернення: 21.11.2022).
8. Асоціація готелів та курортів України. URL: <https://uhra.com.ua>.

(дата звернення: 21.11.2022).

9. Бедринець М. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні. *Фінанси України*, 2001. № 2. С. 96–104.
10. Бланк И. Основы финансового менеджмента. Київ : Эльга; Ника-Центр, 1999. Т. 1. 479 с.
11. Бланк И.А. Торговый менеджмент. Київ : Эльга, Ника-Центр, 2004. 784 с.
12. Бойчук І. Доцільність розвитку франчайзингової системи співробітництва в Україні. *Регіон. Економіка*, 2001. № 3. С. 251–255.
13. Виноградська А. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: Монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 807 с.
14. Вплив пандемії COVID-19 на розвиток туристичних регіонів світу / Мамотенко Д., Гурова Д., Цвілий С., Кукліна Т., Журавльова С. *Interaction of society and science: problems and prospects : abstracts of III International Scientific and Practical Conference, London, October 05-08, 2021. London, England, 2021. P. 448–455.*
15. Григоренко Т. М. Класифікація франчайзингових мереж. *Товари і ринки*, 2011. № 1. С. 36–43.
16. Дахно І.І., Бабіч Г.В., Барановська М.В. Зовнішньоекономічний менеджмент. Навч.посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 340 с.
17. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2022).
18. Для франчайзингу в Україні підготували нове законодавче поле. URL : <https://femida.ua/novyny/dlya-franchajzyngu-vukrayini-pidgotuvaly-nove-zakonodavche-pole/>. (дата звернення: 21.11.2022).
19. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Київ : Україна, 1994. 319 с.
20. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 224 с.

21. Загородній А., Вознюк Г. Фінансово-економічний словник. Львів : В-во НУ «Львівська політехніка», 2005. 714 с.
22. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підруч. для вузів / І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман; за ред. докт. екон. наук, проф. І.В. Багрової. Київ : Центр навч. літер., 2004. 540 с.
23. Ковалюк О. Фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики): Монографія. Львів : ВЦ ЛНУ ім. І. Франка, 2002. 396 с.
24. Майстер-франшиза (англ. Master Franchise). Інструкція до застосування. URL: <https://franchise-capital.com/blog/mayster-franshyza-instruktsiya-do-zastosuvannya/> (дата звернення: 21.11.2022).
25. Мамотенко Д. Ю. Цифрові технології в сучасному туристичному бізнесі. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах»*, 3 – 4 листопада 2022 р. м. Запоріжжя, Україна, 2022р. С. 77–79.
26. Мамотенко Д.Ю. Головні світові тенденції індустрії гостинності 2022 року. *Міжнародна науково-практична конференція «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства»*, 25 листопада 2022 р. НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна, 2022р. С. 633–637.
27. Мамотенко Д.Ю. Перспективи франчайзингу на світовому ринку готельного бізнесу. *Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку»*, 28 – 29 жовтня 2022 р., м. Умань. 2022, С. 94–97.
28. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України: Підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 948 с.
29. Огінок С.В., Дика, Б.М. Особливості організації готельного бізнесу на умовах франчайзингу. *Соціальна економіка*. 2021. Вип. 61. С. 114 –

122.

30. Огляд ринку готелів: що відбувається з готелями в Україні. URL: <https://thepage.ua/ua/real-estate/oglyad-rinku-goteliv-sho-vidbuvayetsya-z-gotelyami-v-ukrayini> <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4113092.html>. (дата звернення: 21.11.2022).

31. Офіційний сайт «Асоціації франчайзингу України». URL : <http://www.franchising.org.ua>. (дата звернення: 21.11.2022).

32. Офіційний сайт Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД). URL : <https://unctad.org/>. (дата звернення: 21.11.2022).

33. Офіційний сайт Міжнародного інституту уніфікації приватного права (UNIDROIT). URL : <https://www.unidroit.org/> (дата звернення: 21.11.2022).

34. Офіційний сайт Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA). URL : <https://www.franchise.org/>. (дата звернення: 21.11.2022).

35. Полевая Т. Экономическая сущность и особенности франчайзинга как вида нематериальных активов. *Економіка і регіон: Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Ю. Кондратюка*, 2003. № 1 (1). С. 78–80.

36. Ринок франчайзингу: Україна, світ і сучасні виклики. URL : <https://business.rayon.in.ua/topics/388143-rinokfranchaizingu-ukrayina-svit-i-suchasni-vikliki/> (дата звернення: 21.11.2022).

37. Сідун О. Особливості та форми співпраці великого і малого бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. Ужгород, 2002. Вип. 12. С. 100–103.

38. Словник франчайзингу та бізнесу. URL : <http://franchising.ua/slovník/franchayzingova-mereja/26>. (дата звернення: 21.11.2022).

39. Солодченко І. Купіть фірмі обличчя. Договори франчайзингу: податковий і бухгалтерський облік. *Дебет-кредит*, 2003. № 32. С. 19–24.

40. Сталінська А. Модель адаптації українських фірм до

корпоративних систем транснаціональних корпорацій. Український бізнес XXI століття: реалії, проблеми, перспективи: *Щорічник досліджень Консорціуму із удосконалення менеджмент-освіти в Україні*. Київ : Навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні». 2004. С. 10–61.

41. Стеців І.С., Стеців І.І. Франшиза в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2019. С. 131-136.

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

43. Туристична галузь України в період Євроінтеграції: теоретичний аспект : монографія / А. В. Віндюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. 187 с.

44. Фатєєва Я., Анохіна І. Товарні знаки і торгові марки: облік, передача прав на їх використання. *Все про бухгалтерський облік*. 2001. № 116 (662). С. 36–40.

45. Федерація Розвитку Франчайзингу в Україні : Кодекс Етики Франчайзингу. URL : <http://fdf.org.ua/about-franchise/kodeks-etiki-franchajzingu>. (дата звернення: 21.11.2022).

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

47. Франчайзинг: навчальний посібник. / Кузьмін О.Є., Мирончук Т.В., Салата І.З., Марчук Л.В. Знання. Київ. 2011. 267 с.

48. Цират А.В. Франчайзинг от А до Я : Терминологический словарь / А. В. Цират, Е. А. Кривонос. Київ : Ассоциация франчайзинга, 2004. 72 с.

49. Шелеметьєва Т.В., Гресь-Євреїнова С.В., Мамотенко Д.Ю. Аналітичний інструмент стратегічного менеджменту: використання PEST-аналізу в туризмі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. №53. С.38 – 46.

50. Школа І., Корольчук О., Дронь В. Оптимізаційна модель життєвого циклу франчайзингу. *Економіка України*. 2005. № 6. С. 50–58.

51. 2021 worldwide ranking of hotel groups: global leaders slow down but keep expanding their portfolios. URL : <https://hospitality-on.com/en/hotel-development/2021-worldwide-ranking-hotel-groups-global-leaders-slow-down-keep-expanding-their/> (дата звернення: 21.11.2022).

52. Franchises in Ukraine: problems and ways for their decision. URL : <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-1-number-12019/franchises-ukraine-problems-and-ways-their>. (дата звернення: 21.11.2022).

53. Franchising in the Hotel Sector (Bird & Bird LLP). URL : <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=ca5a0ef2-0055-4c71-9e4e-dfcc6d53b176>. (дата звернення: 21.11.2022).

54. Franchising in Ukraine-2021. URL : <https://www.nobles-law.com/post/franchising-in-ukraine-2021>. (дата звернення: 15.11.2022).

55. Hotel Franchising in Europe – The Push Continues for New Ways to Expand. URL : <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4113092.html>. (дата звернення: 21.11.2022).

56. Hotel franchising in Europe. URL: <https://studylib.net/doc/25640394/hotel-franchising-in-europe>. (дата звернення: 21.11.2022).

57. IFA, Franchising Economic Outlook 2022. URL: [https://www.franchise.org/sites/default/files/2022-02/2022/Franchising Economic Outlook.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/2022-02/2022/Franchising%20Economic%20Outlook.pdf). (дата звернення: 21.11.2022).

58. International Franchise Contract. URL : <https://www.globalnegotiator.com/en/international-franchise-contract-template>. (дата звернення: 21.11.2022).

59. International Franchising. URL : <https://www.franchisecompany.co.uk/international-franchising>. (дата звернення: 21.11.2022).

60. Postcoronavirus formation of tourist micro-business of the region on the basis of economic security. *Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions* : monography / V. Zaitseva, S. Tsviliy, D.

Gurova, O. Korniienko, D. Mamotenko. Boston: Primedia eLaunch, 2021. P. 169 – 202.

61. Marriott International. URL : <https://www.marriott.com/default.mi>. (дата звернення: 21.11.2022).

62. The Regulation of International Franchising. URL : <https://whoswholegal.com/features/the-regulation-of-international-franchising1>. (дата звернення: 21.11.2022).

63. Towards a Strategic Model of Global Franchise Expansion. E. Hachemi, Aliouche Udo A. Schlentrich. URL : https://www.researchgate.net/publication/251479677_Towards_a_Strategic_Model_of_Global_Franchise_Expansion .(дата звернення: 21.11.2022).

64. Hotel Franchising in Europe – The Push Continues for New Ways to Expand. URL : <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4113092.html>. (дата звернення: 21.11.2022).

65. Hotel franchising in Europe. URL : <https://studylib.net/doc/25640394/hotel-franchising-in-europe>. (дата звернення: 21.11.2022).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Готельні франчайзингові мережі по регіонах світу



Region	Брендовані номери у % від загальної кількості
North America	70%
East Asia	25%
Middle East	25%
South America	20%
Europe	25%

ДОДАТОК Б

Готельні франчайзингові мережі в Європі



ДОДАТОК В

Франчайзингові готельні мережі, що представлені в Україні

