

## ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ЕФЕКТИВНА ФОРМА УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ

Н. І. Данько  
к. е. н., доцент  
В. П. Новікова  
викладач

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
n.danko@karazin.ua

У роботі розглянуто питання створення та розвитку готельного бізнесу на базі договору франчайзингу. Авторами розглянуто історію та успішний досвід використання франчайзингу у різних країнах, зокрема у США, Канаді, Японії, Південній Кореї та Бразилії. Досвід цих країн показує, що франчайзинг є формою ведення бізнесу, яка на практиці довела свою високу ефективність як взагалі у сфері надання послуг, так і в готельній індустрії зокрема. У роботі зроблено порівняльну характеристику функціонування незалежних готельних підприємств й операційних ланцюгів (мереж) та відмічено, що готельні ланцюги дозволяють просувати на світовий ринок готельних послуг високі стандарти обслуговування, а також сприяють підтримці готельного обслуговування туристів. Також у роботі окремо розглянуто досвід функціонування міжнародних готельних ланцюгів, які належать США: ланцюги класу люкс, такі як «Hyatt», «Hilton», «West Inn», і ланцюги середнього класу – «Holiday Inn», «Marriott», «Ramada». Також розглянуто діяльність «ACCOR», «Club Meditrans» (Франція), «Transthouse Fort» (Велика Британія), «Груп Соль» (Іспанія).

Також у роботі розглянуті особливості та переваги функціонування готельних ланцюгів, що працюють на базі договору франчайзингу. У статті робиться висновок, що дана система управління готельними підприємствами сприяє підвищенню конкурентоспроможності та створенню цілої низки переваг, які дозволяють готелям підвищувати якість готельної послуги та дотримуватись високих стандартів якості готельної послуги, що надається, дозволяє диверсифікувати послуги, що пропонуються в рамках свого сегмента ринку, збільшувати індивідуалізацію обслуговування споживачів.

**Ключові слова:** франчайзинг, договір франчайзингу, готельні ланцюги.

### ФРАНЧАЙЗИНГ КАК ЭФФЕКТИВНАЯ ФОРМА УПРАВЛЕНИЯ В ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ

В работе рассмотрены вопросы создания и развития гостиничного бизнеса на базе договора франчайзинга. Авторами рассмотрена история и успешный опыт использования франчайзинга в разных странах, в частности в США, Канаде, Японии, Южной Кореи и Бразилии. Опыт этих стран показывает, что франчайзинг является формой ведения бизнеса, которая на практике доказала свою высокую эффективность как вообще в сфере оказания услуг, так и в гостиничной индустрии в частности.

В работе проведена сравнительная характеристика функционирования независимых гостиничных предприятий и операционных цепей (сетей) и отмечено, что гостиничные цепи позволяют продвигать на мировой рынок гостиничных услуг высокие стандарты обслуживания, а также способствуют поддержке гостиничного обслуживания туристов. Также в работе отдельно рассмотрен опыт функционирования международных гостиничных цепей, принадлежащих США: цепи класса люкс, такие как «Hyatt», «Hilton», «West Inn», и цепи среднего класса – «Holiday Inn», «Marriott», «Ramada». Также рассмотрена деятельность «ACCOR», «Club Meditrans» (Франция), «Transthouse Fort» (Великобритания), «Групп Соль» (Испания).

Также в работе рассмотрены особенности и преимущества функционирования гостиничных цепей, работающих на базе договора франчайзинга. В статье делается вывод, что данная система управления гостиничными предприятиями способствует повышению конкурентоспособности и созданию целого ряда преимуществ, которые позволяют отелям повышать качество гостиничной услуги и придерживаться высоких стандартов качества предоставляемой гостиничной услуги, позволяет диверсифицировать услуги, предлагаемые в рамках своего сегмента рынка, увеличивать индивидуализацию обслуживания потребителей.

**Ключевые слова:** франчайзинг, договор франчайзинга, гостиничные сети.

### FRANCHISING AS AN EFFECTIVE FORM OF MANAGEMENT IN HOTEL INDUSTRY

The paper studies the creation and development of the hotel business in a franchise agreement. The authors review the history and successful experience of the use of franchising in different countries, including the US, Canada, Japan, South Korea and Brazil. The experience of these countries shows that franchising is a form of business, which in practice has proven to be highly effective as a general in the provision of services and in the hotel industry in particular. The authors carry out comparative analyse of the enterprise and independent hotel operating chains (networks) and noted that allows hotel chains to advance into the world market of hotel services high service standards as well as contribute to the maintenance of hotel service tourists. Also the article examines experience of international hotel chains owned by the US: chain of luxury such as «Hyatt», «Hilton», «West Inn» and chain class – «Holiday Inn», «Marriott», «Ramada». Also the activity «ACCOR», «Club Meditrans» (France), «Transthouse Fort» (the United Kingdom), «Sole Group» (Spain).

The article studies features and benefits of the operation of hotel chains, operating on a franchise agreement; it concludes that the system of hotel enterprises promotes competitiveness and the creation of a number of advantages that enable hotels to improve the quality of hotel services and adhere to high standards of quality hotel services provided; the article diversifies services offered within its market segment, increasing individualized customer service.

**Key words:** franchising, franchise agreement, hotel chains.

**Постановка проблеми.** В умовах посилення конкуренції в готельній індустрії виникла необхідність різноманітності, поєднання різних організаційних форм управління, що призводить до досягнення більшої ефективності економічного, фінансового, інформаційного потенціалу підприємств. Серед найбільш поширених у міжнародному досвіді форм управління виділяються: управління за контрактом, управління за договором франчайзингу, оренда. Франчайзинг є формою ведення бізнесу, яка на практиці довела свою високу ефективність як взагалі у сфері надання послуг, так і в готельній індустрії зокрема.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми використання франчайзингу в готельному бізнесі аналізуються як в закордонній, так і вітчизняній літературі. Питання історії, сутнісних характеристик франчайзингу розглядалися в роботах зарубіжних дослідників І. Мейтланда, М. Мендельсона, М. Г. Пивоварова, Дж. Стенворта, Ф. Хоя та ін.

Дослідженню питань організаційно-правового механізму формування системи франчайзингу присвячені роботи І. Ю. Арбузової, Г. А. Андрощук, Л. Ван Дер Вагена, Г.Б. Муніна, С.О. Нечепуренко, Т. О. Степанової, В. С. Татарінова, А. Цират та ін.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження франчайзингу як ефективної форми управління в готельній індустрії, виявлення проблем та перспектив застосування готельного франчайзингу в Україні.

**Основні матеріали дослідження.** На сучасному етапі управління за контрактом — це одна з основних форм у сфері гостинності, яка отримала поширення в 70-х роках ХХ століття. Ті компанії, що управляються за контрактом, можуть поширювати управлінські функції на пакет інвестицій, сформований з великої кількості готелів національної мережі або окремого регіону держави. Управління переважно здійснюють готелі, що працюють у певному сегменті спеціалізації.

Оренда (лізинг) як форма управління у готельній сфері розвивалася з середини ХХ в. Сьогодні вона майже нетипова. Окремі випадки лізингу пов'язують з державними готелями, які для підвищення ефективності управління віддають їх в оренду досвідченим менеджерам, інший випадок пов'язаний з економічною експансією великих готельних корпорацій, які послаблюють конкурентні позиції окремих підприємств, змушуючи їх укладати угоди оренди [2].

Одним з найпоширеніших у всьому світі форм управління є франчайзинг. У світі франчайзинг має широке поширення і визнаний перспективним способом розширення. Це підтверджується позитивними тенденціями розвитку в різних країнах.

Швидкий розвиток франчайзингу почався у США у 60-ті роки минулого сторіччя. Дуже швидко відкрилася велика кількість міні-готелів, невеликих крамниць, пралень, хімчисток, пунктів автосервісу, ресторанів, кафе, пунктів обслуговування

бізнесу (копірвальні фотороботи, друк, швидка доставка кореспонденції тощо), салонів краси, ремонтних майстерень, оздоровчих та розважальних клубів, туристичних агентств та інших підприємств малого бізнесу, що працюють на основі франчайзингу. У цей час у США франчайзинг займає у малому бізнесі 60% загальної кількості підприємств, взагалі працює більше, ніж 2000 франчайзингових систем. Тільки у 2010 році у США річний обсяг продажів у системі франчайзингу перевищив 1 трлн дол. Кількість франчайзингових підприємств перевищує 800 тис., 45% загального товарообігу припадає на долю франчайзингових послуг.

Кількість франчайзерів та, відповідно, франчайзингових мереж зростає достатньо високими темпами. За даними International Franchise Association [13], на початку ХХІ сторіччя нараховувалось близько 16,5 тис. франчайзерів та більше, ніж 1,2 млн франчайзі. Визнаними лідерами за розвитком франчайзингу є США (більше ніж 2000 франчайзерів), Канада (1200), Південна Корея (1000), Бразилія (1000), Японія (1000).

Під туристичним франчайзингом або франшизою розуміють співпрацю між туристичними компаніями, при якій франчайзер (послуги якого користуються стабільним попитом) передає свої знання, бренд і успішну модель ведення бізнесу своєму партнеру — франчайзі. При цьому франчайзі залишається самостійною юридичною особою [1].

В сучасних умовах складно переоцінити величезний вплив франчайзингу на світовий готельний бізнес, позаяк значна частина готельних мереж утворена і функціонує саме шляхом укладення франчайзингових угод.

У структурі світового готельного бізнесу можна виділити два сегменти — незалежні підприємства й операційні ланцюги (мережі). Незалежне підприємство перебуває в незалежному володінні, розпорядженні і користуванні власника, отримує прибуток від цієї власності. Операційна мережа — це група підприємств (два і більше), які здійснюють колективний бізнес і перебувають під безпосереднім контролем керівництва мережі.

Готельний ланцюг — це певна кількість готелів, що користуються однією і тією ж назвою і фірмовим знаком, що мають певні загальні споживчі особливості і проводять спільну маркетингову діяльність. Підприємство, що управляє готельним ланцюгом, може бути його власником або співвласником, управляти ним або здійснювати нагляд за його діяльністю на основі використовуваних угод [2].

За даними Всесвітньої Туристичної Організації, у світі діють понад 16 млн готелів, причому 20% з них відноситься до готельних ланцюгів.

Поява готельних ланцюгів грає певну роль. Вони дозволяють просувати на світовий ринок готельних послуг високі стандарти обслуговування, а також сприяють підтримці готельного обслуговування туристів.

Готелі — члени ланцюга — платять внески до єдиного фонду, який витрачається на спільну рекламу і маркетингову діяльність, просування продукту. При цьому повністю зберігається їх фінансово-економічна й управлінська самостійність [3].

Готельний ланцюг як форма організації бізнесу виник у США в кінці Другої світової війни, тому зараз велика кількість міжнародних готельних ланцюгів належать цій країні. Це ланцюги класу люкс, такі як «Hyatt», «Hilton», «West Inn», і ланцюги середнього класу — «Holiday Inn», «Marriott», «Ramada» [9].

Крім американських готельних ланцюгів у світі відомі такі, як «ACCOR» (Франція), має 700 готелів на 80 тис. номерів, «Transthouse Fort» (Велика Британія) — 800 готелів на 75 тис. номерів, «Club Meditrans» (Франція) з 243 готелями на 61 тис. номерів, «Груп Соль» (Іспанія) — 133 готелі в Європі на 34 тис. номерів та ін.

Приймаючи рішення про становлення або участь у франчайзинговій мережі, крім розуміння змісту форми, переваг системи, необхідно враховувати, що франчайзинг пов'язаний з певним ризиком. Про це повинен знати підприємець, перш ніж він наважиться вкладати свої гроші у нове підприємство. Франчайзинг, як і будь-який інший вид підприємництва, вимагає зусиль, оскільки це ділові рішення, такі, як наймання робочої сили, планування, покупки, ведення обліку тощо, які повинні знизити або мінімізувати ризики, пов'язані з інвестиціями в підприємства-франчайзі.

Разом з тим, для прийняття остаточного рішення підприємцю необхідно оцінити і такі дані. Дослідження, проведені американськими вченими в області франчайзингу, свідчать про те, що при відкритті маси нових компаній половина з них припиняє існування через 2–3 роки, а вже через 5 років рівень банкрутств досягає 70%. Це поганий показник для незалежного бізнесу.

На рис. 1 проілюстровано рівень банкрутств серед американських компаній. Показово, що франчайзинг — абсолютна протилежність цієї сумної статистики. За даними міністерства торгівлі США, тільки 4% компаній, що працюють за системою франчайзингу, закриваються щороку. У ці 4% входять і ті, що просто згорнули свою діяльність, а також були реорганізовані або мали багато інших причин для закриття, що не мають нічого спільного

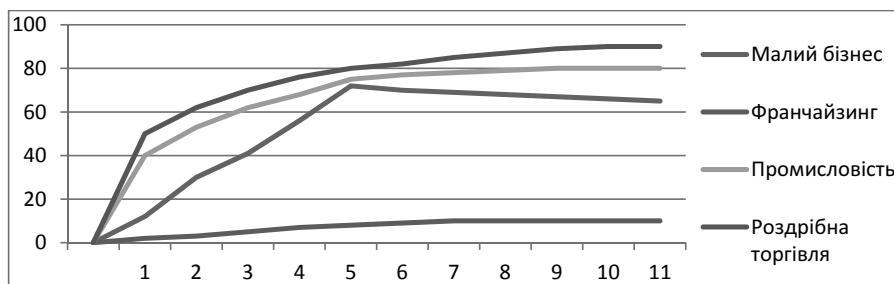


Рис. 1. Рівень банкрутств серед американських компаній [7]

з банкрутством. Загальне дослідження, проведене міжнародною франчайзинговою асоціацією [13], показало, що серед її членів кількість банкрутств становить менше 1%.

При побудові відносин франчайзера і франчайзі можливі два основні варіанти:

— прямий готельний франчайзинг, коли франчайзер продає франшизу прямо місцевому підприємцю (франчайзі). Якщо утворюється мережа міжнародного франчайзингу, де велика географічна відстань між франчайзером і франчайзі, то виникає проблема достатньої підтримки на місцевому рівні та обліку місцевих особливостей;

— непрямий готельний франчайзинг (субфранчайзинг), коли міжнародний франчайзер продає виключні права на розвиток усієї системи на території іншої країни одному франчайзі, який в подальшому буде укладати субфранчайзингові договори з наступними франчайзі. Таким чином, франчайзі стає франчайзером у даній країні, продаючи і пропонуючи франшизи іншим підприємцям і збираючи з них сервісну плату (роялті).

Франчайзовласник здатний досягти більш глибокого проникнення на готельний ринок з мінімальними інвестиціями, в той час як франчайзозкористувач в змозі розгорнути свою підприємницьку діяльність з меншим ризиком.

Нижче наведені найбільші франчайзингові компанії світу (за сумарною кількістю номерів у готелях, що знаходяться в управлінні) (табл. 1) [13].

За умовами франчайзингових угод окремі готелі, зберігаючи їх юридичну самостійність, повинні відповідати усім кваліфікаційним вимогам готельного ланцюга і сплачувати відповідні платежі. Тому одним з найважливіших елементів договору франчайзингу є узгодження форм оплати. Світова практика виділяє чотири типи платежів франчайзеру:

- 1) початкова франчайзингова оплата (initial franchise free);
- 2) періодичні відрахування (royalty free);
- 3) оплата витрат на рекламу та маркетинг (advertising marketing free);
- 4) оплата витрат на резервування (reservation free) [4].

Ціна франчайзингу, а також платежі за використання майна та винагороду обумовлюються в договорі. Початковий термін може коливатися від 5 до 20 років і у разі відсутності претензій один до одного договір може бути продовжений. На додаток до первісної суми, що виплачується при укладенні договору, франчайзі зобов'язаний здійснювати періодичні відрахування, розміри яких безпосередньо залежать від обсягів операцій. Для готельної індустрії відрахування становлять від

Найбільші готельні ланцюги у світі

Компанія-оператор	Країна	Кількість номерів	Кількість готелів
<u>InterContinental Hotels Group</u>	<u>Велика Британія</u>	537 533	3 606
<u>Wyndham Worldwide</u>	<u>США</u>	532 284	6 344
<u>Marriott International</u>	<u>США</u>	499 165	2 741
<u>Hilton Hotels Corp.</u>	<u>США</u>	485 356	2 817
<u>Choice Hotels International</u>	<u>США</u>	481 131	5 897
<u>Accor</u>	<u>Франція</u>	475 433	4 065
<u>Best Western International</u>	<u>США</u>	315 875	4 195
<u>Starwood Hotels &amp; Resorts Worldwide</u>	<u>США</u>	257 889	845
<u>Carlson Hospitality Worldwide</u>	<u>США</u>	147 129	922
<u>Global Hyatt Corp.</u>	<u>США</u>	134 296	731
<u>Golden Tulip Hospitality Group</u>	<u>Нідерланди</u>	27 300	230
<u>Swissôtel Hotels &amp; Resorts</u>	<u>Швейцарія</u>	13 000	30
<u>Kempinski</u>	<u>Німеччина</u>	499 165	62
<u>AZIMUT Hotels</u>	<u>Росія</u>	5 500	23

Джерело: [13].

1,5 до 5% від доходів з номерного фонду. Умови платежів визначаються в договорі, так само як і платежі, які зазвичай бувають щотижневими або щомісячними [8].

**Висновки.** Таким чином, франчайзинг пропонує сучасні відпрацьовані технології ведення бізнесу, що дозволяє уникнути помилок організаційно-технічного характеру. Дана система управління

готельними підприємствами сприяє підвищенню конкурентоспроможності та створенню цілої низки переваг, які дозволяють готелям підвищувати якість готельної послуги та дотримуватись високих стандартів якості готельної послуги, що надається, диверсифікувати послуги, що пропонуються в рамках свого сегмента ринку, збільшувати індивідуалізацію обслуговування споживачів.

#### Література:

- Арбузова И. Ю. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах / И. Ю. Арбузова. — М. : Альфа\_М, 2011. — 561 с.
- Байлик С. І. Готельне господарство. Організація, управління, обслуговування/ С. І. Байлик. — К. : ВІРА, 2012. — С. 76.
- Ван Дер Ваген Л. Гостиничный бизнес / Линн Ван Дер Ваген. — Ростов н/Д : Феникс, 2010. — С. 67.
- Договір франчайзингу. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://shpargalka.org.ua/r/0/624.html>.
- Мунін Г. Б. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі / Г. Б. Мунін, Ю. О. Карягін, А. С. Артеменко, Ю. В. Кошиль. — К. : Кондор, 2008. — 370 с.
- Нечепуренко С. О. Ефективність франчайзингу як форми ведення бізнесу / С. О. Нечепуренко. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/733/1/28.pdf>
- Пивоваров М. Г. Франчайзинг та перспективи його розвитку / М. Г. Пивоваров, О. О. Саблін // Держава та регіони: серія Економіка та підприємництво. — 2006. — №2. — С. 192–195.
- Поддепіна П. О. Функціонування готельного господарства України в контексті сучасних тенденцій розвитку економіки / П. О. Поддепіна // Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку : матер. І Міжнар. наук-практич. конф. — Черкаси : Брама—Україна, 2012. — 640 с.
- Татарінов В. С. Франчайзинг як шлях розвитку міжнародних господарських зв'язків / В. С. Татарінов. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.abookz.com/book\\_244\\_page\\_2](http://www.abookz.com/book_244_page_2).
- Hoy F., Sranworth J. Franchising: International Perspective. / Frank Hoy, Jhon Sranworth — London and New York: Taylor & Francis Group, 2003. — 257 p.
- Maitland I. Franchising — A Practical Guide for Franchisors and Franchisees / Ian Maitland. / — Mercury, 1991 — Franchises (Retail trade) — 182 pages.
- Mendelsohn M. The Guide to Franchising (5th ed.) / M. Mendelsohn. — Oxford: Pergamon Press, 1996.
- International Franchise Association. — [Electronic resource]. — Access mode : <http://www.franchise.org/>.