

Цитувати як:

Огінок, С. В., & Дика, Б. М. (2021). Особливості організації готельного бізнесу на умовах франчайзингу. *Соціальна економіка*, 61, 114-122. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-11>.

Cite this article:

Oginok, S., & Dyka, B. (2021). Features of hotel business organization on the franchising conditions. *Social Economics*, 61, 114-122. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-11>.

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

Соломія Василівна Огінок*

кандидат економічних наук, доцент

e-mail: Ohinok.solomiya@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-5462-5362

Богдана Михайлівна Дика*

студентка

e-mail: bodyka211@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-3684-0389

***Львівський національний університет імені І. Франка**

вул. Університетська, 1, Львів, 79000, Україна

Стаття присвячена визначенню концептуальних засад готельного франчайзингу в контексті глобалізації світової економіки. У ході аналізу було дано визначення поняттю франчайзинг, розглянуто розвиток готельної індустрії в Україні на основі франчайзингового договору. Було виділено найбільш успішні українські національні мережі та порівняно їх із міжнародною мережею за такими параметрами, як номерний фонд та цінова політика. Крім того, було досліджено інвестиційний клімат України на предмет розміщення іноземними ТНК своїх філій за допомогою SWOT-аналізу. Було запропоновано стратегію розвитку для України в напрямку розширення свого інвестиційного потенціалу за допомогою вектора спрямованості стратегічного орієнтуру.

Готельна справа у XXI ст. є однією з найбільш рентабельних галузей економіки. Міжнародний досвід доводить, що ключовим фактором успіху розвитку туризму є високорозвинена туристична інфраструктура. Франчайзинг – це ідеальне рішення для підприємців, які хочуть створити гідну конкуренцію своїм іноземним та вітчизняним колегам, сформувати бізнес таким чином, аби він був рентабельним майже одразу, уникнути ризиків та за найменших витрат отримати якнайбільше доходів.

Проаналізувавши франчайзинг на предмет безпечності ведення бізнесу в готельній справі, ми прийшли до однозначного висновку і впевнено можемо назвати його унікальним способом розпочати бізнес, уберігаючи себе від провалу. Адже саме з його допомогою можна перейняти практичний досвід уже успішного діючого бізнесу, його ім'я, репутацію та довіру відвідувачів з усього світу. Франчайзинг у готельній справі дозволить підвищити туристичний імідж, створити довгострокову стратегію стійкого розвитку туристичного сектору України та одержати економічний ефект: отримання нових джерел валютних надходження, створення робочих місць та як результат – процвітання національної економіки, особливо зважаючи на те, що інвестиційний клімат України для розміщення іноземних ТНК є дуже сприятливим.

Ключові слова: франчайзинг, готельний франчайзинг, SWOT-аналіз, готельна мережа.

JEL Classification: L830; F02; M21.

FEATURES OF HOTEL BUSINESS ORGANIZATION ON THE FRANCHISING CONDITIONS

Solomiya Oginok*

PhD (Economics), Associate Professor

e-mail: Ohinok.solomiya@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-5462-5362

Bohdana Dyka*

Student

e-mail: bodyka211@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-3684-0389

***Ivan Franko National University of Lviv**

1, Universytetska str., Lviv, 79000, Ukraine

The article is devoted to defining the conceptual foundations of hotel franchising in the context of globalization of the world economy. In the course of the analysis the definition of the concept of franchising was given, the development of the hotel industry in Ukraine on the basis of the franchising agreement was considered. The most successful Ukrainian national networks were identified and compared with the international network in terms of such parameters as numbering and pricing policy. In addition, the investment climate of Ukraine was studied in order to place their branches by foreign TNCs with the help of SWOT-analysis. A development strategy for Ukraine was proposed in the direction of expanding its investment potential using the vector of strategic orientation.

Hotel business in the XXI century is one of the most profitable sectors of the economy. International experience shows that a key factor in the success of tourism development is a highly developed tourist infrastructure. Franchising is an ideal solution for entrepreneurs who want to create decent competition for their foreign and domestic counterparts, to form a business in such a way that it is profitable almost immediately, to avoid risks and to get as much income as possible at the lowest cost.

After analyzing franchising for the safety of doing business in the hotel business, we came to a clear conclusion and we can confidently call it a unique way to start a business, protecting business from failure. After all, with its help you can learn the practical experience of a successful business, get its name, reputation and trust of visitors from around the world. Hotel franchising will improve the tourism image, create a long-term strategy for sustainable development of the tourism sector of Ukraine and get the economic effect: obtaining new sources of foreign exchange earnings, job creation and as a result - prosperity of the national economy, especially given the investment climate of Ukraine for foreign TNCs is very favorable.

Keywords: Franchising, Hotel Franchising, SWOT-analysis, Hotel Network.

JEL Classification: L830; F02; M21.

Вступ. Туризм почав розвиватися відносно недавно. Хоча він з'явився із появою перших цивілізацій на планеті Землі, до XXIV ст. він розвивався вкрай повільно. Становлення туризму як масового явища розпочалося в епоху Нового часу. І з того часу туризм являє собою галузь світового масштабу, що дає більше 10% усіх робочих місць у світі, сприяє розвитку соціальної інфраструктури, збереженню культурно-історичної спадщини, природних пам'яток тощо. А для того, аби туризм був справді високоприбутковою галуззю та генерував сповна національний бюджет, потрібна сучасна туристична інфраструктура. Тож переоцінити значення готельної індустрії для розвитку туризму неможливо.

Зараз звичайним, посереднім готелем «без ім'я» нікого не здивуєш. Та й при виборі

готелю гості дуже часто посилаються на впізнаваність бренду та репутацію. У даній ситуації саме франчайзинг стане в допомозі. Для бізнесу «з нуля» він стане ідеальним варіантом, аби уникнути ризиків від збитків та банкрутства. І на даному етапі розвитку готельної індустрії, франчайзинг набирає все більше обертів, схилиючи на свій бік все більше бізнесменів з кожним роком.

Аналізуючи франчайзинг на предмет безпечності ведення бізнесу в готельній справі, то можна прийти до однозначного висновку і впевнено назвати його унікальним способом розпочати бізнес, уберігаючи себе від провалу. Адже саме з його допомогою можна перейняти практичний досвід уже успішного діючого бізнесу, його ім'я, репутацію та довіру відвідувачів з усього світу. Франчайзинг у готельній справі дозволить підвищити туристич-

тичний імідж, створити довгострокову стратегію стійкого розвитку туристичного сектору України та одержати економічний ефект: отримання нових джерел валютних надходження, створення робочих місць та як результат – процвітання національної економіки, в чому й полягає актуальність обраної теми дослідження.

Мета наукової роботи: розроблення теоретико-аналітичних положень та практичних рекомендацій щодо аналізування можливостей, перспектив, переваг та недоліків франчайзингу в готельній справі, а також комплексно дослідити франчайзинг на прикладі вітчизняної готельної індустрії.

Об'єктом наукової роботи є процес аналізування можливостей, перспектив, переваг та недоліків франчайзингу в готельній справі та дослідження франчайзингу на прикладі вітчизняної готельної індустрії.

Предметом наукової роботи є теоретико-аналітичні та прикладні положення щодо аналізування можливостей, перспектив, переваг та недоліків франчайзингу в готельній справі та дослідження франчайзингу на прикладі вітчизняної готельної індустрії.

Огляд літератури. Проблематику дослідження франчайзингу у готельній індустрії України, розглянули у своїх працях А. Бревнов (2020), З. Варналій (2001), Н. Данько та Г. Довгаль (2017), Л. Дяченко (2011), М. Кальницька (2018), Т. Ковальчук (2019), Н. Міськів (n.d.), В. Семенов та А. Бортник (2016), М. Тонюк (2017), Р. Федюкін (n.d.), Г. Хомич (n.d.) та ін.; автори обширно розглядають сутність поняття франчайзингу, вказують на його переваги та недоліки. Вагомий внесок у розвиток проблеми франчайзингу зробили українські вчені О. Кузьмін¹ (2015), Д. Баюра² (2005). У роботах, згаданих вище науковців, проаналізовано досвід використання франчайзингової форми діяльності для розширення бізнесу, зокрема і готельного. За кордоном франчайзинг вивчали такі науковці, як: В. Бретас та І. Алон (2021), Р. Савант, М. Хада, С. Бланчард (2020), А. Улі, Ф. Мартін та Ф. Каталуна (2017), Ж. Дельтей, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, В. Маврідю, М. Мендельсон, Я. Мюрей, С. Сілінг, С. Спінелл. На сьогодні у світовій економічній думці відсутня сформована комплексна теоретична розвідка розвитку франчайзингового бізнесу, яка б об'єднувала в собі різні підходи та напрацювання. Цінний та найбільш повний критичний огляд досліджень, які базуються на економетричних моделях, провели Дж. Пребле та Р. Гофман (1991), котрі розглядали його як найбільш

прогресивну форму ведення бізнесу у XXI ст., Л. Алтіней, М. Бруксес, Г. Актас (2013) – визначили та оцінили підходи до вибору партнерів, процеси та критерії, які використовують туристичні франчайзі для вибору своїх партнерів-франчайзерів, М. Джелл-Ойбор, Й. Віндспергер (2014) вивчають еволюцію міжнародних франчайзингових досліджень із особливим акцентом на режими управління міжнародної франчайзингової фірми, М. Гриссмайр, Д. Хуссейн (2014) пояснюють та обґрунтовують важливість багатофункціонального франчайзингу та виділяють основні інституційні та правові чинники, які впливають на формування франчайзингових мереж. Крім перерахованих авторів ця тема достатньо широко висвітлена у підручниках і посібниках з готельного менеджменту та сервісу, маркетингу та МЕВ. Під час здійснення дослідження використано низку джерел та нормативно-правових документів, які регулюють сферу туристичної та готельної діяльності. На даний час франчайзинг в готельній сфері є ще недостатньо вивчений науковцями та потребує подальших досліджень для швидшого його розвитку, оскільки аналіз стримуючих чинників, які на нього впливають дадуть поштовх для розширення франчайзингових мереж.

Методологія дослідження. Аби вивчити основні проблеми сьогодення для готельного франчайзингу, було застосовано системний підхід та головні тези праць вітчизняних та зарубіжних науковців, що досліджують засади створення франчайзингової стратегії, комбіновані наукові методи підтвердження економічних процесів, а саме історичний та системно-структурний методи, метод порівняльного аналізу та наукова абстракція. Крім того, під час дослідження були використані такі особливі економічні методи, як статистичний та SWOT-аналіз. Для повного та ґрунтового дослідження ми керувалися науковими працями закордонних і українських вчених, матеріалами науково-практичних конференцій, законодавчими та іншими нормативними, інструктивно-методичними документами, статистичними матеріалами франчайзингових асоціацій та окремих підприємств.

Основні результати. Інвестування капіталу в готельну індустрію завжди були є і будуть актуальні та цілком виправдані. Не залежно від свого рівня доходу, люди будуть подорожувати. І при складанні свого туристичного маршруту, перед любителями подорожей стоїть непростий вибір готелю. Тож для

¹ Кузьмін О. Є., Мирончук Т. В., Салата І. З., Марчук А. В. Франчайзинг : навч. посіб. / за ред. О. Є. Кузьміна. К. : Знання, 2011. 267 с.

² Баюра Д. О. Реструктуризація підприємств : навч. посібник. К. : Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет". 2005. 209 с.

готельного бізнесу головне завдання – це грамотно вибудувати структуру діяльності і розробити ефективну політику закладу, для того, аби прибуток був більший за витрати. Це завдання вирішити під силу франчайзингу.

Франчайзинг – це система договірних, взаємовигідних відносин на платній основі, згідно яких одна сторона (франчайзер) безстроково або ж на певний строк передає іншій стороні (франчайзі) право на використання об'єкту інтелектуальної власності, та надає консультаційну чи технічну допомогу у виробництві та реалізації продукції, виконанні робіт і наданні послуг. Якщо це «договірні відносини», то безумовно, що першим кроком має бути укладання договору франчайзингу (Литвин & Запорожець, 2019). 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 (Цивільний кодекс України, n.d.)¹.

На соціальному рівні франчайзинг пов'язаний із широким діапазоном економічної діяльності, його продуктивність залежить від проявів у різних видах економічної активності та можливості проникнення в конкретні сектори (Огінок, 2016).

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 (Огінок, 2016).

Культурні чинники впливу на розвиток франчайзингу передусім залежать від споживачів, від їхніх культурних та релігійних уподобань, саме тому франчайзер та успіх його компанії напряму залежать від локального франчайзі, який знайомий з усіма культурологічними особливостями країни чи регіону (Федунь & Огінок, 2013).

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.

Зростаючому показнику туристичного потоку не вдається стимулювати стагнуючий готельний ринок. Хоч кількість туристів збільшується, все ж підприємці не поспішають ви-

ходити з новими об'єктами на ринок. 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 (Огляд ринку..., 2020)².

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.

«Боротьба» між українським та закордонним тривала, триває і буде тривати. Хтось свято довіряє лише вітчизняному продукту, а хтось вірить, що якість та відмінний сервіс може асоціюватися лише із закордонним, імпортним, іноземним. Хто має рацію, сказати насправді важко, адже чинників та передумов, які перешкоджають визначенню, чий продукт, а в нашому випадку – готель, справді кращий, є безліч.

На сучасному етапі становлення міжнародних готельних операторів на ринку готельних послуг України спостерігається стабільна динаміка розширення міжнародних готельних брендів. Готельні оператори, що увійшли на вітчизняний ринок або ж тільки вважають його потенційно привабливим, 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 (Жульковська, 2017).

Нами було проведено аналіз п'ятизіркових готелів, розташованих у Києві, що входять до національної та іноземної готельних мереж, а саме Premier Palace Hotel Kyiv та Hilton Kyiv.

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),

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: 23.04.2021).

² Огляд ринку готелів: що відбувається з готелями в Україні. URL: <https://thepage.ua/ua/exclusive/oglyad-rinku-goteliv-sho-vidbuvaetsya-z-gotelyami-v-ukrayini> (дата звернення: 23.04.2021).

Херсоні, Буковелі, Олександрії) та 1 в Угорщині (Мішкольц). 8 із 17 готелів є власними готелями компанії, а 9 працюють на умовах франчайзингового договору (Premier, n.d.)¹.

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, n.d.)²

Ми порівнювали ці два готелі за двома параметрами: номерний фонд та цінова політика готельних мереж (табл. 1).

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 – впізнаність 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. Тож ми вирішили проаналізувати доцільність та перспективність приєднання готелю до української готельної мережі, зокрема виокремити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Іншими словами – провели SWOT-аналіз, результати якого подані у табл. 2. Результати розрахунку інтегральних оцінок наведено в табл. 3.

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 (табл. 4).

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) (Фучерджи, 2013).

Поєднання негативних і позитивних чинників, що впливають на діяльність туристичної компанії ззовні та з середини, допоможе правильно оцінювати можливості, які відкриті перед організацією (Ільченко, 2017).

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 орієнтування готелів, що прийняли рішення вступати у готельну мережу на умовах франчайзингового договору SO (рис. 1), що вказує на те, що для отримання найбільших вигод, позитивних економічних ефектів та усунення ризиків, необхідно поєднувати можливості та сильні сторони готельного франчайзингу.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз п'ятизіркових готелів Києва – Premier Palace та Hotel Hilton
Table 1. Comparative analysis of five-star hotels in Kyiv – Premier Palace and Hotel Hilton

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

Джерело: розроблено авторами на основі даних (Hilton Kyiv, n.d.³; Premier Palace Hotel, n.d.⁴).

¹ Premier. Мережа готелів. URL: <https://www.phnr.com/ua/our-hotels> (дата звернення: 23.04.2021).

² Hilton Kyiv. URL: <https://www.hilton.ru/hotels/hilton-kyiv/> (дата звернення: 23.04.2021).

³ Там само.

⁴ Premier Palace Hotel Kyiv. URL: <https://premier-palace.phnr.com/rooms/list> (дата звернення: 23.04.2021).

Таблиця 2. SWOT-аналіз перспектив інтеграції локального готелю до української мережі готелів на умовах франчайзингового договору
 Table 2. SWOT-analysis of prospects for integration of a local hotel into the Ukrainian hotel chain under the terms of a franchise agreement

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Обізнаність українського законодавства (S ₁)	Висока вартість проживання (W ₁)
Адаптованість до українського ринку (S ₂)	Недовіра споживачів до українського продукту (W ₂)
Розуміння особливостей вподобань споживачів (S ₃)	Залежність від політики готельної мережі, підпорядкованість «верхівці» (франчайзеру) (W ₃)
Реактивність до змін на ринку (S ₄)	Однотипність номерного фонду та відсутність унікальності (W ₄)
Можливості (O)	Загрози (T)
Наявність хорошої репутації з перших днів роботи (O ₁)	Переважання попиту над пропозицією (T ₁)
Отримання технологій і методів роботи, системи резервування, відпрацьованих маркетингових процедур та системи знижок від франчайзера (O ₂)	Велика конкурентність (T ₂)
Навчання та управління «зверху» в початковий період діяльності (O ₃)	«Придбання» негативного іміджу у випадку незадовільної роботи франчайзера (T ₃)
Реклама по всій країні, світу (O ₄)	Довгий термін окупності (T ₄)

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. Тож найкращою стратегією буде стратегія розвитку, вектор якої показано на рис. 1.

Таблиця 3. Інтегральні розрахунки можливостей та перспектив об'єднання з готельною мережею на умовах франчайзингового договору
 Table 3. Integrated calculations of opportunities and prospects of merging with the hotel chain under the terms of the franchise agreement

		Можливості (O)				Загрози (T)				24,5	
		O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄		
Значимість (k _j)		5	5	4	4	5	4	5	3		
Ймовірність (p _j)		0,95	0,95	0,75	0,75	0,5	0,75	0,25	0,75		
Сильні сторони (S)	Значимість (a _{si})	SO				ST					
	S ₁	5	23,75	23,75	15	15	12,5	15	6,25	11,25	441
	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 (a _{wi})	WO				WT					
	W ₁	5	23,75	23,75	15	15	12,5	15	6,25	11,25	416,5
	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	
227,5		542,5				315					

Таблиця 4. Рекомендована матриця вибору стратегічних дій для готелів, що вирішили інтегруватися в українську готельну мережу на основі франчайзингу
 Table 4. Recommended matrix of choice of strategic actions for hotels that have decided to integrate into the Ukrainian hotel chain on the basis of franchising

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	<p>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</p>	<p>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</p>
Загрози (T)	<p>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</p>	<p>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</p>

Готель, що остаточно вирішив купити франшизу в українській 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.

сьогоднішній день реальний вихід великих світових операторів на ринок готельних послуг України представлений поодинокими прикладами. Порівняльний аналіз п'ятизіркових готелів м. Києва, що входять до української (Premier Palace Hotel) та іноземної (Hilton)

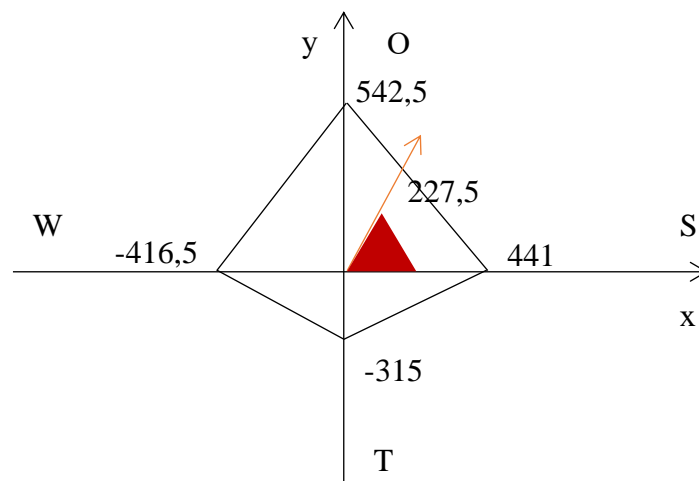


Рис. 1. Вектор спрямованості стратегічного орієнтиру готелю, що інтегрується з українською мережею готелів на умовах франчайзингового договору
 Fig. 1. Vector orientation of the strategic landmark of the hotel, which is integrated with the Ukrainian hotel chain under the terms of the franchise agreement

І саме так ризик увінчається успіхом.

Висновки. Розвиток українських готельних мереж франчайзингового типу розпочався лише у перші роки XXI ст., і зараз сумарна кількість готелів, що входять до українських готельних мереж налічує кілька сотень. В той же час, необхідно визнати, що на

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'єднува-

тися з українською мережею готелів на умовах франчайзингу, об'єктивно перспективно, адже таким чином самостійний готель зможе отримати велику клієнтську базу, ім'я та репутацію за невеликі, порівняно з міжнародними франшизами, вкладеннями, майже уникаючи ризиків.

Література

1. Бревнов А. А. Организация частного предпринимательства в Украине. Харьков: Одиссей. 2020, 672 с.
2. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. К. : Т-во "Знання" КОО, 2001, 276 с.
3. Довгааль Г. В., Данько Н. І. Міжнародні готельні мережі: світовий досвід для України. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід. Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. С. 110–127.
4. Дяченко Л. Формування ефективного механізму управління туристичними послугами для зарубіжних споживачів. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. № 2(6). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_18 (дата звернення: 23.04.2021).
5. Кальницька М. О. Оцінка стану розвитку міжнародних готельних мереж в процесі формування організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 17. С. 234–241.
6. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23, Ч. 1. С. 126–130.
7. Міськів Н. Франчайзинг як провідна форма управління у готельному бізнесі. Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Тернопіль-Збараж, 28–29 квітня 2017 р. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. С.79–81.
8. Семенов В. Ф., Бортник А. В. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. Вип. 2(1). С. 68–75.
9. Тонюк М. О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 687–689.
10. Федюкін Р. О. Франчайзинг у готельному бізнесі. URL: http://www.confcontact.com/2017ekonomika/imenedzhment/1_fedyukin.htm (дата звернення: 23.04.2021).
11. Хомич Г. М. Франчайзинг у системі готельного бізнесу. URL: http://www.confcontact.com/20111222/3_homich.php (дата звернення: 23.04.2021).
12. Bretas V., Alon I. Franchising research on emerging markets: Bibliometric and content analyses. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 133. P. 51–65.
13. Sawant R., Hada M., Blachard S. Contractual Discrimination in Franchise Relationships. *Journal of Retailing*. 2020. (IF5.245). Pub Date: 2020-12-07. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.11.008>.
14. Uli L., Martin F., Cataluna F. Analysis of efficiency of own and franchised units in the Spanish franchise system. *European Research on Management and Business Economics*. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.03.001>.
15. Hoffman R., Preble J. Franchising: Selecting a strategy for rapid growth. *Long Range Planning*. 1991. Vol. 24(4). P. 74–85.
16. Altinay L., Brookes M., Aktas G. Selecting franchise partners: Tourism franchisee approaches, processes and criteria. *Tourism management*. 2013. Vol. 37. P. 176–185.
17. Jell-Ojober M., Windsperger J. The Choice of Governance Modes of International Franchise Firms – Development of an Integrative Model. *Journal of International management*. 2014. Vol. 20(2). P. 153–187.
18. Griesmair M., Hussain D., Windsperger J. Trust and the tendency towards multi-unit franchising: A relational governance view. *Journal of Business Research*. 2014. Vol. 67(11). P. 2337–2345.
19. Ohinok S. The Strategy of Entry of Franchise Networks from the EU into the Ukraine's Market. *Handel wewnetrzny. Instytut Badan Rynku, Konsumpcji i Koniunktur*. 2016. Roc. 62(LXII). P. 228–239.
20. Федунь Ю., Огінок С. Становлення та розвиток франчайзингової стратегії ведення бізнесу у світовій економіці. *Вісник Львівського університету. Серія : Міжнародні відносини*. 2013. Вип. 33. С. 293–299.
21. Литвин О., Запорожець М. Франчайзинг як ефективна форма партнерства із закордонними фірмами. *Міжнародний науково-практичний журнал «Фінансовий простір»*. 2019. № 4(36). С. 141–150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2019_4_12 (дата звернення: 23.04.2021).
22. Берещак В. Огляд ринку готелів: що відбувається з готелями в Україні. 2020. URL: <https://therpage.ua/ua/exclusive/oglyad-rinku-goteliv-sho-vidbuvaetsya-z-gotelyami-v-ukrayini> (дата звернення: 23.04.2021).
23. Жульковська Д. Ю. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки : матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Умань, 30 листопада - 1 грудня 2017 р. Умань : ВПЦ «Візаві», 2017. С. 334–336.
24. Ільченко Т. В. Роль SWOT-аналізу в обґрунтуванні перспектив розвитку аграрного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 23. С. 79–83.
25. Фучеджи В. І. SWOT-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2013. Вип. 9(2). С. 156–161.

References

1. Brevnov A. A. (2020). *Orhanyzatsyia chastnoho predprynymatelstva v Ukrainyе*. Kharkov: Odyssei.
2. Varnalii, Z. S. (2001). *Male pidpryiemnytstvo: osnovy teorii i praktyky*. K. : T-vo "Znannia" KOO.
3. Dovhal, H. V., & Danko, N. I. (2017). *Mizhnarodni hotelni merezhi: svitovi dosvid dlia Ukrainy. Suchasni*

- tendentsii rozvytku hotelno-restorannoho biznesu: mizhnarodnyi ta natsionalnyi dosvid. Kharkiv: KhNU imeni V.N. Karazina, 110-127.
4. Diachenko, L. (2011). Formuvannia efektyvnoho mekhanizmu upravlinnia turystychnymy posluhamy dlia zarubizhnykh spozhyvachiv. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, 2(6). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_18.
 5. Kalnitska, M. O. (2018). Otsinka stanu rozvytku mizhnarodnykh hotelnykh merezh v protsesi formuvannia orhanizatsiino-kulturnykh resursiv mizhnarodnoho turystychnoho biznesu. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, 17, 234-241.
 6. Kovalchuk, T. H. (2019). Perspektyvy rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini v umovakh hlobalizatsii svitovoho hospodarstva. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu : serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 23(1), 126-130.
 7. Miskiv, N. (2017). Franchaizynh yak providna forma upravlinnia u hotelnomu biznesi. Materialy Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii "Mizhnarodnyi biznes ta zamkovyi turizm v Ukraini: suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku" (m. Ternopil-Zbarazh, 28-29 kvitnia 2017 r.) (pp. 79-81). Ternopil: TNEU.
 8. Semenov, V. F., & Bortnyk, L.V. (2016). Franchaizynh yak metod orhanizatsii i rozvytku hotelnoho biznesu. *Visnyk sotsialnoekonomichnykh doslidzhen*, 2(1), 68-75.
 9. Toniuk, M. O. (2017). Franchaizynh yak osoblyva forma orhanizatsii ta funktsionuvannia biznesu v Ukraini. *Ekonomika i suspilstvo*, 9, 687-689.
 10. Fediukin, R. O. (2017). Franchaizynh u hotelnomu biznesi. Retrieved from http://www.confcontact.com/2017ekonomika imenedzhment/1_fedyukin.htm.
 11. Khomych, H. M. (2011). Franchaizynh u systemi hotelnoho biznesu. Retrieved from http://www.confcontact.com/20111222/3_homich.php.
 12. Bretas, V., & Alon, I. (2021). Franchising research on emerging markets: Bibliometric and content analyses. *Journal of Business Research*, 133, 51-65.
 13. Sawant, R., Hada, M., & Blachard, S. (2020). Contractual Discrimination in Franchise Relationships. *Journal of Retailing*, IF5.245, Pub Date: 2020-12-07. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.11.008>.
 14. Uli, L., Martin, F., & Cataluna, F. (2017). Analysis of efficiency of own and franchised units in the Spanish franchise system. *European Research on Management and Business Economics*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.03.001>.
 15. Hoffman, R., & Preble, J. (1991). Franchising: Selecting a strategy for rapid growth. *Long Range Planning*, 24(4), 74-85.
 16. Altinay, L., Brookes, M., & Aktas, G. (2013). Selecting franchise partners: Tourism franchisee approaches, processes and criteria. *Tourism management*, 37, 176-185.
 17. Jell-Ojabor, M., & Windsperger, J. (2014). The Choice of Governance Modes of International Franchise Firms — Development of an Integrative Model. *Journal of International management*, 20 (2), 153-187.
 18. Griesmair, M., Hussain, D., & Windsperger, J. (2014). Trust and the tendency towards multi-unit franchising: A relational governance view. *Journal of Business Research*, 67 (11), 2337-2345.
 19. Ohinok, S. (2016). The Strategy of Entry of Franchise Networks from the EU into the Ukraines Market. *Handel wewnetrzny. Instytut Badan Rynku, Konsumpcji i Koniunktur*, 62(LXII), 228-239.
 20. Fedun, Yu., & Ohinok, S. (2013). Stanovlennia ta rozvytok franchaizynhovoi stratehii vedennia biznesu u svitovii ekonomitsi. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii : Mizhnarodni vidnosyny*, 33, 293-299.
 21. Lytvyn, O., & Zaporozhets, M. (2019). Franchaizynh yak efektyvna forma partnerstva iz zakordonnymy firmamy. *Mizhnarodnyi nauково-praktychnyi zhurnal «Finansovyi prostir»*, 4(36), 141-150. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2019_4_12.
 22. Bereschak, V. (2020). Ohliad rynku hoteliv: shcho vidbuvaietsia z hoteliamy v Ukraini. Retrieved from <https://thepage.ua/ua/exclusive/oglyad-rynku-goteliv-sho-vidbuvayetsya-z-gotelyami-v-ukraini>.
 23. Zhulkovska, D. Iu. (2017). *Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku hotelnoho biznesu v Ukraini* : Materialy IV Vseukrainskoi nauково-praktychnoi konferentsii «Suchasni problemy i perspektyvy ekonomichnoi dynamiky» (Uman, 30 lystopada - 1 hrudnia 2017 r.) (pp. 334-336). Uman: VPTs «Vizavi».
 24. Ilchenko, T. V. (2017). Rol SWOT-analizu v obgruntuvanni perspektyv rozvytku ahrarynoho pidpryemstva. *Prychornomski ekonomichni studii*, 23, 79-83.
 25. Fuchedzhy, V. I. (2013). SWOT-analiz yak instrument antykrizovoho finansovoho upravlinnia. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 9(2), 156-161.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2021 р.
Стаття прийнята 25.05.2021 р.