

УДК 338.46

Цирульник А.А.

магістр

Київського національного університету культури і мистецтв

Ворошилова Г.О.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри соціально-економічних

дисциплін факультету готельно-ресторанного

і туристичного бізнесу

Київського національного університету культури і мистецтв

ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті розглянуто питання застосування франчайзингової системи в готельному бізнесі України, а також особливості та переваги функціонування готельних ланцюгів, що працюють на базі договору франчайзингу. Проведено аналіз прикладу використання франчайзингу у сфері індустрії гостинності.

Ключові слова: франчайзинг, франчайзер, франчайзі, франчайзингова система, франшиза, готельна мережа.

Цирульник А.А., Ворошилова А.А. ФРАНЧАЙЗИНГ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ОТЕЛЬНЫМ БИЗНЕСОМ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

В статье рассмотрены вопросы применения франчайзинговой системы в гостиничном бизнесе Украины, а также особенности и преимущества функционирования гостиничных цепей, работающих на базе договора франчайзинга. Проведен анализ примера использования франчайзинга в сфере индустрии гостеприимства.

Ключевые слова: франчайзинг, франчайзер, франчайзи, франчайзинговая система, франшиза, гостиничная сеть.

Tsyryulnik A.A., Voroshylova G.O. FRANCHISING AS AN EFFECTIVE METHOD OF MANAGEMENT OF THE HOTEL BUSINESS IN A MARKET-ORIENTED ECONOMY

The article discusses the application of the franchise system in the hotel business of Ukraine. The features and advantages of functioning of the hotel chains working on the basis of the franchising agreement are also considered. An example of the using of franchising in the industry of the hospitality was analyzed.

Keywords: franchising, franchisor, franchisee, franchising system, franchise, hotel chain.

Постановка проблеми. Для посилення ефективності економічного, фінансового, інформаційного потенціалу підприємств в умовах постійно зростаючого рівня конкуренції виникла необхідність удосконалення організаційних форм управління шляхом їх поєднання. Найбільш поширені форми управління у цих умовах: управління за контрактом, управління за договором франчайзингу, оренда. Виходячи з міжнародного досвіду, франчайзинг зарекомендував себе як високоефективний спосіб ведення бізнесу як у сфері послуг у цілому, так й у сфері готель-ресторанного бізнесу. Саме тому дослідження та використання франчайзингу в галузі гостинності як ефективного методу управління готельним бізнесом є досить актуальним питанням сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед перших найбільш популярних досліджень франчайзингу як форми ділового співробітництва можна виділити роботи таких зарубіжних учених, як Ж. Дельта, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М. Мендельсон, С. Шейн. Не менш вартими уваги вважаються роботи вітчизняних науковців Н.А. Ковальчук, О.С. Кузьміна, О.П. Корольчук, А.К. Костюк, І.В. Рикова, Н.М. Широкова, В.В. Шкромада, В.І. Ляшенко та ін. Всі роботи об'єднані кількома спільними рисами: кожна з публікацій дає визначення поняттю «франчайзинг», «франчайзингові відносини», описує різноманітні підходи до класифікації франчайзингу, основні плюси та мінуси ведення бізнесу таким способом.

Проте слід зазначити, що питання дослідження та використання франчайзингу в галузі гостинності в сучасних умовах ринкової економіки України залишаються недостатньо розкритими та потребують подальшого дослідження.

Мета статті полягає у дослідженні ефективності франчайзингу та обґрунтуванні практичних особливостей його застосування у сфері готельних послуг в умовах сучасного ринку сфери гостинності в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Першою країною, де франчайзинг з'явився та з часом окреслив себе як ефективний метод ведення бізнесу, стали США більше 150 років тому. В Україні ж франчайзинг більш-менш розвивається всього 10–15 років.

Франчайзингова система – це своєрідний спосіб поєднання малого, великого та середнього бізнесу. Така інтеграційна система обов'язково повинна забезпечувати ефективність політики підприємства, швидку адаптацію в умовах частішої зміни внутрішніх та зовнішніх факторів, можливість відновлення.

Найбільшу популярність франчайзинг як форма ведення бізнесу набув у США, Канаді, Західній Європі, Японії, країнах Карибського та Тихоокеанського регіону. Франчайзинг – це можливість розвитку передусім малого та середнього бізнесу, спосіб, що дає змогу найбільш амбіційним інтегруватися у світовий ринок товарів та послуг [6].

Світовий готельний бізнес – це не лише окремі незалежні готелі, які знаходяться під керівництвом одного чи кількох власників, що отримують прибуток від управління цим готелем, а й цілі готельні мережі.

Готельні мережі – це об'єднання двох та більше підприємств, які контролюються мережею та керуються цілком здійснення колективного бізнесу.

Готелі об'єднуються в мережі, керуючись двома основними цілями: шляхом високої якості обслуговування забезпечити конкурентоспромож-

ність на ринку готельних послуг; забезпечити стабільне рівномірне завантаження кожного готелю мережі заради підтримання високої економічної ефективності.

Сьогодні близько 80% готелів на всесвітньому ринку гостинності входять до складу готельних мереж на правах такого виду ділового співробітництва, як франчайзинг. Він передбачає, що франчайзер (суб'єкт підприємницької діяльності) дає право франчайзі (інший суб'єкт підприємницької діяльності) здійснювати певний вид господарської діяльності з правом використання його унікальних технологій, ноу-хау, об'єктів інтелектуальної власності (наприклад, досвіду) і, найголовніше, торговельної марки на визначених умовах.

«Франшиза» в готельному бізнесі – це можливість одного готелю продавати послуги від імені іншого. Це право регулюється в рамках ліцензійної угоди. Франчайзингові системи стали логічним результатом налагоджених відносин учасників ринку на умовах франчайзингу.

Договір франчайзингу передає франчайзі право вести бізнес під маркою франчайзера, при цьому використовуючи бренд, стандарти мережі та репутацію. Франчайзі має право самостійно управляти готелем та вибирати менеджера, керуючись виключно власним бажанням, при цьому чітко дотримуватися стандартів готелю оператора. Оператор, своєю чергою, уважно стежить за умовами виконання договору франшизи [3, с. 118].

Оскільки франчайзі використовує не лише технології, а й репутацію мережі, франчайзер украй зацікавлений в успішності не лише своєї роботи, а й в ефективності кожного з готелів, що входять до його франчайзингової мережі, тому договір франшизи передбачає не лише передачу інформації франчайзі, а й постійне сприяння розвитку їхньої успішної діяльності [1, с. 381].

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

Сьогодні світовим лідером серед готельних мереж за обсягом номерного фонду є Intercontinental Hotels Group зі збільшенням у 2017 р. на 3,9%, до 643 787 тис. номерів, далі в першій п'ятірці розташовуються Wyndham Hotel Group (зростання на 0,8%, до 597 674 тис. номерів), Hilton Hotels (на 8%, до 587 813 тис. номерів), Marriott International (на 6,4%, до 580 876 тис. номерів), Accor (на 2,8%, до 492 675 тис. номерів) [4, с. 2].

У зв'язку з політичними та економічними перетвореннями, що відбуваються в Україні, значно розширилися ділові й культурні зв'язки нашої країни зі світом. Це сприяє збільшенню контактів між підприємствами та підвищенню кількості іноземних та вітчизняних туристів, які прибувають в окремі регіони України. Виникла необхідність розміщення гостей у комфортабельних готелях із відповідним рівнем сервісу.

Незважаючи на те що сфера послуг набуває все більшого розвитку в нашій країні, розвиток і функціонування готельного господарства ускладнюється цілою низкою проблем: дисбалансом попиту та пропозиції, низькою якістю послуг, високою вартістю проживання, невирішеними земельними питаннями, недосконалою процедурою сертифікації готельних послуг, слабким законодавчим регулюванням, економічною та політичною нестабільністю. У результаті цього спостерігається зниження конкуренції на

ринку готельних послуг, що ще більше погіршує стан готельного господарства та затримує вихід України на світовий туристичний ринок.

Згідно з даними Державного комітету статистики України, станом на 1 січня 2017 р. в Україні функціонувало 1 398 готелів різних форм власності, з них лише 5% входять до складу регіональних, національних та міжнародних готельних мереж [2, с. 100].

В Україні нараховується 13 готелів, що входять до складу міжнародних готельних мереж [7; 8; 10; 11]:

1. Rezidor Hotel Group (Бельгія):
 - 1.1. Radisson Blu Hotels&Resorts – Radisson Hotel 4* (Алушта); Radisson Blu Hotel 5* (Київ); Radisson Blu Hotel Podil 4* (Київ); Radisson Resort & Spa 4* (Алушта); Radisson Blu Resort 4* (Буковель).
 - 1.2. Park Inn – Park Inn 4* (Донецьк); Park Inn Radisson by Troyitska 4* (Київ).
2. Best Western International (США): Best Western – Best Western Hotel 3* (Севастополь).
3. Global Hyatt Corporation (США): Hyatt Regency – Hyatt Regency 5* (Київ)
4. Rixos (Туреччина): Rixos Hotels – Rixos Hotel 5* (Трускавець).
5. Intercontinental Hotel Group (Великобританія): Intercontinental Hotel Group – Intercontinental Hotel 5* (Київ).
6. Accor (Франція): Ibis – Ibis 3* (Київ).
7. Fairmont (Канада): Fairmont – Fairmont Grand Hotel 5* (Київ).

Тенденцію франчайзингу можна проаналізувати на сучасному ринку готельних послуг України, а саме на прикладі готелю «Спорт».

Відзначимо, що досліджуваний нами готель відомий українцям як готель «Спорт» поблизу НСК «Олімпійський», власником якого була держава. Проте готель значно відставав у розвитку, адже готелі-конкуренти випереджали його за багатьма конкурентними перевагами, зокрема за якістю обслуговування, співвідношенням «ціна – якість», асортиментом та спектром додаткових послуг та ін. Тому «Смарт-холдинг» уклав з Rezidor Hotel Group договір на управління колишнім готелем «Спорт», який працюватиме під назвою Park Inn Radisson by Troyitska, відкриття об'єкту відбулося у 2014 р.

Слід зазначити, що Rezidor Hotel Group працює в Україні вісім років починаючи з відкриття свого першого готелю Radisson Blu в Києві в 2005 р. Це перший міжнародний готельний оператор, що вийшов на український ринок. Нині Rezidor – провідний міжнародний готельний оператор в Україні за кількістю номерів. Під його управлінням перебуває п'ять готелів більш ніж на 1 тис. номерів: два готелі Radisson Blu (Київ), Radisson Blu Resort (Буковель), Radisson Resort & SPA (Алушта, АРК), а також готель Park Inn (Донецьк).

Таким чином, перед прийняттям остаточного рішення укладання договору франчайзингу керівники готелю «Спорт» провели зустріч із членами Rezidor Hotel Group. Після узгодження питань вступу між франчайзером і франчайзі уклався договір. Договір регламентує особливості роботи готелю у сучасних географічних та ринкових умовах, термін дії договору та ін. Також договором франчайзингу було регламентовано вимоги до зовнішнього вигляду будівлі, інтер'єру номерів та приміщень загального користування, кількість номерів, пропоновані послуги, рівень обслуговування, технічне забезпечення та ін., що й було використано під час реконструкції закладу.

За договором для контролю та контролю відсотку роялті Rezidor Hotel Group здійснює періодичний моніторинг підприємства, перевірку виробництва і надає рекомендації щодо підвищення його продуктивності. Рекомендації, як правило, стосуються впровадження нових видів обслуговування, використання нового обладнання, сучасних інформаційних технологій, зміни інтер'єру та інших елементів диверсифікації для вдосконалення нового іміджу підприємства. Також, згідно з договором між франчайзером Rezidor Hotel Group і франчайзі готелем «Спорт», здійснюється додатковий рекламний збір, розмір якого становить 2% валового доходу. На ці кошти проводяться рекламні кампанії, здійснюється стимулювання продаж і забезпечується реалізація спеціальних програм [9].

Отже, слід розглянути, як вплинуло на готель приєднання до всесвітньо відомої мережі. Для цього треба провести оцінку діяльності готелю «Спорт» та порівняти її із сучасними можливостями готелю Park Inn Radisson by Troiytska.

Щоб з'ясувати рівень діяльності готельного комплексу «Спорт» в часи його розвитку (2011 р.), проаналізуємо його позиції щодо конкурентів, які його оточували та й оточують до цього часу.

Користуючись архівними статистичними та звітними даними, можна скласти графік, який показує позиції кожного з конкурентів, що знаходиться в радіусі досліджуваного нами готелю.

Використаємо метод визначення рівня розвитку «4Р» за участі статистичної експертизи в даній сфері, дані отримаємо зі статистично-аналітичних довідників України [5; 9].

Методика полягає у порівняльному аналізі підприємств і конкурентів за такими чинниками: продукт, ціна, просування над ринком, регіон і канали збуту. Зведемо показники оцінювання за кожним із підприємств-конкурентів та готелю «Спорт» (табл. 1).

Як бачимо, у кожного готелю є своя відповідна оцінка за кожним із факторів. Відразу видно, що лідирує готель «Холідей Інн Київ». Для нього більшість із наведених факторів є ключовими факторами успіху, що формують його конкурентні переваги на ринку готельних послуг та є факторами його розвитку та вдосконалення в майбутньому.

Наведемо графік позицій розвитку досліджених готелів (рис. 1).

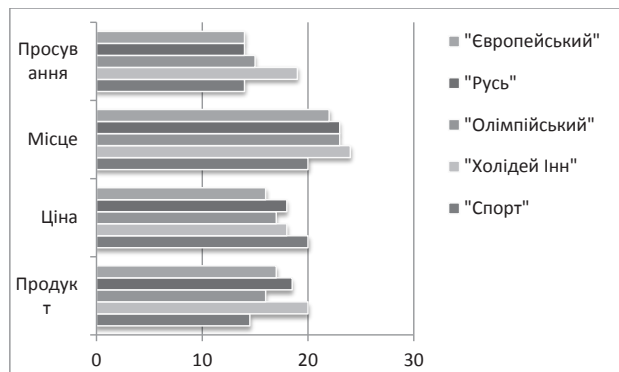


Рис. 1. Графік конкурентних позицій розвитку досліджуваних готелів (2011 р.)

Даний графік побудовано на основі зведених у таблиці даних. У дослідженні брало участь п'ять готелів: «Спорт»; «Холідей Інн Київ»; «Олімпійський»; «Русь»; «Європейський».

Графік показав, що досліджуваний готель «Спорт» займає найвищу позицію серед конкурентів лише у факторі ціни. Це говорить про те, що в готелі найдоступніші ціни для споживача та задовільні ціни для прибутковості готелю. Проте решта показників низька, це говорить про те, що якщо готель не буде діяти та розробляти нові стратегії поліпшення власних позицій, то він не витримає конкурентної боротьби в майбутньому.

Зробимо загальний висновок, що готель «Спорт» має основні переваги на рівні досягнутого розвитку: дуже вдале місце розташування (поряд із НСК «Олімпійський»); переваги в категорії «ціна – витрати». Проте вимоги сучасного споживача – висока якість послуг та процесу їх надання. А готель «Спорт» через економію витрат використовував значно дешевші товари під час надання послуг, а отже, і невисокої якості.

Основним контингентом споживачів були туристи, проте для них цінова політика не є надто привабливою, що змушувало готель удаватися до постійних знижок та акцій. Тобто готель «Спорт» не міг більше бути конкурентоспроможним та вижити в сучасних умовах. Йому вкрай потрібно було створювати інно-

Таблиця 1

Оцінка ключових факторів успіху готелю «Спорт» та його конкурентів (2011 р.)

№ п/п	Назва категорії та її складові	«Спорт»	«Холі-дей Інн Київ»	Міні-готель «Олімпій-ський»	«Русь»	«Європейський»
1.	Товар:					
	1. Асортимент	3	5	4	4	5
	2. Якість продукту	3	5	4	4,5	4,5
	3. Торгова марка	4,5	5	4	5	3
	4. Сервіс	4	5	4	5	4,5
2.	Ціна:					
	1. Прейскурант	4	4	4	4	4
	2. Знижки	3	4	5	5	4
	3. Націнка	4	5	4	4	4
	4. Умови платежу	5	5	4	5	4
3.	Місце:					
	1. Канали збуту	4	5	5	4	4
	2. Розміщення	5	5	5	5	5
	3. Посередники	3	4	4	5	4
	4. Транспортування	4	5	4	4	3
	5. Підготовка персоналу	4	5	5	5	5
4.	Просування:					
	1. Реклама	4	5	4	4	4
	2. Виставки	2	4	2	3	2
	3. Прямі продажі	4	5	4	4	4
	4. Зв'язок із громадськістю	4	5	3	4	4

Таблиця 2

Оцінка ключових факторів успіху готелю Park Inn Radisson by Troyitska та його конкурентів (2015 р.)

№ п/п	Назва категорії та її складові	«Парк Інн бай Редіссон Тройцька»	«Холідей Інн Київ»	Міні-готель «Олімпій-ський»	«Русь»	«Європейський»
1.	Товар:					
	5. Асортимент	4,5	5	4	4	5
	6. Якість продукту	4,5	5	4	4,5	4,5
	7. Торгова марка	5	5	4	5	3
2.	Ціна:					
	5. Прейскурант	4,5	4	4	4	4
	6. Знижки	3,5	4	5	5	4
	7. Націнка	4	5	4	4	4
3.	Місце:					
	6. Канали збуту	4,5	5	5	4	4
	7. Розміщення	5	5	5	5	5
	8. Посередники	4	4	4	5	4
4.	Продукт:					
	5. Реклама	5	5	4	4	4
	6. Виставки	4	4	2	3	2
	7. Прямі продажі	4,5	5	4	4	4
8. Зв'язок із громадськістю	5	5	3	4	4	

ваційно-інвестиційний проект із переоснащення та кардинального вдосконалення діяльності.

Таку ініціативу та перспективу побачили керівники ТОВ «Юджин». Маючи ресурси і змогу розвивати даний готель та вивести його на новий рівень функціонування, вони приватизували його і уклали договір франчайзингу з провідною мережею готельного бізнесу Rezidor Hotel Group. Слідування даній тенденції кардинально змінило напрями надання послуг досліджуванім готелем. Тепер його назва Park Inn Radisson by Troyitska. Готель повністю реконструйовано та присвоєно йому категорію «чотири зірки». А франчайзинг додав надзвичайно великих переваг у різних напрямках діяльності. Таким чином, експертами статистично-аналітичних довідників [8] було проведено нову оцінку ресурсно-маркетингового потенціалу та позицій у різних напрямках конкурентних переваг (табл. 2).

Зведемо графік останніх показників дослідження (рис. 2).

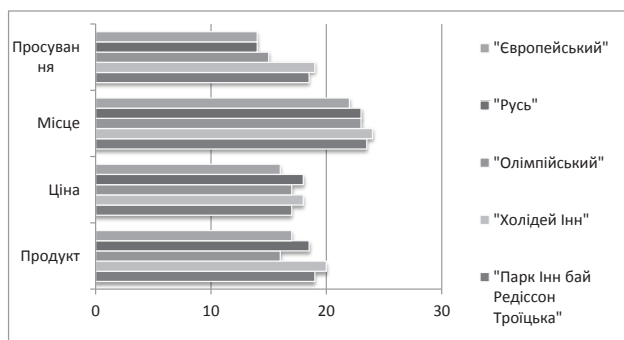


Рис. 2. Графік конкурентних позицій розвитку досліджуваних готелів (2015 р.)

Як бачимо, у зв'язку з нестабільним політично-економічним становищем в Україні з 2011 по 2015 р. розвиток готельних підприємств фактично не змінився, і тому всі вони працюють у напрямі утри-

мання позицій на ринку, який у сьогоднішніх умовах узагалі є економічно складним.

Проте відзначимо, що єдиний готель, який виріс на значні позиції, – досліджуваний нами Park Inn Radisson by Troyitska, крім того, варто виокремити те, що він ускладнив конкурентні позиції провідних готелів в окрузі, адже зрівнявся з ними за якістю послуг та споживацьким ринком.

Висновки. Таким чином, франчайзинг пропонує сучасні відпрацьовані технології ведення бізнесу, що дає змогу уникнути помилок організаційно-технічного характеру.

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

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2009. 472 с.
2. Колективні засоби розміщування в Україні. К.: Держкомстат, 2012. 190 с.
3. Франчайзинг: навч. посіб. / Є.О. Кузьмін, Т.В. Мирончук, І.З. Салата, Л.В. Марчук. К.: Знання, 2011. 267 с.
4. Всесвітня туристична організація. URL: <http://www.world-tourism.org>.
5. Державна служба статистики України. URL: http://ukrstat.org/uk/norm_doc/norm_rozd/nfp.htm.
6. Договір франчайзингу. URL: <http://shpargalka.org.ua/r/0/624.html>.
7. Best Western Hotel Sevastopol. URL: <http://www.sevastopol-hotel.com.ua/>.
8. Hyatt Regency Kiev. URL: <http://kiev.regency.hyatt.com/hyatt/hotels/index.jsp?null/>.
9. Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska. URL: <https://www.parkinn.ru/hotel-kyiv>.
10. Radisson Blu Hotel. URL: <http://www.radissonblu.ru/hotel-kiev>.
11. Rixos Hotel Prikarpatye. URL: <http://rixos.com.ua/>.