

## ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК МЕТОД ОРГАНІЗАЦІЇ І РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

У статті розглянуті питання застосування франчайзингової системи у готельному бізнесі України. Визначено сутність, переваги та недоліки франчайзингу, проаналізовано зарубіжний та вітчизняний досвід функціонування франчайзингових готельних мереж. Обґрунтовано перспективи розвитку франчайзингових систем у готельному бізнесі України.

In the article the issues of application of the franchising system in the hotel business of Ukraine have been considered. The aim, advantages and disadvantages of franchising and analyzed foreign and domestic experience of functioning of the franchise of hotel chains have been pointed out. The perspectives of development of the franchising system in the hotel business in Ukraine have been outlined.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Важливою характеристикою сучасної світової економічної системи, поруч з глобалізацією, регіоналізацією, інформатизацією, є так звана мережна економіка, тобто економіка, організована за мережним принципом. У рекреаційно-туристичному бізнесі мережний принцип має значне поширення, особливо в готельній справі. Завдяки функціонуванню мережних структур готельна індустрія стала однією з найдинамічніших галузей світової сфери послуг. Тільки протягом другої половини ХХ 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, а й в цілому в рекреаційно-туристичній сфері.

Ефективним методом організації і розвитку готельного бізнесу за мережним принципом вважається франчайзинг. Франчайзинг дає змогу 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.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Дослідженню теоретичних засад франчайзингу присвячено низку праць вітчизняних та іноземних науковців: З.С. Варналій, Ж. Дельтея, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, М. Мендельсона, С. Шейна, Н.О. Ковальчук, Є.О. Кузьміна, Н.М. Широбокова, В.В. Шкромади, В.І. Ляшенко та ін. У роботах цих авторів розкриваються сутність та значення франчайзингових відносин, підходи до класифікації франчайзингу, переваги та недоліки використання франчайзингу суб'єктами підприємницької діяльності, особливості процесу формування та здійснення франчайзингових відносин тощо.

Окремі питання застосування франчайзингу у готельному бізнесі знайшли своє відображення у працях таких вітчизняних та іноземних учених як Г.Я. Круль, О.С. Кускова, М.П. Мальської, Г. Б. Муніна, Г.А. Папіряна, П.Р. Пуцентейло, Х.Й. Роглева, Дж. Уокера, Г.А. Яковлева та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом з тим, слід наголосити на недостатності теоретичних напрацювань у сфері створення нових для вітчизняної економіки форм господарювання – готельних мереж на основі франчайзингу.

Недостатньо розробленими є проблеми удосконалення корпоративного управління на підприємствах готельного господарства та шляхи оцінювання економічних результатів участі суб'єктів господарювання у відносинах франчайзингу. Крім того, в літературних джерелах недостатньо розкривається питання ролі франчайзингу у вирішенні проблем вітчизняного готельного бізнесу. Існує потреба у дослідженнях іноземного досвіду функціонування франчайзингової системи та його застосування в межах окремих регіонів та України в цілому.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування практичних аспектів застосування франчайзингу як ефективного методу організації та розвитку готельного бізнесу в умовах сучасної ринкової економіки України. Відповідно до цієї мети було поставлено такі завдання:

1. визначити сутність франчайзингових відносин;
2. проаналізувати правове регулювання відносин франчайзингу в готельній справі;
3. виділити основні переваги та недоліки франчайзингової діяльності для підприємств готельного бізнесу;
4. визначити коло проблем, які стримують розвиток франчайзингу в вітчизняному готельному господарстві;
5. дослідити перспективи розвитку франчайзингу в готельному бізнесі України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Франчайзинг за кордоном як метод ведення бізнесу має свою історію розвитку, яка налічує більше ста п'ятдесяти років. Країною зародження франчайзингових відносин є США. Для України історія розвитку франчайзингу нараховує трохи більше десяти років.

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.

Найбільш широкого поширення франчайзинг набув у США, Канаді, Західній Європі, Японії, в країнах Карибського і Тихоокеанського басейнів. Франчайзинг – це перш за все бізнес, який є особливо актуальним для малих і середніх підприємств. Саме франчайзинг виступає своєрідною формою міжнародного трансферу технологій, за допомогою якого відбувається проникнення компаній на світовий ринок товарів і послуг.

У структурі світового готельного бізнесу крім готелів, що перебувають у незалежному володінні, розпорядженні й користуванні власника, який отримує прибуток від цієї власності, функціонують і готельні мережі.

Готельна мережа – це група підприємств (два й більше), які здійснюють колективний бізнес і перебувають під безпосереднім контролем керівництва мережі.

Об'єднання готелів у готельні мережі має дві основні мети: забезпечення конкурентоспроможності на ринку гостинності за рахунок високої якості обслуговування, що підтримується станом основних фондів; забезпечення економічної ефективності діяльності шляхом стабільного завантаження готелів.

Нині приблизно 80 % готелів входять до складу мереж на правах франчайзингу.

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.

Під поняттям «франшиза» в готельному бізнесі розуміють право продавати послуги від імені певного готелю на основі укладеної ліцензійної угоди.

Результатом налагодження взаємовідносин між учасниками ринку на умовах франчайзингу є формування організаційного утворення - франчайзингової системи.

Вибір франчайзингової системи залежить: від виду господарської діяльності; стабільності франшизодавця та його місця на ринку товарів і послуг; особливостей ринку місцевого франшизоотримувача.

Виділяють три основних види франчайзингу:

- товарний (інші назви – торговий, збутовий);
- виробничий;
- діловий (бізнес-формат).

Сутність товарного франчайзингу полягає в отриманні франчайзі права реалізації продукції, що поставляється йому франчайзером. Використання товарного франчайзингу є особливо доцільним при організуванні системи збуту продукції, реалізація якої вимагає від продавця визначених знань (щодо специфічних характеристик продукції, особливостей її застосування тощо) для надання консультацій покупцям, а також продукції, що вимагає післяпродажного обслуговування (обов'язок його проведення, як правило, покладається на франчайзі, що реалізував товар). Найчастіше товарний франчайзинг використовується для реалізації автомобілів, побутової електроніки, нафтопродуктів, косметики, одягу, взуття тощо.

Під виробничим франчайзингом розуміють такий вид співробітництва між сторонами франчайзингової угоди, за якого для франчайзі надається право виробництва та збуту товарів (виконання робіт, надання послуг) із застосуванням вихідних сировини та матеріалів, поставлених йому франчайзером. При цьому франчайзі здійснює свою діяльність із використанням торговельної марки та інших об'єктів інтелектуальної власності франчайзера, серед яких особливе місце належить технології перетворення вхідних матеріалів у готову продукцію. Найбільшого поширення виробничий франчайзинг набув у галузі виробництва безалкогольних напоїв.

У разі ділового франчайзингу франчайзі з використанням об'єктів інтелектуальної власності франчайзера самостійно здійснює повний цикл виробництва товарів/ виконання робіт/ надання послуг. При цьому, як правило, вид діяльності франчайзі є аналогічним виду діяльності франчайзера. Найбільшого поширення діловий франчайзинг набув у сфері громадського харчування, готельного бізнесу, роздрібною торгівлі промисловими товарами, побутового обслуговування. Діловим франчайзингом нині охоплена більшість усіх укладених франчайзингових договорів. В США, за оцінками експертів, на сьогодні франчайзинг бізнес-формату становить близько 75 % від загальної кількості франчайзингових угод [1].

Договір франчайзингу готелю передбачає надання міжнародною готельною мережею в розпорядження власника готелю бренду та стандартів мережі. На відміну від договору управління, у цьому випадку власник самостійно управляє готелем або наймає менеджера виключно на свій розсуд. Однак оператор суворо стежить за тим, як власник дотримується всіх стандартів готелю.

Участь у франчайзингових взаємовідносинах ставить репутацію торговельної марки франчайзера в залежність не лише від рівня успішності його роботи, а 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 із метою сприяння успішній діяльності франчайзингового підприємства [2].

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 представлені у табл. 1.

### Переваги та недоліки вступу до готельної мережі на правах франчайзингу

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Допомога в оформленні пакета документів та надання рекомендацій щодо розвитку діяльності в період становлення</li> <li>2. Використання відомої готельної марки в рекламі</li> <li>3. Вдосконалення технології та методів роботи згідно зі стандартами франчайзера</li> <li>4. Доступ до централізованої системи бронювання</li> <li>5. Отримання знижок під час купівлі меблів, обладнання й інших товарів, необхідних в обслуговуванні гостей</li> <li>6. Зростання частки ринку та відповідно зростання престижу</li> <li>7. Можливість отримання додаткових доходів за надання права використовувати власну ліцензію</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Регламентований угодою характер зв'язків із підприємствами, які не входять у договір франчайзингу</li> <li>2. Необхідність здійснювати виплати вступного внеску франчайзеру, роялті й інші виплати</li> <li>3. Потреба дотримуватись стандартів, визначених франчайзером</li> <li>4. Імовірність набуття негативного іміджу за нераціональної діяльності франчайзера</li> </ol>

Правовідносини між франчайзером і франчайзі закріплюються підписанням договору. Договір може стосуватися роботи підприємств в конкретній географічному або ринковому середовищі, кількості підприємств, які охоплюються франчайзингом, термінів дії договору і ряду тощо. Для готельної індустрії договір франчайзингу визначає вимоги до зовнішнього вигляду готельних будівель, інтер'єру номерів, холів та інших приміщень; кількості номерного фонду та асортименту додаткових послуг; рівня обслуговування.

Найважливішим елементом договору франчайзингу є узгодження форм оплати. У зарубіжній практиці використовуються такі форми оплати, як вступний внесок («initial fee»), відрахування або річні фіксовані виплати («royalty fee»), плата за маркетингові послуги («marketing fee») та плата за користування централізованою системою бронювання номерів («reservation fee»).

Внесок є одноразовою виплатою фіксованого за надані права та надані послуги. Як правило, він включає вартість комплексу проектних документів, повного набору інструкцій з управління підприємством, підвищення кваліфікації вищої і середньої ланки керівництва, навчання обслуговуючого персоналу до відкриття підприємства, а також вартість періодичної підготовки персоналу з обслуговування протягом всього терміну дії договору.

Виплата вступного внеску здійснюється відразу ж після підписання договору франчайзингу або ділиться на дві частини: 50 % до навчання, 50 % під час навчання.

На додаток до вступного внеску франчайзі зобов'язаний здійснювати роялті (відрахування), розміри яких безпосередньо залежать від обсягів операцій. Для готельної індустрії вони складають в середньому 3-4 % від доходу з кожного проданого номеру.

Початковий внесок і роялті залежать від популярності марки франчайзера. Наприклад, McDonalds визнаний як ресторан швидкого обслуговування в усьому світі. Чим сильніше ринкова позиція готельної мережі, тим дорожче коштує її фірмовий знак.

В цілях отримання великих роялті франчайзер проводить періодичні перевірки підприємств, огляд виробництва та надання рекомендацій про шляхи підвищення продуктивності. Франчайзер може відреконструювати нові продукти або види обслуговування, нове обладнання або зміни у зовнішньому оформленні підприємства для створення необхідного іміджу.

Бувають випадки, коли проводиться додатковий рекламний збір, який зазвичай не перевищує 1-5 % валового доходу. На кошти з рекламного фонду проводяться рекламні кампанії, здійснюється стимулювання продажів і організується здійснення спеціальних програм. Наглядова рада франчайзера стежить за проведенням рекламної кампанії і дає відповідні рекомендації.

Договір франчайзингу передбачає також умови його розірвання. Потенційні причини розірвання договору можуть бути різними. Найбільш часто зустрічаються випадки, коли:

- 1) неможливо досягти рівня стандартів, встановлених франчайзером;
- 2) є відхилення від встановлених технологій обслуговування, набору послуг, меню в ресторані;
- 3) відсутні платежі, передбачені договором франчайзингу.

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

Міжнародний досвід свідчить про те, що об'єднане ведення справ у готельному бізнесі набагато економічно ефективніше, ніж управління незалежними готелями, та має ряд суттєвих переваг.

У світі склалося 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.).

Станом на 1 січня 2012 році лідерами з міжнародної діяльності були наступні франчайзингові готельні мережі: InterContinental Hotel Group, що нараховує 4480 готелів; Hilton Worldwide, що об'єднує 3843 готелів та Marriott International, до складу якої входить 3537 готелів (табл. 2).

Таблиця 2

Найбільші франчайзингові готельні мережі світу станом на 1 січня 2012 року

Місце у рейтингу		Назва готельної мережі	Країна походження	Кількість готелів, одиниць		Темп приросту 2012/2011, %	Кількість номерів, одиниць		Темп приросту 2012/2011, %
2012	2011			2011	2012		2011	2012	
1	1	InterContinental Hotel Group	Великобританія	4437	4480	+1,0	647161	658348	+1,7
2	3	Hilton Worldwide	США	3689	3843	+4,2	605938	633238	+4,5
3	4	Marriott International	США	3446	3537	+2,6	602056	617837	+2,6
4	2	Wyndham Hotel Group	США	7207	7205	-0,03	612735	613126	+0,1
5	5	Accor	Франція	4229	4426	4,7	506606	531714	+5,0
6	6	Choice Hotels International	США	6142	6203	+1,0	495145	502460	+1,5
7	7	Starwood Hotels and Resorts	США	1041	1077	+3,5	308700	315346	+2,2
8	8	Best Western	США	4015	4078	+1,6	307155	311598	+1,4
9	12	Home Inns (+ Motel 168)	Китай	818	1426	+74,3	93898	176562	+88,0
10	9	Carlson Rezidor Hotel Group	США	1078	1077	-0,1	165061	165802	+0,4
<i>Усього</i>				36102	37352	+3,5	4344455	4526031	+4,2

У десятку лідерів потрапили також такі відомі готельні мережі, як Wyndham Hotel Group, Accor, Choice Hotels International, Starwood Hotels and Resorts, Best Western, Home Inns, Carlson Rezidor Hotel Group.

Лише за останній рік кількість готелів, що входять до складу мереж, збільшилася на 3,5%, а кількість їхніх номерів – на 4,2 %. Найбільший приріст продемонструвала готельна мережа Home Inns (Китай).

Процес зростання значення готельних мереж в управлінні світовим готельним господарством характеризується істотним протиріччям: з одного боку, укрупнюються провідні готельні мережі, що працюють у багатьох країнах світу, з іншого боку – все більша кількість країн створює власні національні готельні мережі, що успішно конкурують з інтернаціональними монополіями. Готельне господарство України також відчуло на собі вплив процесу глобалізації.

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 з відповідним рівнем сервісу.

Згідно з даними Державного комітету статистики України станом на 1 січня 2012 року в Україні функціонувало 1398 готелів різних форм власності [3], з них лише 5 % входять до складу регіональних, національних та міжнародних готельних мереж.

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 країни. В результаті чого спостерігається зниження конкуренції на ринку готельних послуг, що ще більше погіршує стан готельного господарства та затримує вихід України на світовий туристичний ринок.

Головним чинником, що приваблює до України іноземні готельні мережі, залишається низький рівень насичення та високий попит на готельні послуги.

В Україні нараховується 12 готелів, що входять до складу міжнародних готельних мереж: «Hyatt Regency» \*\*\*\*\* (м. Київ), «InterContinental» \*\*\*\*\* (м. Київ), «Fairmont Grand Hotel» \*\*\*\*\* (м. Київ), «Hilton» \*\*\*\*\* (м. Київ), «Radisson SAS» \*\*\*\* (м. Київ), «Ibis» \*\*\* (м. Київ), «Ramada Encore» \*\*\* (м. Київ), «Ramada» \*\*\* (м. Львів), «Ramada» \*\*\*\* (м. Донецьк), «Park Inn» \*\*\*\* (м. Донецьк), «Rixos» (м. Трускавець), «Four points by Sheraton» \*\*\*\*\* (м. Запоріжжя).

Особлива риса українського ринку гостинності в даний момент – початок формування національних готельних мереж. Перша національна готельна мережа «Прем'єр Готелі» була створена в Україні в 2003 році і на сьогоднішній день об'єднує дев'ять готелів найвищої категорії (4\*-5\*). Усього в Україні діють вісім національних готельних мереж, що працюють на умовах франчайзингу: «Прем'єр Готелі», «Акорд Готелі», «Компас Готелі», «7 днів», «Royal Hotels And SPA Resorts», «Reikartz Hotels & Resorts» та «Чорне море».

Оскільки диференціація статків громадян України надто велика, порівняно з розвинутими європейськими країнами, то створення готельних мереж в Україні зазнає певних перешкод. Тому сьогодні в Україні та світі спостерігається тенденція розширення типологізації готелів у мережі, включення в одну мережу готелів різних типів і категорій, що дозволяє задовольнити потреби різних верств населення.

Для аналізу ефективності застосування франчайзингових систем розглянемо діяльність національної готельної мережі «Чорне море». Мережа готелів «Чорне море» - одна з перших українських мереж готелів, в управлінні якої на сьогоднішній день знаходиться вісім готелів, розташованих у м. Києві, м. Одесі та Одеській області. В готелях «Чорне море» діють єдині стандарти якості обслуговування, для гостей готелю безкоштовний доступ до Інтернету, конференц-зали та кімнати для переговорів, паркування [4].

Станом на 01 січня 2013 року загальна кількість номерів мережі дорівнює 643 одиниці, що розраховані на 1229 місць (табл. 3).

Таблиця 3

## Загальна інформація про склад готельної мережі «Чорне море»

№ з/п	Назва підприємства	Місце знаходження	Загальна кількість номерів, одиниць	Загальна місткість, місць
1.	«Чорне море» ****	м. Одеса	216	400
2.	«Чорне море» ****	м. Одеса (ТЦ Новий Привоз)	100	200
3.	«Чорне море» ***	м. Одеса (Відрада)	32	64
4.	«Жовтнева» ***	м. Одеса	59	100
5.	«Чорне море» ***	м. Роздільна, Одеська область	38	72
6.	«Чорне море» ***	смт. Саврань, Одеська область	23	46
7.	«Чорне море» ****	с. Кароліно Бугаз, Одеська область	144	288
8.	«Чорне море» ***	м. Київ	31	59
Всього:			643	1229

З 2005 по 2008 роки спостерігається стрімке зростання чистих доходів від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) готельної мережі. Цей період збігається зі створенням готельної мережі. Адже до 2005 року існував лише один готель «Чорне море» у діловому центрі м. Одеси.

У 2009 порівняно з 2008 роком чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) готельної мережі «Чорне море» знизився на 16,4 % внаслідок економічної кризи. Проте за останні два роки ситуація на ринку готельних послуг дещо стабілізувалась і показник чистого доходу коливався на позначці 16 млн. грн. (рис.1).

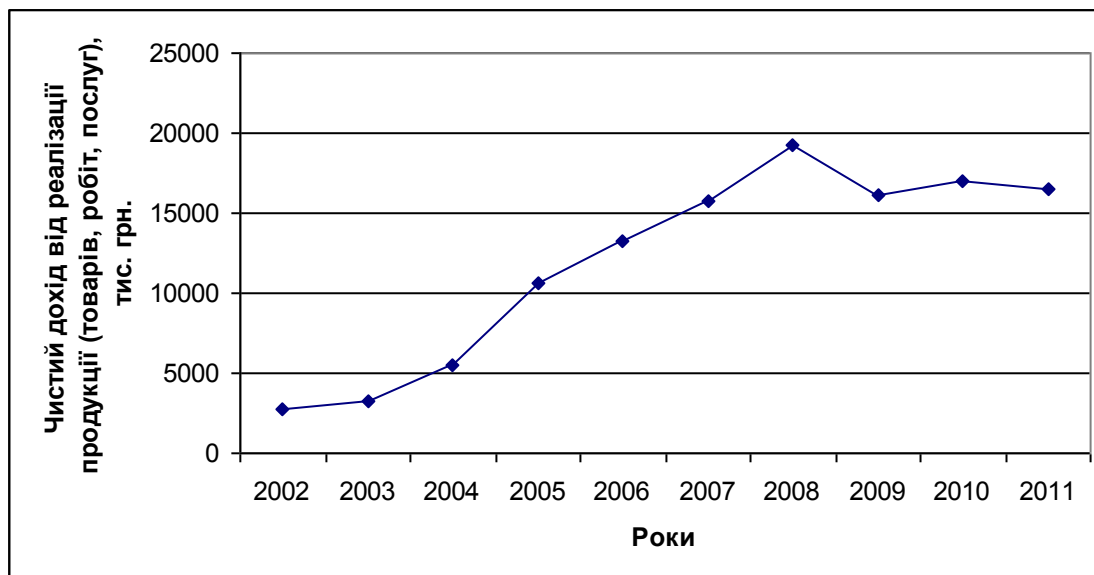


Рис. 1. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) готельної мережі «Чорне море»

Нині готельна мережа проводить активну рекламну та маркетингову кампанію. Нові готелі, що облаштовані за останніми тенденціями техніки, приваблюють відвідувачів Одеського регіону. «Чорне море» проводить успішну цінову політику. Готельна мережа просуває конкурентоспроможні ціни на ринку готельних послуг. Середньодобова вартість проживання в готелях «Чорне море» є в 2-3 рази нижчою за вартість послуг з розміщення в аналогічних за категорією готелях. Все це позитивно впливає на завантаження готелів та на імідж мережі в цілому.

Національна мережа готелів «Чорне море» продовжує стратегію зростання на основі франчайзингу та готує до відкриття новий готель у м. Одесі, що буде розташований в рекреаційній зоні Центрального парку ім. Т. Г. Шевченка. Відкриття готелю заплановано на II квартал 2013 року. Усі вище перераховані аргументи свідчать про ефективність та доцільність створення франчайзингових готельних мереж.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Отже, франчайзинг у готельному бізнесі являється ефективним способом 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. Okремо слід зазначити наявність відомого бренду і позитивного іміджу, який завжди має на увазі певний стандарт якості і, тим самим, є орієнтиром для клієнта в будь-якій країні світу. Групі готелів, що здійснюють колективний бізнес, простіше, ніж незалежним готелям, обґрунтувати одержання інвестицій, мобілізувати капітал і направити його на розширення і підвищення ефективності своєї діяльності.

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

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

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

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

Створення єдиної мережі готелів з універсальним набором послуг та високим рівнем обслуговування за допомогою покупки або реконструкції існуючого готельного фонду малої та середньої категорії 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 в нашій країні означатиме перехід на принципово новий рівень присутності на світовому ринку готельних послуг – якщо раніше Україна представляла собою тільки нові емні ринки, то створення національних готельних мереж може позначити нових рівноправних учасників ринку готельних послуг.

#### Список використаної літератури:

1. Кузьмін Є.О. Франчайзинг: навчальний посібник / Є.О. Кузьмін, Т.В. Мирончук, І.З. Салата, Л.В. Марчук / – К.: Знання, 2011. – 267 с.
2. Мальська, М. П. Готельний бізнес : теорія та практика: Навчальний посібник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – 2-ге вид. перероб. та доп. – К.: ЦУЛ, 2009. – 472с.
3. Статистичний бюлетень «Колективні засоби розміщення в Україні». К.: Держкомстат, 2012. – 190 с.
4. Офіційний сайт мережі готелів «Чорне море» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – <http://www.bs-hotel.com.ua/>