УДК 338.488.2:640.4

Шикіна Ольга Володимирівна
к. е. н., доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет (Україна)

МОДЕЛІ РОЗШИРЕННЯ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

JEL classification: *L830*

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції готельний бізнес стикається з необхідністю пошуку ефективних моделей розширення. Серед найбільш поширених стратегій виділяють франчайзинг, горизонтальну та вертикальну інтеграцію. Кожна з них має свої переваги, ризики та особливості впровадження, що обумовлює актуальність їх детального аналізу [1].

Франчайзинг є однією з найпоширеніших моделей розширення в готельному бізнесі. Він дозволяє компаніям швидко масштабувати свою присутність на ринку з мінімальними інвестиціями, передаючи право використання бренду та бізнес-моделі незалежним операторам. Це забезпечує стандартизацію послуг, впізнаваність бренду та швидке проникнення на нові ринки.

Однак, франчайзинг також має свої виклики, зокрема, необхідність контролю за дотриманням стандартів якості та ризик втрати контролю над репутацією бренду через дії франчайзі.

У 2023 році, згідно з дослідженням McKinsey, готельні мережі володіли в середньому лише 2% своїх брендових готелів. Натомість, частка франчайзингових готелів зросла, що свідчить про перевагу моделі «asset-light», яка дозволяє компаніям зосередитися на управлінні брендом та отриманні ліцензійних доходів без значних капіталовкладень у нерухомість.

Ця стратегія особливо приваблива для масових брендів, таких як Marriott, Hilton та Hyatt, які мають тисячі готелів по всьому світу, більшість з яких працюють за франшизою [2].

Однак, у сегменті розкішних готелів спостерігається інша тенденція. Бренди часто залишають такі об'єкти під прямим управлінням, щоб забезпечити високий рівень обслуговування та контроль за стандартами якості.

Розглянемо питому вагу готелів, що функціонують за франшизою через міжнародних готельних мереж (див. Табл.1).

Таблиця 1

Порівняльна таблиця готельних франчайзингових мереж станом на 2025 рік

Готельна мережа	Франчайзингові готелі	Загальна кількість	Питома вага франчайзингових готелів, %	Тип франчайзингу
Wyndham	9300	9300	100,00	Класичний франчайзинг
Hilton	7566	8447	89,57	Франчайзинг + ліцензії (гнучка модель)
Choice	7527	7527	100,00	Прямий і мастер-франчайзинг
Marriott	7192	9361	76,83	Франчайзинг + ліцензування + стратегічні партнери
IHG	5596	6629	84,40	Франчайзинг у поєднанні з навчанням і програмами
Accor	3353	5682	59,01	Франчайзинг з контролем стандартів та інспекціями

Джерело: складено автором на основі [2]

У трьох мереж – Wyndham, Choice та Hilton – частка готелів, що працюють за франшизою, перевищує 89%, що свідчить про високу ефективність і привабливість цієї моделі. Wyndham і Choice демонструють повну орієнтацію на франчайзинг без власного або керованого операційного портфеля. Hilton і IHG реалізують гібридні моделі, поєднуючи франчайзинг із менеджментом або навчальними програмами, але все ж переважно працюють через франчайзингові контракти. Marriott активно використовує і ліцензійні угоди, і стратегічні партнерства, що знижує питому вагу «класичного» франчайзингу. Accor зберігає найбільшу частку керованих готелів, що пояснюється прагненням до контролю якості, особливо у преміум- і люкс-сегментах.

Класичний (традиційний) франчайзинг, у якому франчайзер надає франчайзі право використовувати торгову марку, бізнес-модель, маркетингову підтримку та стандарти обслуговування, без участі в управлінні. Ця модель притаманна бюджетному та середньому сегментам (Wyndham, Choice) [3].

Мастер-франчайзинг використовується для виходу на ринки, де пряме управління є складним або економічно недоцільним. Компанія Choice здійснює міжнародні франчайзингові операції шляхом поєднання прямого франчайзингу та мастер-франчайзингових відносин. Останні регулюються угодами, які, як правило, надають мастер-франчайзі право використовувати та субліцензувати бренди компанії на визначеній географічній території.

Бізнес-стратегія Choice передбачає застосування прямого франчайзингу на тих міжнародних ринках, де така форма є загальноприйнятою бізнес-моделлю та де існує потенціал для широкого розповсюдження брендів компанії. Натомість на ринках, де прямий франчайзинг не є поширеною або життєздатною моделлю, компанія, як правило, укладає мастер-франчайзингові угоди.

Під час укладання таких угод компанія надає перевагу партнерам, які мають професійну компетенцію в управлінні готельними об'єктами та активами, а також достатній фінансовий потенціал для інвестування у розвиток брендів Choice на відповідних територіях.

Мастер-франчайзингові відносини зазвичай приносять нижчі доходи, оскільки саме мастер-франчайзі несуть відповідальність за надання необхідних операційних послуг – таких як навчання персоналу, забезпечення якості, організація бронювання та маркетинг. Для покриття відповідних витрат мастер-франчайзі утримують більшу частину франчайзингових платежів.

Платежі від локальних франчайзі надходять до мастер-франчайзі, які, у свою чергу, перераховують компанії погоджену частку. Мастер-франчайзингові та подібні багаторівневі ліцензійні угоди мають строки дії, які Choice контролює та за необхідності оновлює. Частина таких договорів завершується у 2024 році. У деяких випадках компанія вже здійснювала або може здійснювати інвестиції у капітал мастер-франчайзі.

Гнучкі моделі (Hilton, Marriott) дозволяють адаптувати співпрацю до різних форматів та територій. Форма франчайзингу, де підписуються не тільки франшизні контракти, а й угоди про використання бренду, IT-систем, бонусних програм тощо [4].

Мережа готелів Hilton ліцензує інтелектуальну власність, у тому числі назви брендів, торгові марки та знаки обслуговування, а також операційні системи власникам готелів за договорами франшизи. Hilton не володіє, не управляє та не керує франчайзинговими об’єктами, не наймає осіб, які працюють на цих об’єктах, і не несе жодної юридичної відповідальності за працівників або зобов’язань, пов’язаних з керуванням цими об’єктами. Hilton проводить періодичні перевірки франчайзингових готелів, щоб переконатися, що встановлені стандарти бренду дотримуються. Для готелів, які нещодавно отримали франшизу, включаючи як нове будівництво, так і реконструкцію існуючих готелів за межами системи, затверджується розташування, а також плани об’єктів, щоб забезпечити відповідність готелів стандартам бренду. Для існуючих франчайзингових готелів надається франчайзі плани покращення власності, які необхідно виконати, щоб готелі відповідали стандартам бренду, щоб вони могли залишатися в готельній системі.

Кожен франчайзі сплачує плату за заявку, ініціацію або інший внесок у зв’язку з укладенням франчайзингового контракту. Франчайзі також сплачують роялті, як правило, на основі відсотка від місячного валового доходу готелю від номерів і, у деяких випадках, також можуть включати відсоток від валового доходу від їжі та напоїв та інших доходів, якщо це затверджено. Крім того, франчайзингові об’єкти зазвичай сплачують щомісячну плату за програму на основі продажів або використання основного об’єкта як відшкодування витрат, пов’язаних з: (i) рекламними та маркетинговими програмами; (ii) Інтернет, технології та системи бронювання; та (iii) програми забезпечення якості. Вони також несуть відповідальність за різноманітні інші комісії та збори, включаючи платежі за участь у нашій програмі лояльності гостей Hilton Honors, навчання, консультації та закупівлю певних товарів і послуг.

Франчайзинг із навчанням і якісним супроводом (IHG, Accor) свідчить про інтеграцію інституційної підтримки та довгострокових відносин з партнерами. Франчайзер також бере участь в операційній діяльності – надає кадри, контролює будівництво, бере участь у маркетингу [5].

Горизонтальна інтеграція передбачає об'єднання з іншими компаніями, що працюють на тому ж рівні ринку, з метою збільшення частки ринку, зменшення конкуренції та досягнення економії на масштабі. У готельному бізнесі це може проявлятися через злиття або поглинання інших готельних мереж.

Переваги горизонтальної інтеграції включають розширення клієнтської бази, оптимізацію операційних витрат та посилення ринкових позицій. Проте, такі об'єднання можуть стикатися з регуляторними обмеженнями та викликами інтеграції корпоративних культур.

Вертикальна інтеграція полягає в розширенні компанії на попередні або наступні етапи ланцюга створення вартості. У готельному бізнесі це може означати придбання постачальників або створення власних туристичних агентств.

Цей підхід дозволяє контролювати якість послуг, зменшувати витрати та забезпечувати більшу гнучкість у реагуванні на зміни ринку. Однак, вертикальна інтеграція вимагає значних інвестицій та може призвести до зниження фокусування на основному бізнесі.

Вибір моделі розширення готельного бізнесу залежить від стратегічних цілей компанії, ресурсів та ринкових умов. Франчайзинг підходить для швидкого масштабування з мінімальними інвестиціями, горизонтальна інтеграція – для зміцнення ринкових позицій, а вертикальна інтеграція – для контролю над ланцюгом створення вартості. Компанії можуть також комбінувати ці стратегії для досягнення синергетичного ефекту та забезпечення сталого розвитку.

Література

1. Когут, М., & Лень, Є. (2025). Роль та розвиток франчайзингу в Європі. *Підприємництво та інновації*, (34), 231-236. URL: http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/767
2. Табенська О.І. Сучасні тенденції розвитку готельного господарства. MODERN TRENDS FOR // Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 12. С. 34-38.
3. Elango, B; Fried, Vance H. Journal of Small Business Management; Milwaukee Vol. 35, Iss. 3, (Jul 1997): 68-81.
4. Alon, I. and McKee, D. (1999), "*Towards a macro environmental model of international franchising*", Multinational Business Review, Vol. 7 No. 1, pp. 76-82..
5. Kaufmann, Patrick J. & Dant, Rajiv P., 1996. "Multi-unit franchising: Growth and management issues," Journal of Business Venturing, Elsevier, vol. 11(5), pages 343-358.