

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД «ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕХНОЛОГІЙ І ТОРГІВЛІ

КАФЕДРА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ,
РЕСТОРАННОГО І ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Дударенко Валерія Валеріївна

СИСТЕМА РОБОТИ ГОТЕЛЮ В СТРУКТУРІ ФРАНЧАЙЗИНГУ

**Кваліфікаційна робота
за спеціальністю «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»**

Особистий підпис – _____

Науковий керівник – 
(підпис)

к.п.н., доцент, Ю.В. Безрученков
(посада, науковий ступінь,
наукове звання, ініціали, прізвище)

Зав. кафедри – 
(підпис)

к.п.н., доцент, В. В. Бурдун
(посада, науковий ступінь,
наукове звання, ініціали, прізвище)

Лубни – 2026

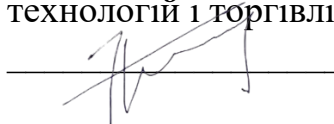
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД «ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕХНОЛОГІЙ І ТОРГІВЛІ

КАФЕДРА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ,
РЕСТОРАННОГО І ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Затверджую:

Директор навчально-наукового інституту
технологій і торгівлі

 Потапенко Е.В.

**Індивідуальний план
щодо виконання кваліфікаційної роботи**

Дударенко Валерія Валеріївна

(прізвище, ім'я, по батькові магістранта)

1. Навчально-науковий інститут технологій і торгівлі
2. Спеціальність Готельно-ресторанна справа
3. Кафедра професійної освіти, ресторанного і туристичного бізнесу
4. Науковий керівник Безрученков Юрій Володимирович, к.п.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
5. Тема кваліфікаційної роботи «Система роботи готелю в структурі франчайзингу»
6. Термін подання роботи на кафедру 24.12.2025р.

<i>№</i>	<i>Заходи</i>	<i>Термін виконання</i>	<i>Відмітка про виконання</i>
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, вивчення наукової літератури, затвердження теми й керівника.	23.10.2024	
2.	Отримання консультації в керівника, вивчення наукової літератури, розробка плану роботи, визначення об'єкта, предмета, мети, завдань дослідження, критеріїв оцінювання.	13.11.2024	

3.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи, аналіз літературних джерел. Розробка та апробація методики дослідно-експериментальної роботи.	11.12.2024	
4.	Подання теоретичної частини кваліфікаційної роботи та методики експериментальної роботи для першого читання науковим керівником.	17.01.2025	
5.	Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника, подання теоретичної частини кваліфікаційної роботи на друге читання.	5.02.2025	
6.	Проведення експериментальної роботи. Поетапний аналіз та обговорення її результатів.	2.04.2025	
7.	Подання першого варіанта дослідно-експериментальної частини кваліфікаційної роботи на перевірку науковому керівникові.	21.05.2025	
8.	Урахування рекомендацій наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, проведеними під час практики, підготовка варіанта роботи до попереднього захисту роботи на кафедрі.	3.09.2025	
9.	Попередній захист роботи на кафедрі.	22.10.2025	
10.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням рекомендацій після попереднього захисту роботи на кафедрі.	19.11.2025	
11.	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівникові та рецензентові на підготовку відгуку й рецензії.	19.11.2025	
12.	Подання на кафедру остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, підписаного магістрантом, науковим керівником і рецензентом.	24.12.2025	

Здобувач вищої освіти _____ Дударенко В.В.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Безрученков Ю.В.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тема кваліфікаційної роботи: «Система роботи готелю в структурі франчайзингу» (на прикладі готелю Ibis Styles Lviv Center).

Обсяг роботи – 73 сторінки, 5 рисунків, 3 таблиці, 43 джерела.

Об’єкт дослідження – процес функціонування готельного підприємства в умовах франчайзингової моделі управління.

Предмет дослідження – організаційна структура, система сервісу та управління готелем Ibis Styles Lviv Center у контексті співпраці з франчайзером Accor.

Мета дослідження полягає в розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації організаційної структури та сервісу готельного підприємства, що працює у франчайзинговому форматі, з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Відповідно до мети визначено такі завдання дослідження:

1. Провести теоретичний аналіз сутності франчайзингу та його ролі в індустрії гостинності.
2. Дослідити історію розвитку франчайзингових моделей у готельному бізнесі, визначити сучасні тенденції в Україні та світі.
3. Проаналізувати нормативно-правову базу регулювання франчайзингової діяльності в готельній сфері.
4. Надати характеристику готелю Ibis Styles Lviv Center, що функціонує у форматі франчайзингу, та проаналізувати його організаційну структуру й економічні показники.
5. Оцінити ефективність функціонування готелю в межах франчайзингової мережі Accor.
6. Визначити ключові проблеми та бар’єри розвитку франчайзингової моделі в готельному секторі України.
7. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління, структури та сервісу готельних підприємств, що працюють за франчайзингом.

Методи дослідження включають системний підхід, аналіз і узагальнення наукових джерел, порівняльний аналіз, спостереження, інтерв'ювання, економічний аналіз та елементи кейс-методу на прикладі готелю Ibis Styles Lviv Center.

У ході виконання кваліфікаційної роботи з'ясовано, що франчайзинг є ефективним інструментом розвитку готельної індустрії, який забезпечує дотримання міжнародних стандартів сервісу, підтримує конкурентоспроможність підприємства та зменшує бізнес-ризики. На прикладі готелю Ibis Styles Lviv Center доведено, що співпраця з міжнародною мережею Accor сприяє підвищенню рівня сервісу, впровадженню інноваційних технологій управління персоналом, розширенню маркетингових можливостей і підвищенню лояльності гостей.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій у діяльності готелів, що працюють за франчайзинговою моделлю, зокрема для оптимізації організаційної структури, підвищення ефективності управління та вдосконалення якості сервісу. Результати дослідження можуть бути використані в освітньому процесі при викладанні фахових дисциплін, а також у практичній діяльності готельних менеджерів.

Ключові слова: готельне підприємство, франчайзинг, Accor, Ibis Styles, сервіс, управління, організаційна структура, ефективність, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

The topic of the qualification work: «Hotel Operation System within the Structure of Franchising» (a Case Study of Ibis Styles Lviv Center Hotel).

The volume of the paper is 73 pages, 5 figures, 3 tables, and 43 sources.

The object of research – the process of functioning of a hotel enterprise under the franchising management model.

The subject of the research – the organizational structure, service system, and management of the Ibis Styles Lviv Center hotel within the framework of cooperation with the franchisor Accor.

The purpose of the research is to develop scientifically grounded recommendations for optimizing the organizational structure and service of a hotel enterprise operating under a franchising format, in order to enhance its efficiency and competitiveness.

According to the goal, the following research tasks are defined:

1. To conduct a theoretical analysis of the essence of franchising and determine its role in the modern hospitality industry.
2. To examine the historical development of franchising models in the hotel business and identify current trends in Ukraine and abroad.
3. To analyze the regulatory and legal framework governing franchising in the hotel sector.
4. To provide a general description of the Ibis Styles Lviv Center hotel, its organizational structure, and economic performance indicators.
5. To evaluate the efficiency of the hotel's operation within the Accor franchising network.
6. To identify the main challenges and barriers to the development of franchising management models in Ukraine's hotel industry.
7. To develop practical recommendations for improving the organizational structure, management, and service quality of franchised hotels.

The methodological basis of the research includes a systemic approach, methods of analysis and synthesis of scientific sources, comparative analysis, observation, interviewing, economic analysis, and case study methods using the example of the Ibis Styles Lviv Center hotel.

The study has established that franchising serves as an effective tool for expanding hotel networks, maintaining service standards, and minimizing business risks. Based on the case study of Ibis Styles Lviv Center, it was found that cooperation with the international brand Accor contributes to service standardization, operational optimization, enhanced staff training through Accor Academy, and improved brand recognition.

The practical significance of the research lies in the applicability of the developed recommendations for optimizing the organizational structure, improving management efficiency, and enhancing service quality in franchised hotels. The results can be implemented in the practical activities of hotel managers and used in academic courses such as Hotel Operations Management and Hotel Business Administration.

Keywords: hotel enterprise, franchising, Accor, Ibis Styles, service, management, organizational structure, efficiency, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЮ В УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ	
1.1 Сутність та значення франчайзингу в індустрії гостинності.....	12
1.2 Історія розвитку та сучасні тенденції франчайзингових моделей у готельному бізнесі	18
1.3. Нормативно-правове регулювання діяльності готелів на засадах франчайзингу в Україні та за кордоном.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ, ЩО ПРАЦЮЄ ЗА ФРАНЧАЙЗИНГОВОЮ МОДЕЛЮ НА ПРИКЛАДІ IBIS STYLES LVIV CENTER	
2.1 Загальна характеристика готелю та його організаційно-економічні показники	27
2.2 Аналіз ефективності роботи готелю Ibis Styles Lviv Center в структурі франчайзингової мережі	31
2.3 Оцінка впливу франчайзингових відносин на управлінські, фінансові та маркетингові аспекти діяльності готелю	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОБОТИ ГОТЕЛЮ В СТРУКТУРІ ФРАНЧАЙЗИНГУ	
3.1 Визначення проблем і перспектив розвитку франчайзингових відносин у готельному бізнесі	38
3.2. Обґрунтування напрямів покращення ефективності роботи готелю на засадах франчайзингу	48
3.3 Розробка рекомендацій щодо оптимізації організаційної структури та сервісу в умовах франчайзингу.....	66
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації економіки та зростання конкуренції на ринку готельних послуг усе більшого значення набуває впровадження ефективних моделей управління. Однією з найбільш динамічних і перспективних форм є франчайзинг, що дозволяє локальним готелям інтегруватися в міжнародні мережі, отримувати доступ до глобального маркетингу, високих стандартів обслуговування та технологічних рішень. Для України, з її зростаючим туристичним потенціалом та прагненням інтегруватися в європейський простір, модель франчайзингу відкриває нові можливості підвищення якості сервісу та економічної стабільності в готельному секторі.

На прикладі готелю Ibis Styles Lviv Center, що працює у франчайзинговому форматі під брендом Accor, стає можливим здійснення глибокого аналізу організаційної структури, сервісу та управлінських підходів із метою формування практичних рекомендацій для підвищення ефективності діяльності як окремого підприємства, так і всього сегмента готельного франчайзингу в Україні.

Об'єкт дослідження. Процес функціонування готельного підприємства в умовах франчайзингової моделі управління.

Предмет дослідження. Організаційна структура, система сервісу та управління готелем Ibis Styles Lviv Center у контексті співпраці з франчайзером Accor.

Мета дослідження. Розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації організаційної структури та сервісу готельного підприємства, що працює у франчайзинговому форматі, з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Відповідно до об'єкта, предмета та поставленої мети були встановлені такі завдання дослідження:

1. Провести теоретичний аналіз сутності франчайзингу, визначити його роль і значення в сучасній індустрії гостинності.
2. Дослідити історичний розвиток франчайзингових моделей у готельному бізнесі, проаналізувати сучасні тенденції їх впровадження в Україні та за кордоном.
3. Вивчити нормативно-правову базу регулювання франчайзингової діяльності у готельній сфері, порівняти український і міжнародний досвід на прикладі міжнародних брендів.
4. Надати загальну характеристику обраного готелю, що працює за франчайзинговою моделлю (Ibis Styles Lviv Center), охарактеризувати його організаційну структуру та економічні показники.
5. Провести аналіз ефективності функціонування готелю в структурі франчайзингової мережі, зокрема в рамках співпраці з міжнародним брендом Assor.
6. Оцінити вплив франчайзингових відносин на управлінські, фінансові та маркетингові аспекти діяльності готелю.
7. Визначити ключові проблеми та бар'єри у розвитку франчайзингової моделі управління в готельному секторі України.
8. Сформулювати обґрунтовані напрями вдосконалення діяльності готелів, що працюють за франчайзингом, з урахуванням сучасних викликів і можливостей ринку.
9. Розробити практичні рекомендації щодо оптимізації організаційної структури та покращення сервісу готельного підприємства на основі франчайзингової моделі.

Теоретичну основу дослідження склали наукові праці українських та зарубіжних авторів у галузі готельного менеджменту, франчайзингу, організації сервісу та стратегічного управління. Методологічна база включає системний підхід, методи порівняльного аналізу, інтерв'ювання, спостереження, економічного

аналізу, а також елементи кейс-методу на прикладі готелю Ibis Styles Lviv Center який входить до міжнародного бренду Accor.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості впровадження розроблених рекомендацій у діяльність готелів, що працюють за франчайзинговою моделлю. Запропоновані рішення можуть бути використані керівниками готельних підприємств для покращення управлінської структури, підвищення рівня сервісу, зниження витрат та зміцнення конкурентоспроможності. Зокрема, результати дослідження можуть бути безпосередньо застосовані у практиці готелю Ibis Styles Lviv Center, а також адаптовані до інших франчайзингових закладів на території України. Матеріали роботи можуть бути використані студентами при вивченні фахових дисциплін.

Матеріали роботи обговорювались на кафедрі професійної освіти, ресторанного і туристичного бізнесу.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (43 найменувань), текст роботи проілюстровано 3 таблицями та 5 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЮ В УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

1.1 Сутність та значення франчайзингу в індустрії гостинності

Індустрія гостинності є однією з найдинамічніших і найчутливіших до соціально-економічних змін галузей економіки, що безпосередньо реагує на зміни попиту, глобалізаційні процеси, політичні ризики та технологічний прогрес. В умовах стрімкої конкуренції, високих очікувань споживачів і зростаючих стандартів обслуговування, підприємства готельно-ресторанного господарства змушені шукати ефективні моделі розвитку, зокрема в рамках стратегічного партнерства. Однією з таких моделей є франчайзинг, який у сучасних умовах виступає ключовим інструментом розширення готельних мереж, оптимізації операційних витрат, забезпечення впізнаваності бренду та збереження конкурентоспроможності.

Франчайзинг (від англ. franchising) – це форма співпраці між двома сторонами: франчайзером (власником торгової марки, концепції бізнесу) і франчайзі (підприємцем, який купує право на використання бренду і бізнес-моделі). У вузькому сенсі франчайзинг – це система договорів, за якими одна сторона передає іншій ліцензійне право на здійснення підприємницької діяльності під певним брендом за винагороду та з дотриманням встановлених стандартів. У широкому розумінні – це стратегія виходу на нові ринки, що забезпечує масштабованість бізнесу за рахунок розподілу ризиків і обов'язків між партнерами.

Сучасна наукова думка розглядає франчайзинг не тільки як метод управління, а й як особливу соціально-економічну систему, яка поєднує централізоване управління зі свободою підприємницької ініціативи. Так, В. Пономарьов визначає

франчайзинг як «спосіб передачі знань, репутації, підтримки й контролю в обмін на частину прибутку». Натомість Дж. Мендес акцентує увагу на стандартизації бізнес-процесів та ефекті масштабу, властивому франчайзинговим мережам.

У готельному бізнесі франчайзинг реалізується у вигляді комплексної моделі, яка передбачає не лише використання торгової марки, а й чітку структуру операційної діяльності, маркетингової політики, системи бронювання, стандартів сервісу, підготовки персоналу та корпоративної культури [1].

Історія франчайзингу бере свій початок ще з середньовіччя, коли королі надавали привілеї окремим особам або групам на ведення комерційної діяльності (наприклад, право на збирання податків або утримання ярмарків). Проте в сучасному розумінні франчайзинг сформувався у США в середині XX століття, передусім у сфері громадського харчування (McDonald's, KFC) та роздрібної торгівлі. У готельному бізнесі піонерами франчайзингу стали Holiday Inn, Hilton, Marriott, які першими розпочали масштабне розширення через систему партнерства з місцевими інвесторами.

На європейському континенті франчайзинг активно розвивався після Другої світової війни, особливо у Франції, Великій Британії та Німеччині. В Україні ця модель почала активно використовуватись у 2000-х роках, а з 2010-х – стала помітним явищем на ринку готельних послуг, особливо у великих туристичних центрах, таких як Київ, Львів, Одеса.

У готельному бізнесі поширені кілька моделей франчайзингу:

Класичний франчайзинг – передбачає повну передачу бренду, стандартів обслуговування, маркетингу, технологій управління тощо. Франчайзі зобов'язаний дотримуватися суворих правил і регламентів, проте отримує доступ до перевіреної бізнес-моделі та централізованої підтримки.

Менеджмент-франчайзинг (franchise with management support) – передбачає, що франчайзер не тільки передає права, але й здійснює управління готелем через власну команду або уповноважених осіб. Такий варіант є популярним у преміальному сегменті [35].

Майстер-франчайзинг – передбачає передачу прав на розвиток бренду в межах певної території (країни, регіону). Майстер-франчайзі може укласти субфранчайзингові угоди з іншими підприємцями.

Франчайзинг «під ключ» (turn-key franchise) – включає проектування, будівництво, запуск готелю та його повне інтегрування в мережу за участі франчайзера.

Франчайзинг має багатовекторне значення як для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, так і для економіки в цілому, можна виділити ключові переваги:

- ✓ Розширення без значного капіталовкладення. Франчайзер розширює мережу за рахунок коштів франчайзі, мінімізуючи власні інвестиційні ризики.
- ✓ Підвищення впізнаваності бренду. Завдяки присутності в різних регіонах, бренд готелю стає більш відомим і авторитетним у свідомості споживачів.
- ✓ Стандартизація послуг. Гарантія єдиного рівня обслуговування, незалежно від географічного розташування готелю.
- ✓ Технологічна та методична підтримка. Франчайзі отримує доступ до навчання персоналу, програмного забезпечення, CRM-систем, маркетингових кампаній.
- ✓ Економія на масштабах. Спільні закупівлі, централізовані рекламні кампанії, системи лояльності дозволяють зменшити витрати.
- ✓ Зростання довіри споживачів. Турист або діловий мандрівник, бронюючи номер у готелі відомої мережі, очікує на передбачуваний рівень сервісу.

Для франчайзі ця модель є привабливою завдяки зменшенню бар'єрів входу в галузь, підвищенню шансів на успіх бізнесу, доступу до ноу-хау та готової бізнес-системи. Водночас, вона передбачає високу дисципліну, контроль якості та залежність від іміджу франчайзера.

Таблиця 1.1

Міжнародні готельні бренди, присутні в українських містах із високим туристичним потенціалом, і форму їх функціонування :

Бренд готелю	Місто (приклад розташування)	Форма функціонування
Reikartz Hotel Group	Львів, Київ, Одеса, Харків	Франчайзинг / Управлінський контракт
Ibis (Accor Group)	Львів, Київ	Франчайзинг
Premier Hotels & Resorts	Київ, Львів, Одеса	Франчайзинг / Власна мережа
Ramada (Wyndham Group)	Київ	Франчайзинг
Holiday Inn (IHG)	Київ	Франчайзинг / Управлінський контракт
Hilton Garden Inn	Київ, Львів (запланований)	Управлінський контракт
Best Western	Львів, Київ	Франчайзинг
Nobilis	Львів	Можлива модель франчайзингу / Незалежне управління

Український готельний ринок демонструє поступову інтеграцію у світові франчайзингові процеси. У містах з високим туристичним потенціалом, таких як Львів, Київ, Одеса, Харків, активно з'являються готелі міжнародних брендів: Reikartz, ibis, Premier Hotels & Resorts, Ramada, Holiday Inn, Hilton Garden Inn, Best Western, Nobilis та інші. Більшість із них функціонує саме на засадах франчайзингу або управлінського контракту [2] .

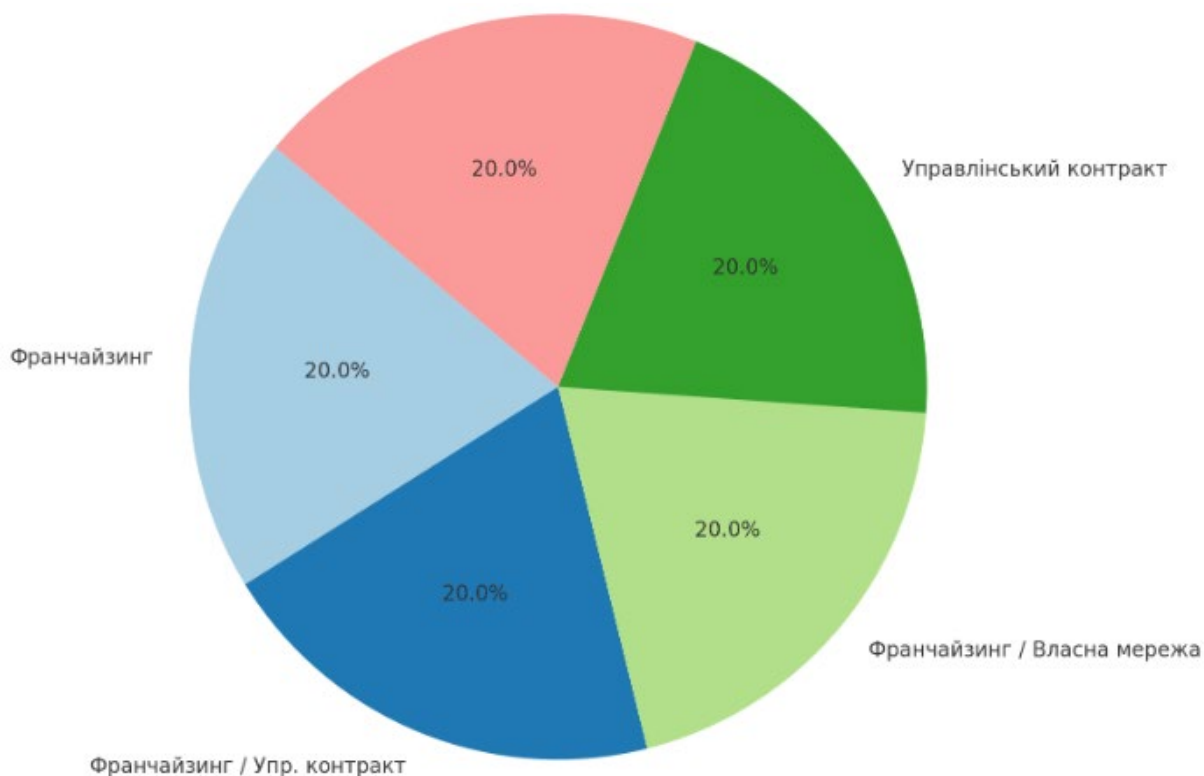


Рис. 1.1 Відображає розподіл моделей функціонування готелів в Україні (на основі згаданих брендів)

Серед чинників, що стимулюють розвиток франчайзингу в Україні, варто виділити:

- активізацію в'їзного та внутрішнього туризму;
- розширення бізнес-поїздок та ділових заходів;
- покращення інвестиційного клімату у сфері туризму;
- підвищення рівня підприємницької культури;
- доступність франчайзингових пакетів для малого та середнього бізнесу.

Проте існують і проблеми: низька обізнаність підприємців про механізми франчайзингу, відсутність ефективного правового регулювання, недосконалість системи сертифікації та стандартизації, коливання курсу валюти, а також брак фахівців зі знанням міжнародних стандартів обслуговування. Франчайзинг у контексті сталого розвитку та цифровізації

Сучасний франчайзинг дедалі частіше інтегрує принципи сталого розвитку та цифрової трансформації. Міжнародні готельні мережі впроваджують екологічні стандарти, політики енергозбереження, повторного використання ресурсів, сортування відходів, цифрову документацію тощо. Франчайзі зобов'язані адаптувати свої об'єкти до цих вимог, що підвищує загальну стійкість індустрії гостинності до глобальних викликів [3] .

Важливе місце займають і інновації – автоматизовані системи управління готелем (Property Management Systems), мобільні додатки для клієнтів, чат-боти, інтеграція CRM і ERP, системи динамічного ціноутворення, електронне бронювання, віддалена реєстрація тощо [1] .

Франчайзинг у готельному бізнесі є складною, але надзвичайно ефективною формою партнерства, яка дозволяє підприємствам гостинності адаптуватися до нових викликів, розширювати присутність на ринку, зберігати якість послуг і формувати довготривалі конкурентні переваги. У контексті глобалізації, цифровізації та підвищених очікувань споживачів, франчайзинг виступає не лише як засіб масштабування, а як стратегічний інструмент розвитку всієї індустрії [19] .

З огляду на потенціал туристичної привабливості України, в тому числі таких міст, як Львів, розвиток франчайзингу в індустрії гостинності є доцільним напрямом для інвестування, наукових досліджень і державного сприяння. Надалі франчайзинг вітчизняних та міжнародних готельних брендів може стати драйвером сталого зростання галузі гостинності в Україні.

1.2 Історія розвитку та сучасні тенденції франчайзингових моделей у готельному бізнесі

Франчайзинг у готельному бізнесі – це одна з найуспішніших моделей партнерства в індустрії гостинності, яка забезпечує ефективне поєднання глобального бренду та локального управління. Історія франчайзингу в готельному бізнесі – це історія еволюції підприємництва, зростання попиту на стандартизовані послуги, а також відповідь на глобальні економічні та соціальні зміни.

Перші елементи франчайзингу в готельній справі з'явилися ще у середині ХХ століття у США. Однією з перших компаній, яка почала активно використовувати цю модель, стала Holiday Inn, заснована у 1952 році Кеммонсом Вілсоном. Прагнення забезпечити уніфікований рівень якості обслуговування для автомобілістів, які подорожували між штатами, стало поштовхом до створення мережі готелів зі спільними стандартами, дизайном, системою бронювання та обслуговування.

Holiday Inn запропонувала власну модель готельного франчайзингу, яка згодом стала шаблоном для інших готельних брендів. Франчайзинг дозволив компанії швидко розширити мережу за рахунок залучення незалежних власників готелів, які отримували право користуватися брендом, системою бронювання, маркетингом і менеджментом.

Інший значний приклад – мережа готелів Marriott, яка розпочала свою франчайзингову діяльність у 1967 році, зробивши ставку на системність, сервіс і корпоративну культуру. Франчайзинг допоміг Marriott побудувати одну з найпотужніших міжнародних готельних мереж, яка сьогодні налічує понад 8000 об'єктів у більш ніж 130 країнах світу [4] .

Таким чином, у 1950–1970-х роках сформувалися основи готельного франчайзингу як бізнес-моделі, яка дозволяє масштабувати послуги, підтримуючи стабільну якість обслуговування.

З 1980-х років франчайзинг почав поширюватися за межами США. Глобалізація економіки, зростання туристичного потоку та лібералізація ринків відкрили нові можливості для франчайзерів. Міжнародні бренди, як-от Hilton, Accor, InterContinental Hotels Group (IHG), Wyndham, активно входили на нові ринки через франчайзингові договори [27].

Цей процес супроводжувався також появою нових форм франчайзингу. Крім традиційної моделі, де франчайзі є власником і оператором готелю, з'явилася модель франчайзингу з управлінням (franchise with management), де франчайзер також бере участь в операційній діяльності.

Значний внесок у розвиток франчайзингу зробив розвиток цифрових технологій. Платформи глобального бронювання (наприклад, GDS – Global Distribution Systems), CRM-системи, централізовані платформи для аналітики та маркетингу дозволили франчайзерам ефективно управляти великою мережею готелів.

Сьогодні франчайзинг у готельному бізнесі є панівною моделлю для більшості міжнародних брендів. За даними аналітичної компанії Statista, понад 70% готелів під брендом у США працюють за франчайзинговими угодами. У Європі цей показник коливається в межах 50-60%, а в Азії – близько 40%, однак тенденція до зростання постійна [28].

Сучасні франчайзингові моделі диференціюються за:

- Типом управління: класичний франчайзинг, франчайзинг з управлінням, субфранчайзинг;
- Рівнем стандартів: повна стандартизація, адаптивні моделі;
- Ринковим сегментом: бюджетні готелі (економ-клас), середній сегмент, преміальні бренди, бутик-готелі;

Форматом взаємодії з франчайзі: з можливістю інвестування, без права втручання у стратегічне управління, з підтримкою при відкритті об'єкта.

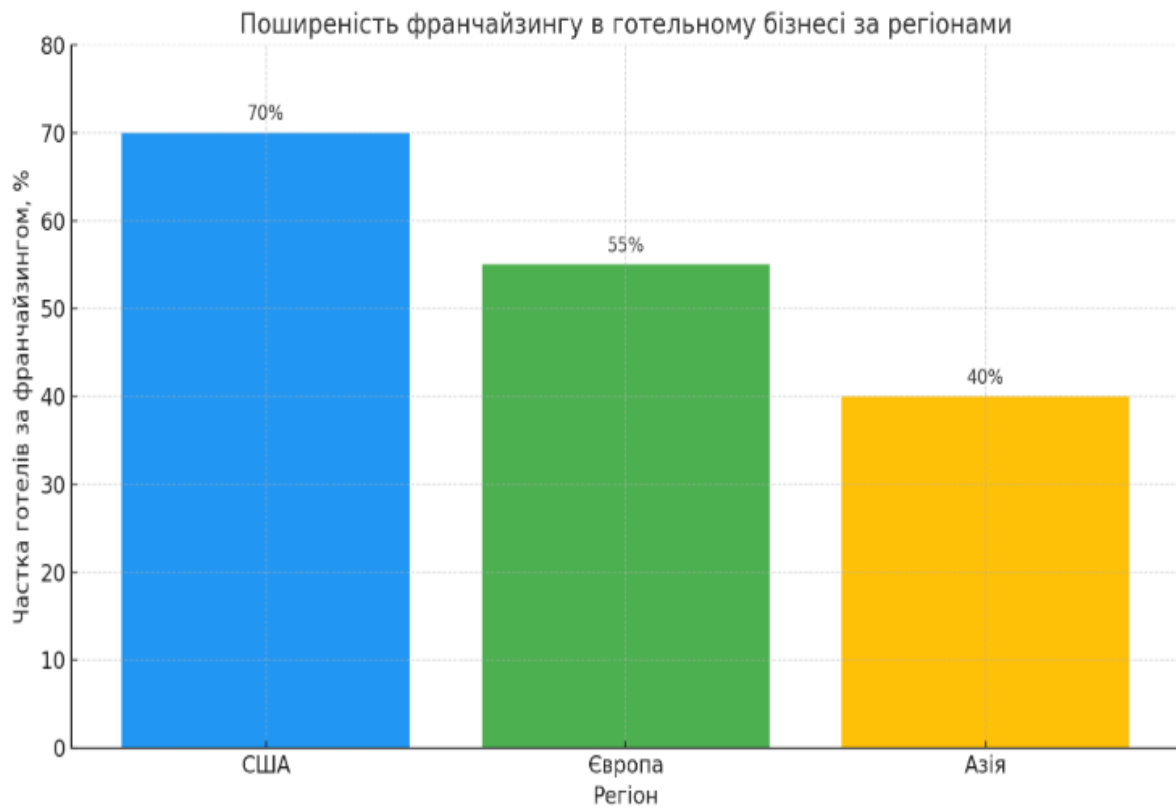


Рис. 1.2 Діаграма, яка ілюструє частку готелів, що працюють за франчайзинговими угодами, у США, Європі та Азії.

Компанії як Accor (мережі Ibis, Novotel, Mercure) або Hilton (мережі Hampton, DoubleTree, Conrad) пропонують адаптивні франшизи для різних типів ринків – як для великих мегаполісів, так і для туристичних міст регіонального значення.

Цікаво, що останнім часом зростає популярність нових форматів – наприклад, софт-франшиз (soft brand franchise) – коли незалежний готель приєднується до певного готельного альянсу, зберігаючи власну ідентичність, але використовуючи глобальну систему бронювання, CRM та маркетинг. Прикладами є Autograph Collection від Marriott або The Unbound Collection від Hyatt [39].

Тенденції та виклики франчайзингових моделей у XXI столітті. Сучасний франчайзинг у готельному бізнесі стикається з низкою викликів і одночасно відкриває нові можливості, як цифрова трансформація, зелена трансформація, фрагментація ринку.

Цифрова трансформація. Франчайзингові мережі активно інвестують у цифрову інфраструктуру: автоматизоване управління прибутковістю (revenue management), гнучке ціноутворення, мобільні додатки для гостей, персоналізацію сервісу на основі Big Data та AI. Це підвищує конкурентоздатність франчайзингових готелів на ринку.

Зміна поведінки споживачів. Нові покоління (Y, Z) надають перевагу індивідуальним враженням, а не шаблонним послугам. Франчайзери намагаються адаптувати свої концепції до нових очікувань – створюють концептуальні бренди з авторським дизайном, спільними просторами, розширеними опціями самообслуговування.

Зелена трансформація. Франшизи впроваджують принципи сталого розвитку – зменшення викидів CO₂, використання екологічних матеріалів, економія енергії та води, програми повторного використання рушників, сертифікація Green Key, LEED тощо.

Пандемія COVID-19. Період 2019-2022 років поставив під загрозу традиційні готельні бізнес-моделі. Готелі, що працювали за франчайзом, мали змогу швидше адаптуватися завдяки централізованим рекомендаціям, підтримці маркетингу та репутації бренду. Це зміцнило позиції франчайзингу в умовах кризи.

Фрагментація ринку. Сучасні франшизи створюють численні бренди в межах одного холдингу, щоб охопити більше сегментів. Наприклад, Marriott International має понад 30 брендів, включаючи Ritz-Carlton, Courtyard, Moxy, Aloft, що дозволяє бути присутнім у всіх цінових нішах [5].

Розвиток готельного франчайзингу в Україні. В Україні франчайзинг у готельному бізнесі почав активно розвиватися з початку 2000-х років. Перші міжнародні готелі, що працювали за франшизою, з'явилися у Києві, Львові, Одесі. Серед найбільш відомих брендів, представлених на українському ринку: Ibis, Ramada, Radisson, Reikartz (внутрішня франчайзингова мережа), Best Western, Premier Hotels and Resorts [10].

Станом на 2025 рік, у Львові працюють такі готелі за франчайзинговою моделлю:

Ibis Styles Lviv Center – бренд французької групи Accor, що працює за франчайзингом з локальним оператором.

Ramada by Wyndham Lviv – міжнародна франшиза з чіткими стандартами обслуговування.

Reikartz Dworzec Lviv – приклад українського франчайзингу, який активно розвивається в межах країни [42].

Українські готелі прагнуть до міжнародного стандарту якості, а франчайзинг надає їм таку можливість без необхідності прямого інвестування з боку глобального бренду. Проте головними викликами залишаються нестабільність економіки, вплив воєнного стану та недостатній розвиток туристичної інфраструктури.

1.3. Нормативно-правове регулювання діяльності готелів на засадах франчайзингу в Україні та за кордоном

Успішне функціонування готельного бізнесу за франчайзинговою моделлю безпосередньо залежить від наявності чіткого та ефективного нормативно-правового регулювання. Франчайзинг, будучи специфічною формою договірних відносин, потребує регламентації на рівні державного і міжнародного права, що охоплює питання інтелектуальної власності, ліцензування, контрактного права, оподаткування, а також захисту прав сторін договору. У цьому контексті важливо проаналізувати як правові засади діяльності готелів за франчайзингом в Україні, так і порівняти їх із відповідними правовими механізмами за кордоном.

Нормативно-правова база франчайзингу в Україні. Франчайзинг в Україні юридично визначається як «комерційна концесія» відповідно до глави 76 Цивільного кодексу України. Саме ця термінологічна особливість часто стає підґрунтям для непорозумінь серед суб'єктів господарювання та юристів, оскільки в міжнародній практиці термін "франчайзинг" є більш вживаним та усталеним [21].

Відповідно до законодавства України, за договором комерційної концесії одна сторона (правоволоділець) зобов'язується надати другій стороні (користувачу) за плату право користування комплексом прав, що охоплюють право на фірмове найменування, товарний знак, комерційну інформацію та інші об'єкти права інтелектуальної власності. Цей договір підлягає обов'язковій державній реєстрації у відповідному органі, що також створює певні адміністративні бар'єри для розвитку франчайзингових відносин [22].

Ще одним суттєвим нормативним актом, що регламентує діяльність готелів в Україні, є Закон України «Про туризм» (від 15.09.1995 № 324/95-ВР), який визначає правові, організаційні, соціальні та економічні засади туристичної діяльності, включаючи готельне обслуговування. Хоча прямого регулювання франчайзингових відносин у сфері готельного бізнесу в цьому законі не міститься, він визначає обов'язкові вимоги до сертифікації та категоризації готелів.

Певне регулятивне значення має також Закон України «Про захист економічної конкуренції», оскільки укладення договору франчайзингу передбачає певні обмеження дій сторін, які можуть кваліфікуватися як антиконкурентні узгоджені дії. У цьому контексті важливо забезпечити баланс між правами франчайзера та франчайзі з урахуванням вимог антимонопольного законодавства.

Що стосується оподаткування, то франчайзинг передбачає регулярні платежі (роялті) франчайзі на користь франчайзера, які підлягають оподаткуванню згідно з Податковим кодексом України. При цьому існує ряд неврегульованих питань щодо трансфертного ціноутворення, особливо у випадку міжнародного франчайзингу.

Варто також зазначити, що в Україні відсутній спеціалізований закон «Про франчайзинг», що створює прогалину в правовому полі й ускладнює ведення готельного бізнесу на франчайзинговій основі. Наразі це питання залишається актуальним серед експертів і фахівців у сфері туризму та бізнесу [23].

У міжнародному праві франчайзинг є усталеною і широко застосовуваною правовою формою комерційної співпраці. Незважаючи на відсутність універсального міжнародного правового документа, що комплексно регламентує

всі аспекти франчайзингу, існують важливі рекомендаційні документи та міжнародні організації, які сприяють його розвитку.

Одним із основоположних міжнародних актів є Модельний закон про франчайзинг, розроблений Міжнародним інститутом уніфікації приватного права (UNIDROIT) у 2002 році. Цей документ не є обов'язковим для імплементації, однак широко використовується як зразок для національного законодавства. У ньому визначено основні принципи укладення, виконання та розірвання франчайзингових договорів, а також права і обов'язки сторін [25].

У Сполучених Штатах Америки франчайзинг регулюється на федеральному рівні через Federal Trade Commission Franchise Rule. Цей регламент вимагає обов'язкового розкриття інформації (Disclosure Document), яка містить 23 розділи щодо діяльності франчайзера, фінансових показників, попереднього досвіду та судових процесів. Така модель забезпечує прозорість і захист інтересів потенційного франчайзі [27].

У країнах Європейського Союзу франчайзинг не регулюється єдиним правовим актом. Проте у 1990-х роках Європейська Комісія ухвалила Європейський кодекс етики франчайзингу, який містить базові стандарти поведінки сторін. Крім того, окремі країни ЄС, зокрема Франція, Італія, Іспанія та Бельгія, мають спеціальні закони, які вимагають обов'язкової попередньої інформації, реєстрації франчайзера або дотримання певних договірних умов [28].

Наприклад, у Франції ще з 1989 року діє Закон «Loi Doubin», який зобов'язує франчайзера надавати детальну інформацію про бізнес не менше ніж за 20 днів до підписання контракту. В Італії діє закон 129/2004 «Regulation of Franchising», що регламентує порядок укладення договорів, реєстрацію та захист прав сторін. [29]

У Канаді правове регулювання франчайзингу відбувається на рівні провінцій. Найрозвиненішими є законодавчі системи провінцій Онтаріо, Альберта та Британська Колумбія. Закони цих провінцій передбачають обов'язковість надання франчайзі Disclosure Document, обов'язки добросовісного ведення переговорів та механізми вирішення спорів [30].

Порівнюючи українське регулювання франчайзингу із зарубіжними моделями, варто виділити кілька важливих відмінностей:

Відсутність спеціального закону. На відміну від більшості країн ЄС та Північної Америки, в Україні немає закону, який би комплексно регулював франчайзинг [32].

Невідповідність термінології. Використання терміна «комерційна концесія» створює плутанину, оскільки він має інше значення в міжнародному праві.

Адміністративна складність. Вимога обов'язкової державної реєстрації договору комерційної концесії є бар'єром для оперативності ведення бізнесу.

Відсутність вимог щодо прозорості. В українському законодавстві відсутній обов'язок попереднього розкриття інформації, що ставить франчайзі в менш вигідне становище.

Обмежене застосування міжнародних стандартів. Українське законодавство не враховує таких актів, як Модельний закон UNIDROIT або Європейський кодекс етики франчайзингу [25].

Оскільки готельний бізнес за франчайзинговою моделлю потребує високої стабільності та довіри між сторонами, наявність сучасного, адаптованого до міжнародних стандартів законодавства є критично важливою умовою для його подальшого розвитку. Національне регулювання повинно включати прозорі вимоги до розкриття інформації, договірні механізми захисту прав сторін, стимулювати розвиток транснаціональних франшиз та інтеграцію України в міжнародну туристичну інфраструктуру.

Таким чином, правове регулювання франчайзингу в готельному бізнесі є багатогранною сферою, яка охоплює численні аспекти: договірне право, інтелектуальну власність, податки, конкуренцію тощо. Українська модель регулювання потребує модернізації у напрямку адаптації до міжнародних стандартів.

Створення спеціального закону про франчайзинг, впровадження механізмів прозорості та захисту прав сторін, а також гармонізація з європейським правом

сприятимуть підвищенню інвестиційної привабливості українського готельного ринку, стимулюватимуть розвиток якісних готельних послуг та інтеграцію в глобальні мережі гостинності [33].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ, ЩО ПРАЦЮЄ ЗА ФРАНЧАЙЗИНГОВОЮ МОДЕЛЮ НА ПРИКЛАДІ IBIS STYLES LVIV CENTER

2.1 Загальна характеристика готелю та його організаційно-економічні показники

У сучасних умовах динамічного розвитку індустрії гостинності дедалі більшого значення набуває участь готельних підприємств у глобальних франчайзингових системах. Це дозволяє не лише забезпечити високий рівень сервісу та відповідність міжнародним стандартам, а й оптимізувати внутрішню структуру управління, підвищити конкурентоспроможність, а також скористатися перевагами масштабної маркетингової підтримки. Одним із показових прикладів впровадження франчайзингової моделі в Україні є готель Ibis Styles Lviv Center, який функціонує у місті Львові під брендом міжнародної готельної мережі Accor.

Готель Ibis Styles Lviv Center розташований у центральній частині міста Львова, за адресою: вул. Шухевича, 3. Готель почав функціонувати у 2015 році й з того часу зарекомендував себе як об'єкт якісного розміщення як для туристів, так і для ділових мандрівників. Заклад належить до середнього цінового сегменту, що поєднує доступність і високий рівень комфорту. Власником готелю є українська компанія, а сама діяльність здійснюється за франчайзинговою угодою з Accor Group, яка надає права на використання бренду Ibis Styles, концептуальних стандартів, програмного забезпечення та системи бронювання [16].

Ibis Styles Lviv Center є першим готелем бренду Ibis Styles в Україні. Цей бренд відомий своїм нестандартним дизайном, спрямованим на створення

креативної атмосфери з яскравими кольорами, сучасними архітектурними рішеннями, а також інтер'єром, оформленим відповідно до тематики локального культурного контексту. У випадку львівського готелю тематикою виступає поєднання елементів галицької історії, модернізму та поп-арту.

Стисла характеристика номерного фонду та послуг. Готель налічує 77 номерів різних категорій, зокрема:

- Standard Room (з двоспальним ліжком або двома односпальними);
- Superior Room;
- Сімейні номери (Family Room);
- Номери для людей з інвалідністю.

Усі номери обладнані відповідно до стандартів бренду: клімат-контроль, мультимедійне забезпечення, доступ до Wi-Fi, сейф, санвузол із душем, косметичні засоби. На відміну від багатьох інших готелів категорії «економ+», у Ibis Styles включено сніданок у вартість проживання, що є однією з головних конкурентних переваг. Сніданки подаються в зоні ресторану за системою «шведський стіл».

Серед інших послуг можна виділити:

- цілодобова рецепція та консьєрж-сервіс;
- бізнес-зона (co-working);
- конференц-зал на 40 осіб;
- ресторан та бар;
- трансфер та бронювання екскурсій;
- паркінг;
- обслуговування номерів.

Організаційна структура підприємства. У межах франчайзингової моделі готель має гнучку управлінську структуру, яка поєднує автономність у щоденній діяльності та дотримання міжнародних стандартів мережі Ассор. Структура управління включає такі основні елементи:

- Генеральний менеджер (GM), який забезпечує загальне керівництво;

- Менеджер з операцій (Operations Manager);
- Менеджери напрямів: з розміщення, з харчування, з обслуговування, з безпеки, з персоналу; [16]
- Адміністратори рецепції, покоївки, технічний персонал тощо.

Функціонування готелю підтримується завдяки впровадженню сучасних інформаційно-комунікаційних систем, CRM-рішень, автоматизованих систем управління PMS (Property Management System), систем онлайн-бронювання (AccorBooking Engine), що є частиною франчайзингової підтримки.

Фінансово-господарська діяльність Ibis Styles Lviv Center демонструє стабільну позитивну динаміку, що підтверджується такими умовними показниками (на підставі відкритих джерел, оцінок ринку та аналітики туристичної галузі):

Коефіцієнт заповнюваності: у період до 2022 року – близько 65-70%, у 2023-2024 роках – зниження до 45-55% через зовнішні обставини (воєнний стан в Україні), однак із поступовим відновленням;

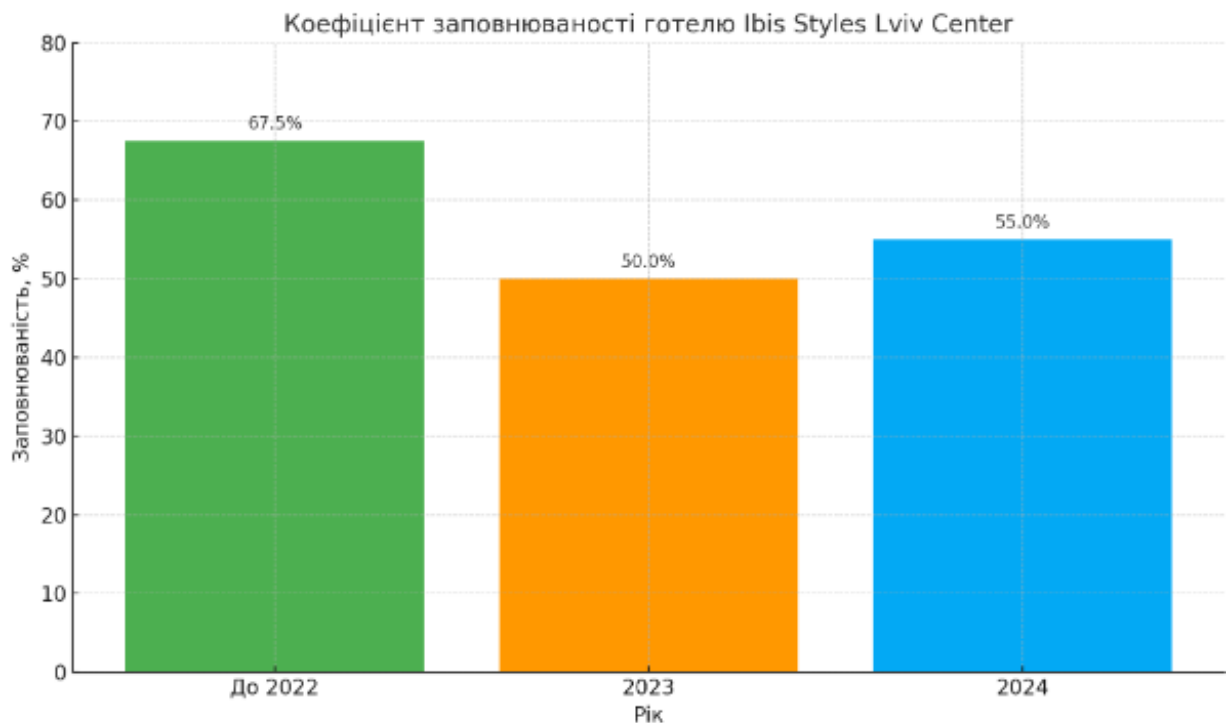


Рис. 2.1 Діаграма ілюструє зміну коефіцієнта заповнюваності готелю Ibis Styles Lviv Center у різні періоди

Середня ціна номера: близько 2000-2500 грн/ніч залежно від сезону;

RevPAR (дохід на доступний номер): коливається в межах 900-1400 грн;

Оборот підприємства у середньому оцінюється в понад 50 млн грн на рік у докризовий період;

Інвестиції у відкриття готелю (2015): за оцінками – понад 3 млн євро.

Незважаючи на зовнішні ризики, готель утримує стабільні позиції на ринку завдяки підтримці глобального бренду, адаптації до локальних умов і сталому попиту на якісні готельні послуги у Львові [37].

Франчайзингова угода між власником Ibis Styles Lviv Center та Accor Group передбачає наступні умови участі:

- використання бренду Ibis Styles (на умовах ліцензії);
- доступ до глобальної системи онлайн-бронювань та корпоративного клієнтського сегменту;
- стандартизацію послуг та інтер'єру;
- регулярні аудити якості;
- навчання персоналу за міжнародними програмами;
- маркетингову та рекламну підтримку на глобальному рівні.

У свою чергу, готель сплачує роялті – регулярні відрахування від доходу, а також вступний внесок за ліцензію на використання бренду. Типовий обсяг роялті для брендів Accor – 4-6% від валового доходу, залежно від умов контракту [38].

Стратегічні переваги готелю. Готель Ibis Styles Lviv Center має низку стратегічних переваг:

Місце розташування: центр міста, близько до площі Ринок, пішохідна доступність до культурних та адміністративних об'єктів.

Франчайзингова підтримка: гарантія якості, довіра бренду, інвестиційна безпека.

Цінова політика: оптимальне співвідношення ціна/якість у середньому сегменті.

Інноваційність: креативний дизайн, сучасні технології, автоматизація процесів.

Репутація: високі рейтинги на міжнародних платформах (Booking.com – 9.0+, Tripadvisor – відмінні відгуки).

Загальна характеристика Ibis Styles Lviv Center як об'єкта готельного бізнесу дозволяє зробити висновок, що він є одним із прикладів ефективного поєднання локального менеджменту з глобальними франчайзинговими стандартами. Такий формат забезпечує баланс між гнучкістю у веденні бізнесу та гарантією якості й міжнародної впізнаваності. Готель демонструє конкурентоспроможність, стабільну операційну ефективність і адаптивність до змінного середовища. Надалі аналіз економічних показників та внутрішніх процесів діяльності дозволить надати обґрунтовані рекомендації щодо покращення бізнес-моделі в рамках франчайзингу.

2.2 Аналіз ефективності роботи готелю Ibis Styles Lviv Center в структурі франчайзингової мережі

Готель Ibis Styles Lviv Center, який входить до міжнародної мережі Accor Group, є прикладом успішної реалізації франчайзингової моделі на українському ринку. У цьому підрозділі здійснюється поглиблений аналіз ефективності функціонування даного готелю в межах франчайзингової системи, з урахуванням його фінансово-економічних, організаційних та маркетингових показників, а також впливу зовнішніх чинників на його діяльність.

Франчайзинг як модель управління надає готелю Ibis Styles Lviv Center численні переваги, серед яких доступ до міжнародно визнаного бренду, стандартизованих процедур, глобальної системи бронювання, маркетингової підтримки та системи навчання персоналу. Водночас, збереження певної автономії у локальному управлінні дозволяє адаптуватися до специфіки українського ринку.

Оцінка фінансово-економічних показників

На основі відкритих джерел, готель Ibis Styles Lviv Center до 2022 року демонстрував стабільні результати з коефіцієнтом заповнюваності в межах 65-70%, що вважається хорошим показником для міських готелів категорії 3 зірки. Однак, у 2023-2024 роках через вплив воєнного стану в Україні цей показник знизився до 45-55%, що все ж залишається відносно стабільним у порівнянні з ринком загалом.

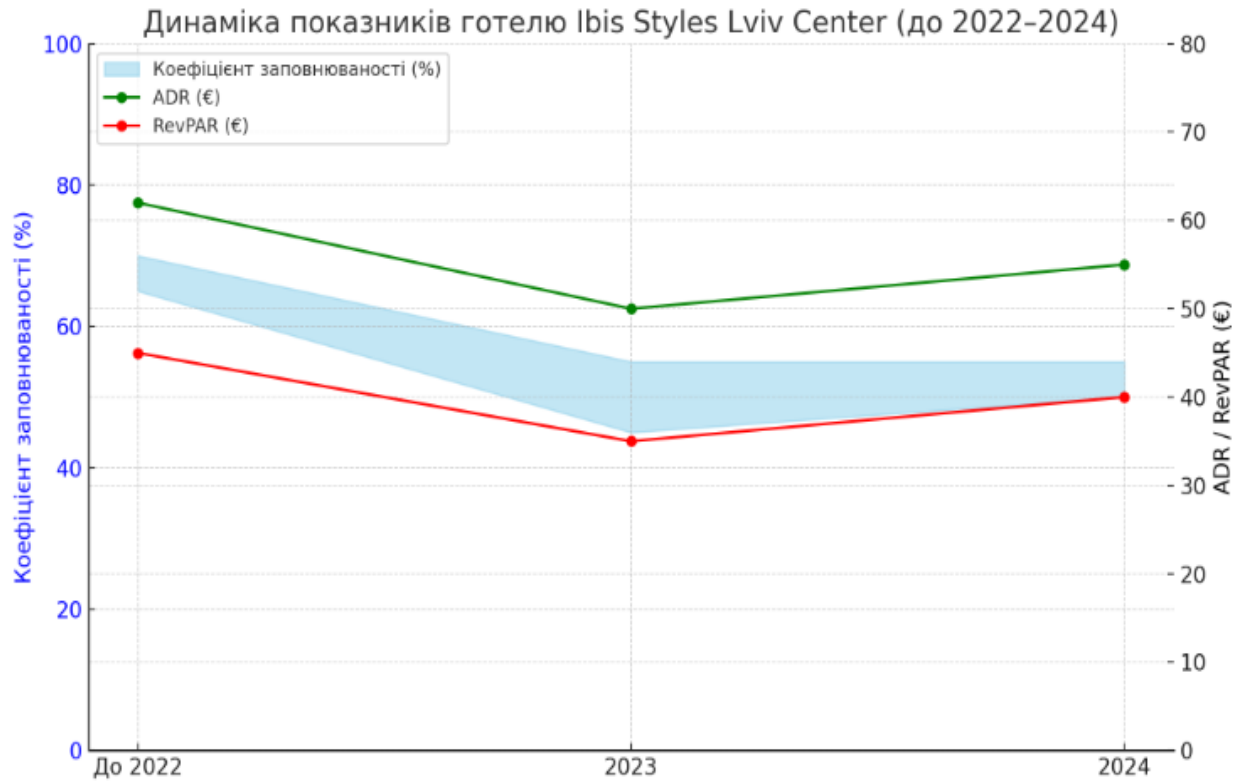


Рис. 2.2 Діаграма відображає зміну коефіцієнта заповнюваності (у вигляді діапазону), середньої вартості номера (ADR) та доходу на доступний номер (RevPAR) готелю Ibis Styles Lviv Center у період до 2022 року та у 2023-2024 роках.

Дохідність готелю тісно пов'язана з динамікою середньої вартості номера (ADR) та доходу на доступний номер (RevPAR). У довоєнний період ADR для готелю становив орієнтовно 55-70 євро, тоді як RevPAR коливався на рівні 40-50 євро. У 2023 році показники знизились, але поступово відновлюються завдяки внутрішньому туризму, бізнес-зустрічам та подієвому туризму у Львові [34].

Оцінка операційної ефективності

Важливим аспектом у франчайзинговій моделі є забезпечення відповідності операційним стандартам бренду. У випадку Ibis Styles Lviv Center чітке дотримання міжнародних стандартів обслуговування дозволяє забезпечити високий рівень задоволеності гостей, що підтверджується відгуками на міжнародних платформах (Booking.com, TripAdvisor), де середня оцінка готелю стабільно перебуває в межах 8.5-9 балів.

Розвинена система навчання персоналу, забезпечена Accor Group, дозволяє зберігати стабільну якість послуг, попри кадрові виклики воєнного часу. Крім того, Ibis Styles Lviv Center активно впроваджує цифрові рішення – онлайн-реєстрація, мобільні ключі, автоматизоване управління доходами, що дозволяє підвищити ефективність внутрішніх процесів.

Франчайзингова модель забезпечує готелю доступ до глобальної маркетингової стратегії Accor Group, включаючи програму лояльності ALL (Accor Live Limitless), яка стимулює повторні бронювання. Активна присутність готелю в міжнародних системах онлайн-бронювання (GDS, OTA) забезпечує широку видимість на ринку. Локальні маркетингові ініціативи, зокрема партнерства з місцевими подієвими організаторами та туристичними офісами, також сприяють залученню гостей.

Період воєнного стану в Україні вніс корективи в операційну діяльність готелю. Проте завдяки адаптивності моделі франчайзингу, готель зміг залишитись на ринку та продовжити свою діяльність, орієнтуючись на внутрішнього туриста та клієнтів з гуманітарного та міжнародного сектору. Гнучкість моделі управління, підтримка з боку головного офісу, можливість оптимізації витрат – усе це забезпечило відносну стійкість Ibis Styles Lviv Center на фоні кризових явищ [37].

Функціонування готелю Ibis Styles Lviv Center у межах франчайзингової системи Accor є прикладом ефективного поєднання глобального досвіду та локального управління. Переваги франчайзингу, зокрема доступ до стандартів, технологій, маркетингу, сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності готелю, навіть в умовах криз. З огляду на стабільне

поступове відновлення показників, можна очікувати подальшого зростання ефективності готелю в середньостроковій перспективі.

2.3 Оцінка впливу франчайзингових відносин на управлінські, фінансові та маркетингові аспекти діяльності готелю

Франчайзингова модель управління готелями стала не лише розповсюдженим, а й ефективним способом ведення готельного бізнесу, що забезпечує синергію між локальними інвесторами й міжнародними гравцями. У випадку готелю Ibis Styles Lviv Center, який функціонує в рамках міжнародної готельної мережі Accor Group, франчайзингові відносини мають системний і комплексний вплив на всі ключові аспекти діяльності – від стратегічного управління до оперативних фінансів та просування на ринку.

Франчайзингова модель дозволяє готелю Ibis Styles Lviv Center зберігати управлінську автономію в межах локального операційного менеджменту, однак вимагає дотримання суворих стандартів якості, брендингу, обслуговування та корпоративної культури, встановлених Accor. Власник готелю, як франчайзі, відповідає за щоденне керування підприємством, персоналом і фінансовим результатом, проте перебуває під постійним супроводом з боку франчайзера, так Accor надає підтримку у вигляді:

- навчання персоналу через платформу Accor Academy;
- впровадження CRM-систем;
- рекомендацій щодо оптимізації внутрішніх процесів (прибирання, check-in/check-out, F&B тощо);
- щоквартального аудиту на відповідність корпоративним стандартам.

Управлінська ефективність зростає завдяки стандартизації процедур і доступу до найкращих практик міжнародного рівня, однак це потребує гнучкості з боку локального менеджменту та значного рівня адаптивності до зовнішніх обставин, як-от війна, економічна нестабільність, міграційні потоки.

Фінансова модель франчайзингу передбачає регулярні виплати роялті (часто у вигляді відсотка від валового доходу) та маркетингових зборів, що можуть коливатися в межах 8-12% від виручки. Це – суттєве фінансове зобов'язання, яке зменшує операційний прибуток у короткостроковій перспективі, проте часто виправдане в довгостроковій стратегії [16]. Можна виділити основні фінансові переваги франчайзингової моделі для Ibis Styles Lviv Center:

- Зниження витрат на маркетинг і рекламу, оскільки промоція здійснюється через глобальні канали Accor (сайт, мобільний додаток, глобальні рекламні кампанії).
- Оптимізація закупівельної логістики через централізовані контракти.
- Стабільне бронювання через лояльність до бренду Ibis та включення в глобальну систему Accor Live Limitless.

Разом із тим, важливо зазначити, що в період (2022-2024 роки) франчайзингові платежі не завжди скориговані відповідно до падіння завантаженості та доходів, що створює фінансове навантаження на оператора готелю.

Франчайзингова модель забезпечує значну маркетингову підтримку. Accor Group розміщує Ibis Styles Lviv Center у власній глобальній системі бронювання (GDS) та на офіційному сайті, що забезпечує готелю міжнародне охоплення клієнтів, серед основних каналів маркетингу можна виділити:

- міжнародна система лояльності ALL – Accor Live Limitless;
- інтеграція в онлайн-маркетплейси (Booking.com, Expedia, Agoda) з привілеями для брендированих готелів;
- доступ до аналітики поведінки клієнтів, що дозволяє реалізувати таргетовані кампанії;
- щорічні рекламні кампанії під єдиним слоганом бренду («Open to creativity», «Economy chic»).

Франчайзинг сприяє швидшій адаптації до змін на ринку, адже готель автоматично входить у корпоративні ініціативи, зокрема щодо екологічної сертифікації, автоматизації сервісів, розвитку діджитал-платформ.

Так, інтеграція з мобільними сервісами Ассор дала змогу готелю у Львові впровадити бесконтактне заселення, що стало критичним у пандемічний і воєнний періоди.

Незважаючи на численні переваги, франчайзинг також накладає структурні обмеження. Готель Ibis Styles не має можливості самотійно вносити зміни в бренд-бук, дизайн, сервіс-політики або ціноутворення без погодження з центральним офісом. В умовах локальних криз (наприклад, скорочення туристичних потоків у Львові під час воєнного стану) це може створювати управлінські дилеми.

Однак, за рахунок впізнаваності бренду, у 2023-2024 роках готель зміг утримати порівняно високий рівень заповнюваності (45-55%), що свідчить про довіру до міжнародних брендів у нестабільні часи. Цей чинник є вирішальним у підтримці бізнесу в умовах кризи [38].

Франчайзингова модель, за якою працює Ibis Styles Lviv Center, чинить комплексний і системний вплив на всі ключові складові діяльності готелю. Управлінська ефективність зростає завдяки міжнародній підтримці, фінансова структура дозволяє скоротити витрати на просування і збільшити довіру клієнтів, а маркетингова стратегія стає частиною глобальної екосистеми Ассор. Водночас, франчайзинг обмежує гнучкість та автономність прийняття рішень, узагальнений вплив франчайзингової моделі систематизовано в таб.2.1.

Як саме франчайзинг впливає на роботу готелю в структурі великої міжнародної мережі :

Аспект діяльності	Переваги франчайзингу	Обмеження / Виклики
Управлінський	- Стандартизація процесів - Професійне навчання персоналу - Доступ до глобальних CRM та PMS систем	- Залежність від стандартів головного офісу - Менше простору для локальної ініціативи
Фінансовий	- Підвищення інвестиційної привабливості - Економія на закупівлях завдяки масштабам мережі - Вища заповнюваність за рахунок бренду	- Регулярні виплати роялті та маркетингових внесків - Залежність від глобальної цінової політики
Маркетинговий	- Доступ до міжнародної рекламної платформи (Assor, Booking тощо) - Розкручений бренд та лояльність клієнтів - Присутність у глобальних програмах лояльності	- Неможливість проводити повністю автономні кампанії - Обмеження щодо брендингу та рекламних матеріалів

Франчайзинг у готельному секторі в умовах України, особливо у Львові, доводить свою життєздатність як модель стійкого ведення бізнесу за умов турбулентного ринку. У разі подальшої стабілізації ситуації в країні можна очікувати ще більшу експансію міжнародних готельних брендів на основі франчайзингу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОБОТИ ГОТЕЛЮ В СТРУКТУРІ ФРАНЧАЙЗИНГУ

3.1 Визначення проблем і перспектив розвитку франчайзингових відносин у готельному бізнесі

Франчайзинг як модель ведення бізнесу в готельній індустрії є одним із найбільш динамічних інструментів розширення бренду, підвищення якості послуг та збільшення ринкової присутності. Однак, поряд із численними перевагами, франчайзинг має і свої виклики, зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. У цьому розділі буде проведено аналіз ключових проблем, з якими стикаються учасники франчайзингових відносин у готельному бізнесі, а також окреслено можливі напрямки їх розв'язання та перспективи розвитку системи в Україні та світі [41].

Досліджуючи тему, можна виділити ряд проблем франчайзингових відносин у готельному бізнесі:

1. Стандартизація vs. локальна адаптація, однією з основних проблем є конфлікт між суворою стандартизацією, яку нав'язує франчайзер, і потребами локального ринку. Готелі, що працюють під міжнародним брендом, змушені дотримуватися чітких стандартів обслуговування, дизайну, технічного забезпечення, що не завжди відповідає культурним або економічним особливостям регіону. У країнах із низьким рівнем купівельної спроможності надмірні вимоги до інвестування можуть призводити до фінансового тиску на франчайзі.

Суть проблеми полягає у тому що, франчайзингові мережі, особливо міжнародні (Accor, Marriott, Hilton тощо), встановлюють жорсткі стандарти для своїх франчайзі. Це стосується інтер'єру номерів, послуг, технічного оснащення,

навіть мови спілкування персоналу. З одного боку, це гарантує єдиний рівень якості в усіх готелях мережі. З іншого – гальмує врахування місцевих особливостей, таких як культура обслуговування, платоспроможність клієнтів, особливості національної кухні тощо.

В якості прикладу можна сказати що, у готелях в Україні впровадження західних стандартів харчування (наприклад, відсутність традиційних українських страв на сніданок) може не відповідати очікуванням вітчизняного споживача. Також вимоги до використання дорогих оздоблювальних матеріалів або імпортного обладнання можуть бути економічно необґрунтованими.

Наслідки:

- Зниження ефективності витрат.
- Невідповідність очікуванням локального споживача.
- Внутрішній конфлікт між франчайзі та франчайзером через спроби адаптувати бізнес до реалій.

2. Фінансове навантаження на франчайзі. Підключення до франчайзингової мережі передбачає значні витрати: вступні платежі, роялті, обов'язкові маркетингові внески, інвестиції в ремонт та устаткування відповідно до стандартів бренду. У кризових умовах (наприклад, у період пандемії COVID-19 або під час війни) такі фінансові зобов'язання можуть ставати критичними для операційної діяльності [12]. Суть проблеми полягає в тому що, франчайзинг не є безкоштовною моделлю співпраці. Франчайзі змушені не лише платити вступний внесок (іноді десятки тисяч доларів), але й щомісяця сплачувати роялті (часто 5-7% від доходу), робити регулярні маркетингові внески, фінансувати оновлення готелю згідно з бренд-стандартами.

Особливо критично це в умовах економічної нестабільності: війна, пандемія, інфляція, коливання попиту – все це скорочує доходи, але не звільняє від фінансових зобов'язань перед франчайзером.

Так, під час пандемії COVID-19 або у період воєнного стану в Україні багато готелів працювали з мінімальним завантаженням або й узагалі були закриті. Проте роялті і внески часто залишалися обов'язковими.

Наслідки:

- Ризик фінансової неспроможності.
- Боргове навантаження.
- Відмова від розвитку чи модернізації готелю.

3. Обмежена автономія в управлінні. Франчайзер жорстко контролює ключові елементи операційної діяльності – від цінової політики до постачальників послуг. Це обмежує можливості локального керівництва оперативно реагувати на зміну ринкових умов, що в умовах турбулентного середовища є вагомим недоліком.

Фактично франчайзер контролює основні аспекти бізнесу: ціноутворення, акційні пропозиції, вибір постачальників, маркетингову політику. У деяких випадках навіть рішення щодо ремонту або змін у структурі приміщень потребують погодження.

Це обмежує гнучкість франчайзі, особливо в умовах стрімких змін – політичних, економічних, поведінкових.

Так у період різкого падіння попиту франчайзі може прагнути знизити ціни для приваблення внутрішніх туристів, але отримує відмову від франчайзера, який боїться знецінення бренду.

Наслідки:

- Втрата ринкових можливостей.
- Незадоволення локального менеджменту.
- Уповільнення прийняття рішень.

4. Відсутність достатньої підтримки від франчайзера. Незважаючи на контрактні зобов'язання, деякі франчайзери обмежуються лише передачею бренду та базовими методичними рекомендаціями. Відсутність інтенсивного консалтингу, навчання персоналу та маркетингової підтримки створює ризик втрати якості сервісу та лояльності клієнтів.

Суть проблеми у тому, теоретично франчайзер зобов'язаний надавати підтримку: навчання, стандарти, консалтинг, маркетинг. Проте на практиці багато франчайзерів обмежуються лише брендом і загальними інструкціями.

Це особливо помітно в періоди криз, коли готель потребує стратегічної допомоги (переналаштування маркетингу, антикризовий консалтинг, допомога з HR тощо), а франчайзер уникає залучення, звалюючи все на локального партнера.

Так під час пандемії або війни багато франчайзі скаржилися, що не отримували методичних рекомендацій щодо роботи в екстремальних умовах, або ж матеріали надходили з великим запізненням.

Наслідки:

- Зниження якості сервісу.
- Розчарування у франчайзинговій моделі.
- Невдоволення клієнтів.

5. Юридичні та регуляторні бар'єри. У багатьох країнах франчайзинг недостатньо регулюється законодавством або ж існують суперечності в правозастосуванні. В Україні, попри наявність окремих законодавчих положень, досі немає єдиного спеціалізованого закону про франчайзинг, що створює юридичну невизначеність для учасників ринку.

Проблема виявляється в тому що, у багатьох країнах, зокрема в Україні, законодавство не надає чіткого правового регулювання франчайзингу. Відсутність спеціального закону ускладнює вирішення спорів, реєстрацію контрактів, захист прав франчайзі.

Особливо небезпечно це в ситуаціях конфлікту: якщо франчайзер порушує умови договору, франчайзі часто не має дієвого механізму захисту.

Фактично в Україні франчайзинг регулюється лише окремими нормами Цивільного та Господарського кодексів, а реєстрація договору комерційної концесії не є обов'язковою. Через це суди по-різному тлумачать права сторін.

Наслідки:

- Високий рівень юридичних ризиків.

- Складність у залученні іноземних партнерів.
- Відсутність гарантій справедливого захисту.

6. Геополітична нестабільність. Для України надзвичайно актуальним є питання безпеки та передбачуваності. Іноземні інвестори стримані щодо виходу на український ринок через воєнний стан, що обмежує темпи впровадження нових франчайзингових брендів у готельному секторі.

Суть проблеми у тому що, готельний франчайзинг ґрунтується на довгостроковому плануванні та інвестиціях. Проте в умовах війни, окупації територій, мобілізації чи повітряних тривог, планувати на 5-10 років украї складно. Це стримує вихід міжнародних брендів на український ринок і зменшує готовність до розширення вже наявних готелів.

Багато міжнародних мереж (Radisson, Best Western, IHG) зупинили відкриття нових готелів в Україні, незважаючи на підписані наміри або попередню домовленість.

Наслідки:

- Уповільнення розвитку ринку.
- Зменшення обсягу інвестицій.
- Високий рівень ризику для франчайзі.

Наряду зі всіма зазначеними проблемами у використанні франчайзингу в готельному бізнесі, можна виділити перспективи розвитку франчайзингових відносин в закладах розміщення:

1. Зростання попиту на міжнародні стандарти. Зі зростанням вимог туристів до якості обслуговування та передбачуваності послуг франчайзингові готелі стають більш привабливими. Туристи віддають перевагу знайомим брендам, навіть під час подорожей у нові країни [5].

Перспектива в тому що, сучасний турист стає дедалі більш вимогливим щодо якості обслуговування, сервісу, комфорту й безпеки. У нових містах або країнах гості часто надають перевагу знайомим брендам, оскільки вони гарантують передбачуваність, якість та стабільність.

Франчайзингові готелі – це не просто розміщення під брендом. Це також система перевірених стандартів, регулярних аудитів, навчання персоналу, що в цілому формує довіру клієнтів. З цієї причини ринок орієнтується на розвиток мережових рішень.

В якості прикладу можна навести, що, мережі Ibis, Holiday Inn, Hilton Garden Inn, які представлені в різних країнах, зокрема в Україні, користуються високим рівнем довіри як серед бізнес-туристів, так і серед звичайних мандрівників.

Очікуваний ефект:

- Посилення конкуренції між франчайзерами.
- Поява нових готельних брендів у регіонах.
- Підвищення якості готельного продукту на всьому ринку.

2. Розширення партнерств між локальними гравцями та міжнародними брендами. Так локальні готельєри усе частіше шукають партнерства із великими брендами для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Така кооперація вигідна обом сторонам – франчайзі отримує бренд, технології та маркетинг, а франчайзер – нові точки присутності [6].

Перспектива полягає у тому що, місцеві готельєри дедалі частіше прагнуть співпрацювати з міжнародними гравцями. Вони бачать у цьому шанс отримати не тільки бренд, а й ефективну бізнес-модель, доступ до інновацій, глобального маркетингу та технологій, фактично утворюючи франчайзинговий симбіоз. Тобто локальний гравець забезпечує глибоке розуміння ринку, персонал, земельну ділянку або будівлю, дозвільні документи, а міжнародний партнер – надає управлінську експертизу, систему бронювання, рекламу, навчання.

Отже готель Ibis Styles Lviv Center – приклад партнерства між міжнародним брендом AccorHotels та українськими інвесторами. Успішна співпраця дозволила створити об'єкт із високими показниками заповнюваності навіть в умовах нестабільності.

Очікуваний ефект:

- Активізація франчайзингової експансії.

- Залучення іноземного капіталу.
- Впровадження кращих світових практик у сфері гостинності.

3. Активізація цифрових технологій. Автоматизація процесів, застосування CRM та ERP систем, мобільні застосунки, онлайн-бронювання, аналітика великих даних – усе це стає невід’ємною частиною франчайзингових систем. Цифрова трансформація дозволяє зменшити операційні витрати та покращити клієнтський досвід. Суть перспективи – цифровізація стала основою сучасного готельного бізнесу. Франчайзингові готелі мають змогу швидко масштабувати передові технології – це значна конкурентна перевага.

Інструменти цифровізації включають:

- CRM-системи для обліку та персоналізації клієнтів.
- ERP-платформи для управління ресурсами.
- Мобільні додатки для онлайн-реєстрації, ключів, замовлення послуг.
- Системи онлайн-бронювання (GDS, OTA).

Big data та AI для прогнозування попиту, управління доходами (revenue management).

Можна сказати що, AccorHotels активно впроваджує мобільний check-in та віртуальні консьєрж-сервіси, які значно підвищують задоволеність клієнтів і знижують витрати на персонал.

Очікуваний ефект:

- Зниження операційних витрат.
- Вища гнучкість та аналітичність управління.
- Покращення клієнтського досвіду.

4. Розвиток адаптивних франчайзингових моделей. Сучасні франчайзери дедалі частіше впроваджують гнучкі моделі співпраці, що дозволяє враховувати регіональні особливості, економічні реалії та рівень інфраструктури. Зокрема, з’являються моделі light-franchise, co-branding або management franchise, що є доступнішими для малих підприємців.

Перспектива полягає у тому, що не всі ринки однаково готові до класичних франчайзингових умов. Саме тому міжнародні бренди пропонують нові, гнучкі моделі співпраці, які враховують локальні реалії: платоспроможність, інфраструктуру, рівень сервісу [9].

Основні адаптивні моделі:

- Light-franchise – спрощена форма з меншими зобов'язаннями.
- Co-branding – поєднання локального бренду з міжнародним.
- Management-franchise – управління з боку франчайзера при участі франчайзі у власності.

Наприклад, мережа Wyndham Hotel Group пропонує готелям, які не можуть інвестувати у повну відповідність стандартам, модель «by Wyndham», яка дозволяє зберегти локальний імідж, водночас інтегрувавшись у міжнародну мережу.

Очікуваний ефект:

- Залучення малих і середніх готелів до франчайзингу.
- Підвищення гнучкості бізнес-моделі.
- Легше входження на ринок нових учасників.

5. Державна підтримка та реформування законодавства. У разі розробки спеціалізованого законодавства про франчайзинг, введення податкових пільг, гарантування прав франчайзі, цей ринок може набути стрімкого розвитку в Україні. Позитивним прикладом є Польща, де після регуляторних реформ ринок готельного франчайзингу суттєво активізувався. Суть перспективи у тому що, франчайзинг, як і будь-яка форма підприємництва, потребує чітких правових рамок. У разі ухвалення спеціалізованого закону про франчайзинг в Україні, а також введення пільгових умов для МСП, ринок отримає потужний імпульс до розвитку.

Що може сприяти розвитку:

- Закон «Про франчайзинг» із чітким визначенням прав та обов'язків сторін.
- Податкові пільги або відстрочка платежів у перші роки.

- Програми гарантування для інвесторів.
- Інформаційна підтримка з боку державних органів.

Так у Польщі після впровадження нового законодавства про франчайзинг та підтримки малого бізнесу, кількість франчайзингових угод у готельній сфері зросла майже вдвічі за 5 років.

Очікуваний ефект:

- Формалізація ринку.
- Зменшення юридичних ризиків.
- Підвищення інвестиційної привабливості України.

6. Екологічна та соціальна відповідальність. Нові франчайзингові моделі дедалі частіше інтегрують принципи сталого розвитку, енергоефективності, соціальної відповідальності. Це формує позитивний імідж бренду, сприяє підтримці з боку громад та клієнтів. Перспектива полягає у тому, що, сучасний споживач орієнтований не тільки на комфорт, а й на екологічність, етичність бізнесу. Франчайзингові бренди дедалі більше інтегрують принципи ESG (Environmental, Social, Governance), що стає конкурентною перевагою.

Сфери реалізації ESG-підходів в готельному бізнесі:

- Енергоефективні рішення (LED-освітлення, smart-клімат).
- Відмова від пластику, повторне використання текстилю.
- Підтримка локальних спільнот.
- Інклюзивність і рівність можливостей.

Тут в якості приклада можна навести мережу Scandic Hotels (Північна Європа), яка запровадила 100% «зелене» прибирання, а мережа Accor Hotels реалізує програму «Planet 21», орієнтовану на сталий розвиток у всіх підрозділах.

Очікуваний ефект застосування таких практик в Україні:

- Формування позитивного іміджу бренду.
- Лояльність клієнтів.
- Підтримка з боку місцевої влади та громадськості.

Франчайзинг у готельному бізнесі продовжує демонструвати високу ефективність як форма стратегічного партнерства. Попри існуючі виклики – правові, економічні, геополітичні – ця модель зберігає свої конкурентні переваги і залишається ключовим інструментом масштабування у глобальній індустрії гостинності. Рис. 3.1 Порівнює основні проблеми та перспективи франчайзингу в готельному бізнесі. Для України ж розвиток франчайзингової системи в готельному бізнесі є не лише можливістю інтеграції у світовий простір, але й ефективним шляхом підвищення якості послуг, приваблення інвестицій та формування іміджу країни як безпечного і комфортного туристичного напрямку [20].

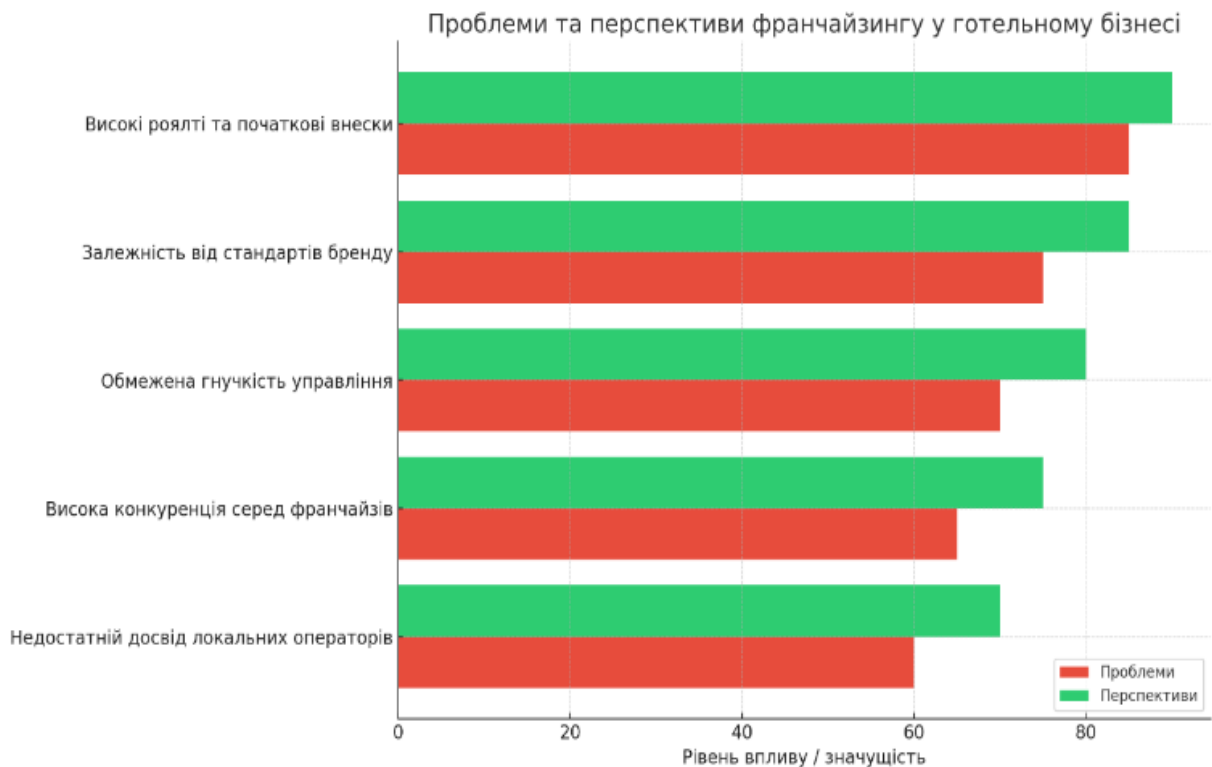


Рис. 3.1 Порівнює основні проблеми та перспективи франчайзингу в готельному бізнесі

3.2. Обґрунтування напрямів покращення ефективності роботи готелю на засадах франчайзингу

У сучасному готельному бізнесі франчайзинг виконує не лише функцію комерційного інструменту для масштабування бренду, а й стає основою для стратегічного управління, оптимізації ресурсів і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Готель Ibis Styles Lviv Center, який функціонує у рамках франчайзингової моделі бренду Accor, вже довів ефективність такого формату співпраці. Водночас, в умовах турбулентного зовнішнього середовища (зокрема, через військовий стан в Україні), зростає потреба в адаптації й подальшій оптимізації бізнес-моделі готелю. У цьому контексті важливим завданням є обґрунтування напрямів покращення ефективності роботи готелю, спираючись на специфіку франчайзингових відносин [26].

Оптимізація внутрішнього управління та операційних процесів. Франчайзинг у готельному бізнесі передбачає функціонування підприємства за чітко встановленими стандартами, проте реальні умови роботи, особливо в період економічної нестабільності чи кризи, вимагають від франчайзі постійної адаптації. Оптимізація внутрішнього управління передбачає системну роботу з персоналом, витратами, технологіями та плануванням, що дозволяє зберегти рентабельність і високу якість обслуговування.

Гнучке планування витрат. У зв'язку з високою динамікою попиту на готельні послуги (особливо з урахуванням сезонності, подій у місті, зміни туристичних потоків), важливо впровадити динамічну модель бюджету. Це дозволяє:

- Адаптувати обсяги витрат до прогнозованого рівня доходів;
- Знижувати постійні витрати у періоди низької завантаженості;
- Перерозподіляти ресурси відповідно до актуальних потреб (наприклад, інвестиції у рекламу під час «низького сезону»).

Практичне застосування полягає у тому що, формування бюджету на місяць із щотижневим коригуванням залежно від даних CRM/ERP, показників

бронювання, попереднього попиту. У високий сезон – розширення команди, в низький – оптимізація робочих змін.

Використання CRM-систем для персоналізації послуг. CRM-системи (Customer Relationship Management) дозволяють глибше розуміти поведінку гостей, історію їхніх бронювань, вподобання, скарги та відгуки. Це відкриває можливості для:

- Персоналізованих пропозицій (акції на день народження, знижки для постійних клієнтів);
- Сегментування бази клієнтів (туристи, бізнес-гість, сім'ї з дітьми);
- Впровадження програм лояльності та автоматизованих комунікацій.

В якості результату впровадження можна виділити: покращення якості обслуговування, зростання повторних бронювань, підвищення середнього чека, формування позитивного іміджу; аудит і багатофункціональність персоналу, персонал – один із головних ресурсів готелю.

Для досягнення ефективності рекомендується: регулярно проводити внутрішній аудит, аналіз навантаження, якості обслуговування, задоволеності клієнтів, відповідності стандартам франчайзера; інвестувати у навчання персоналу, з особливим акцентом на багатофункціональність (наприклад, співробітник ресепшену вміє обробляти бронювання, допомагати в логістиці заходів тощо).

Переваги багатофункціональності персоналу:

- Зменшення витрат на персонал;
- Гнучке реагування на нестандартні ситуації;
- Вища якість обслуговування завдяки кращому розумінню всіх процесів.

Управління витратами через цифрові інструменти. Оптимізація витрат – обов'язкова умова конкурентоспроможності. Основна увага має приділятися таким статтям, як: енергетичні ресурси, використання систем енергоменеджменту, автоматичного освітлення, економних кліматичних систем; закупівлі, централізована система тендерів, використання моделі Just-in-time; логістика:

оптимізація маршрутів доставки, контроль залишків на складі через цифрові платформи та інструменти.

Цифрові інструменти (ERP, BI-системи) дозволяють:

- Аналізувати витрати в режимі реального часу;
- Виявляти неефективні ділянки роботи;
- Формувати автоматизовані звіти для менеджменту та франчайзера.

Приклад з практики використання цифрових інструментів – використання хмарної ERP-системи (наприклад, Oracle Hospitality або Protel) дозволяє узгоджено управляти фінансами, запасами, роботою персоналу та обслуговуванням у межах однієї платформи. Тут виділяється загальний ефект оптимізації:

- Підвищення загальної продуктивності та ефективності управління.
- Зниження витрат без втрати якості послуг.
- Готовність до кризових ситуацій (інфляція, зниження попиту, надзвичайні події).
- Підвищення конкурентоспроможності на локальному та національному ринку.

Посилення маркетингової стратегії. Франчайзингові готелі зазвичай отримують маркетингову підтримку від головного офісу – це глобальні кампанії, розміщення на міжнародних платформах бронювання, участь у програмах лояльності, впізнаваність бренду. Проте така централізована маркетингова активність не завжди достатньо ефективна для залучення цільової аудиторії на локальному рівні. У контексті України, де ринок гостинності проходить через фазу трансформації під впливом війни, внутрішньої міграції та змін у туристичних потоках, маркетинг повинен бути адаптивним, локалізованим та максимально таргетованим [1].

Сегментування ринку та фокус на локальні цільові аудиторії. У сучасних умовах традиційна орієнтація на міжнародного туриста вже не є ключовим драйвером попиту. Необхідно аналізувати локальний ринок і визначати найактуальніші цільові групи (внутрішні туристи, які подорожують Україною;

бізнес-мандрівники, наприклад, працівники компаній, які проводять зустрічі, тренінги, відрядження); евакуйовані мешканці або тимчасові переселенці з небезпечних регіонів, які потребують тривалого розміщення; учасники освітніх або культурних заходів – викладачі, учасники семінарів, волонтери тощо.

Інструменти реалізації полягає у:

- Проведенні маркетингових досліджень та опитувань;
- Формуванні окремих пакетів послуг для кожного сегмента (наприклад, пакет «Бізнес+», «Довге проживання», «Сімейні канікули»);
- Встановленні прямих контактів із компаніями, навчальними закладами, державними установами, благодійними фондами.

Розширення цифрової присутності та таргетинговий маркетинг. В умовах цифрової революції, ефективна онлайн-присутність є вирішальною. Зважаючи на те, що значна частина потенційних клієнтів перебуває в інтернет-просторі, маркетинг має ґрунтуватися на цифрових інструментах:

Активне просування в соціальних мережах (Instagram, Facebook, TikTok): створення контенту, що відображає унікальність готелю, відгуки клієнтів, живі історії.

Робота з регіональними інфлюенсерами: локальні блогери або лідери думок можуть суттєво вплинути на рішення про бронювання.

Контекстна реклама в Google та таргетинг у соцмережах: запуск рекламних кампаній, спрямованих на мешканців міст із високим потенціалом туристичних чи ділових поїздок (Київ, Дніпро, Одеса, Львів, Вінниця).

Локальна SEO-оптимізація: розміщення в Google Maps, TripAdvisor, Booking.com із оновленим описом, ключовими словами, фотоконтентом. Сюди також можна віднести автоматизація розсилок (email, Viber, SMS) з пропозиціями щодо акцій, святкових подій та застосування чат-ботів на сайті або в месенджерах для швидкої взаємодії з клієнтами.

Партнерство з подієвим туризмом. Співпраця з організаторами культурних, освітніх і бізнес-подій є одним з найефективніших каналів залучення групових

бронювань, для цього варто: укласти угоди з івент-агенціями, фестивальними майданчиками, конференц-центрами; запропонувати корпоративні або групові тарифи; надати додаткові послуги для учасників заходів: ранній заїзд, пізній виїзд, трансфер, знижки на харчування.

Переваги такого підходу може бути:

- Стабільний потік клієнтів;
- Висока середня тривалість проживання;
- Посилення іміджу готелю як соціально активного партнера.

Розробка локальних програм лояльності. У межах міжнародного франчайзингового бренду зазвичай діють глобальні програми лояльності (наприклад, Accor ALL або Hilton Honors), однак вони не завжди достатньо персоналізовані для місцевого клієнта.

Створити локальні бонусні програми, що діятимуть паралельно з міжнародними: накопичення балів за проживання, подарункові сертифікати, знижки для місцевих жителів.

Запровадити партнерські програми з місцевими бізнесами – кав'ярнями, музеями, салонами краси, щоб надати гостям додаткові переваги.

Ввести систему реферального маркетингу – бонуси для гостей, які рекомендують готель іншим, це слугуватиме:

- Формування сталого ядра постійних клієнтів;
- Підвищення рівня задоволеності та середнього чека;
- Зростання органічного трафіку за рахунок «сарафанного радіо».
- Загальні переваги локалізованої маркетингової стратегії:
- Підвищення впізнаваності готелю в межах регіону;
- Залучення нових сегментів клієнтів;
- Вища адаптивність до змін ринкової кон'юнктури;
- Більша незалежність від глобальних економічних коливань.

Переорієнтація на нові джерела доходу. В умовах нестабільності та зниження коефіцієнта заповнюваності номерного фонду (з 65-70% до 45-55%), готельєри повинні шукати альтернативні шляхи монетизації наявних ресурсів. Це дозволяє компенсувати втрати від простою номерів і зберегти прибутковість навіть за умов зменшення туристичного потоку.

Створення коворкінг-просторів. З розвитком віддаленої роботи та популярністю «digital nomads» попит на зручні простори для роботи зростає. Готельні приміщення (наприклад, невикористовувані кімнати, частини лобі, ресторанів, лаунж-зони) можна адаптувати під коворкінги.

Переваги які можна прогнозувати:

- Залучення нової аудиторії (фрілансери, працівники ІТ-компаній);
- Можливість продавати погодинний доступ або абонементи;
- Комбіновані послуги (наприклад, «коворкінг + кава», «коворкінг + обід»);
- Використання локації готелю (центр міста, хороша логістика) як конкурентної переваги.

Додатково:

- Можна організувати міні-події (бізнес-сніданки, воркшопи) для підвищення залученості клієнтів;
- Доступ до конференц-залів, принтерів, швидкісного Wi-Fi – як частина пакету.

Активізація оренди конференц- та банкетних залів. Готелі традиційно мають у своєму розпорядженні мультимедійно обладнані зали, які можна здавати для:

- Бізнес-зустрічей;
- Тренінгів та семінарів;
- Онлайн/гібридних заходів;
- Приватних святкувань (дні народження, весілля, хрестини).

Що варто реалізувати:

- Розробити гнучкі пакети оренди: погодинна/денна/вечірня оренда, із кейтерингом або без;
- Просування через спеціалізовані платформи (2Event, Kontramarka, Event Ukraine);
- Організація бізнес-сніданків, зустрічей для локальних підприємців – як елемент іміджевого маркетингу;
- Впровадження програми постійного партнера для івент-агенцій.

Фінансовий ефект:

У великих містах погодинна оренда залу може генерувати до 5-10% додаткового доходу відносно місячного бюджету готелю.

Партнерські програми та пакетні пропозиції. Формування комбінованих продуктів у співпраці з іншими бізнесами – ефективний спосіб підвищити привабливість послуг і стимулювати продажі.

Можливі напрями співпраці:

- Туристичні агентства – спільні пакети «проживання + екскурсія», «готель + трансфер»;
- Заклади харчування – «номер + вечеря в ресторані», «сніданок у партнерському кафе»;
- Музеї, театри, SPA-центри – спеціальні знижки для гостей готелю;
- Служби доставки – можливість замовлення їжі чи продуктів безпосередньо до номеру (з бонусами від готелю).

Переваги:

- Взаємна реклама та просування;
- Збільшення середнього чека з одного гостя;
- Підвищення клієнтської лояльності через зручні «все-в-одному» сервіси [43].

Впровадження додаткових платних послуг. Ще одним джерелом доходу можуть стати опціональні сервіси, які приносять додаткову вигоду:

- Пізній виїзд / ранній заїзд;
- Послуги трансферу (у межах міста або до вокзалу/аеропорту);
- Оренда велосипедів, авто, спорядження;
- Міні-пральні, послуги хімчистки;
- Домашні улюбленці: спеціальні кімнати або аксесуари для гостей із тваринами.

Переорієнтація на нові джерела доходу – це стратегічний підхід до стабілізації фінансових показників готелю в умовах кризи. Вона дозволяє:

- Максимально ефективно використовувати наявну інфраструктуру;
- Залучати нові цільові аудиторії;
- Зменшувати залежність від сезонності та турпотоку;
- Підвищувати загальну рентабельність закладу.

Рентабельність цих послуг зазвичай вища, ніж у стандартного готельного обслуговування, оскільки:

- інвестиції мінімальні (часто використовується вже наявна інфраструктура);
- персонал частково дублює функції або працює за гнучким графіком;
- частина доходу – партнерський кешбек, не потребує витрат.

Додаткові джерела доходу в готелі середнього класу :

№	Джерело доходу	Суть послуги	Орієнтовний дохід/міс.	Коментар
1	Коворкінг-простір	10-15 робочих місць + мініпереговорні	25 000 - 35000 грн	При середній вартості 100-150 грн/день
2	Оренда конференц-залу	Денна/погодинна оренда (5-10 івентів/міс.)	20 000 - 30 000 грн	Бізнес-заходи, тренінги, приватні події
3	Пакет «номер + вечеря / трансфер / Тур»	Партнерство з рестораном, гідом або транспортною службою	15 000 - 25 000 грн	5-10% гостей замовляють розширені пакети
4	Додаткові сервіси (трансфер, пральня тощо)	Платні опції: ранній заїзд, трансфер, прання, оренда тощо	10 000 - 15 000 грн	Попит стабільний, особливо у бізнес-гостей
5	Продаж послуг партнерів (комісія)	Тури, квитки, ресторани – з комісійною винагородою	5 000 - 10 000 грн	Через рецепцію або QR-меню у номері
6	Проведення подій (майстер-класи, дегустації)	Співпраця з локальними бізнесами: вино, кулінарія, культура	5 000 - 7 000 грн	1-2 заходи/міс. + продаж учасникам пакетів

Загальний потенціал:

Додатковий дохід на місяць: 80 000 - 120 000 грн

Поглиблення інтеграції з франчайзером. У сучасних умовах, коли готельна індустрія України стикається з численними викликами, ефективна взаємодія з франчайзером стає критично важливим фактором стабільності й розвитку. Особливо це актуально для закладів, які працюють під франшизою глобальних брендів, зокрема Accor. Попри те, що франчайзер забезпечує значний обсяг ресурсів, експертизи та підтримки, багато можливостей залишаються невикористаними або використовуються фрагментарно на локальному рівні. Це суттєво знижує потенціал синергії між брендом і конкретним об'єктом готельної інфраструктури.

Активніше залучення експертів франчайзера до локального управління. Група Accor має розгалужену структуру консалтингової та освітньої підтримки, у тому числі тренерів, операційних координаторів, маркетологів та спеціалістів з revenue management. Проте в українських реаліях таке залучення відбувається переважно за запитом, а не на системній основі. Рекомендується:

Організовувати регулярні стратегічні сесії (щоквартально або щопіврічно) за участю представників Accor, орієнтовані на аналіз ринку, адаптацію продуктів і послуг, вдосконалення сервісу.

Запровадити програму менторингу від Accor для керівників середньої та вищої ланки, що дасть змогу переймати кращі міжнародні практики.

Створити локальний «консультаційний календар», згідно з яким на щомісячній основі проводитимуться навчальні заходи, індивідуальні консультації або онлайн-вебінари.

Інтенсифікація використання внутрішніх цифрових платформ і форумів. Accor володіє потужною внутрішньою IT-інфраструктурою, що включає:

- Accor Live Limitless (ALL) Hub – глобальний портал для партнерів;
- Brand Portal – централізована платформа для маркетингових і візуальних матеріалів;
- Learning & Development Academy – інтерактивні курси для персоналу;
- Community Board – форум для обміну досвідом між готелями мережі.

Проте в українському сегменті часто фіксується низький рівень активності користувачів на цих платформах. Причини – мовний бар'єр, перевантаження персоналу, слабка ІТ-інтеграція. Водночас досвід колег з Польщі, Туреччини чи Румунії свідчить, що саме через активну участь у внутрішніх форумах відбувається обмін інноваціями, виявлення точок росту та оптимізація витрат. Тому рекомендується:

- Визначити відповідального співробітника за моніторинг та імплементацію нових практик із внутрішніх платформ.
- Заохочувати команду ділитися власним досвідом на міжнародному форумі, що підвищить репутацію готелю в очах бренду.

Запровадити КРІ щодо активності персоналу у цифровій екосистемі Ассог.

3. Адаптація стандартів бренду до локального ринку – у співпраці з франчайзером

Хоча франчайзинг передбачає дотримання уніфікованих стандартів, у реальних умовах воєнного часу, економічної нестабільності й зміни структури попиту важливо знаходити баланс між глобальними вимогами та локальною доцільністю. В якості прикладу можна сказати що, глобальні кампанії можуть бути неактуальними для українських споживачів. Франчайзі повинен ініціювати адаптацію рекламних меседжів, графіки, стилю до локального контексту, з боку сервісу, включення україномовних матеріалів, адаптація інструкцій, обслуговування за спрощеною процедурою при поселенні військовослужбовців або евакуйованих осіб, а з боку інвестиції – деякі брендові вимоги щодо матеріалів оздоблення чи обладнання можуть бути надто витратними в умовах воєнної економіки. У таких випадках потрібен конструктивний діалог з Ассог з метою перегляду або відтермінування вимог.

Важливо не лише реагувати на виклики, а й ініціювати оновлення стандартів, базуючись на досвіді роботи в кризових умовах. Це може зробити українські готелі інноваційними хабами всередині мережі Ассог.

Поглиблення інтеграції з франчайзером дає змогу максимально використовувати переваги глобального бренду, не втрачаючи гнучкості на локальному рівні що дозволяє:

- скоротити витрати за рахунок ефективних практик;
- підвищити рівень сервісу без значних інвестицій;
- зміцнити ринкову позицію навіть в умовах кризи;
- зробити внесок у трансформацію бренду зсередини.

Інтеграція – це не лише технічний процес, а стратегічна перевага, яка, за умови належної реалізації, може перетворити готель на флагмана серед франчайзингових партнерів.

Підвищення цифрової зрілості готелю. Цифрова трансформація є визначальним чинником конкурентоспроможності готелів, що працюють за франчайзинговою моделлю. У рамках партнерства з глобальними брендами, такими як Ассог, франчайзі отримує доступ до передових технологічних рішень, однак ступінь їх застосування суттєво варіюється. Для повноцінної реалізації потенціалу франшизи необхідно не лише впровадити окремі цифрові рішення, а й забезпечити цілісну цифрову екосистему, яка охоплює всі рівні операційної діяльності.

Інтеграція хмарних PMS (Property Management Systems). Сучасні PMS-системи (наприклад, Opera Cloud, Mews, Cloudbeds) є центром усієї готельної операційної діяльності. Їх використання дозволяє:

- централізовано керувати бронюваннями з різних каналів (власний сайт, ОТА, корпоративні платформи);
- автоматизувати виставлення рахунків, заїзд/виїзд, облік номерного фонду;
- інтегрувати CRM-систему для відстеження історії клієнтів, вподобань, особливих запитів.

Перехід на хмарні рішення забезпечує високу доступність, безпечність даних і швидко масштабованість – критично важливо в умовах постійних змін, особливо під час воєнного стану або надзвичайних ситуацій.

Впровадження BI-аналітики (Business Intelligence). Використання BI-інструментів (Tableau, Power BI, Zoho Analytics) дає змогу перейти від інтуїтивного управління до прийняття рішень на основі даних. За допомогою інтегрованої аналітики керівництво готелю може прогнозувати завантаженість залежно від сезонності, подій, погодних умов, аналізувати рентабельність номерів, послуг, каналів дистрибуції, оперативно реагувати на зміни у поведінці споживача (зменшення середньої вартості бронювання, скасування тощо).

Для франчайзингового готелю це також забезпечує прозору звітність перед франчайзером, що підвищує рівень довіри та сприяє поглибленню партнерства.

Автоматизація обслуговування клієнтів. Сучасний гість очікує швидкого, зручного й персоналізованого сервісу, який значною мірою забезпечується за допомогою цифрових технологій. Основні інструменти:

Електронне заселення через термінали самообслуговування або мобільний додаток – зменшує навантаження на рецепцію. Мобільні ключі – гість отримує цифровий доступ до номера без потреби у фізичному контакті. Безконтактні платежі – інтеграція з Apple Pay, Google Pay, онлайн-касовими системами. Чат-боти або віртуальні консьєржі – для обробки запитів, бронювання послуг, надання інформації.

Ці функції не лише покращують якість обслуговування, а й дозволяють оптимізувати використання людських ресурсів, скорочуючи витрати на персонал.

Цифрова інтеграція з франчайзером. Accor пропонує низку власних цифрових інструментів і платформ – від внутрішніх комунікацій до програм управління доходами. Однак їх ефективність залежить від локального впровадження, тому рекомендується:

- повністю інтегрувати PMS із глобальними каналами Accor (ALL.com, Accor Distribution Platform);
- використовувати Accor Revenue Management Tools для оптимізації тарифної політики;
- впровадити локальну CRM-систему, що сумісна з екосистемою бренду.

Підвищення цифрової зрілості готелю у франчайзинговій структурі забезпечує зниження операційних витрат за рахунок автоматизації, покращення якості сервісу завдяки персоналізації та зручності, швидке масштабування та адаптацію до змін (наприклад, під час кризових ситуацій) та посилення позиції готелю в рамках мережі та серед локальних конкурентів.

Цифрова трансформація – це не додатковий бонус, а необхідна умова успішного функціонування готелю у франчайзинговій структурі. Вона дозволяє повністю реалізувати потенціал партнерства з глобальним брендом, адаптуватися до поведінки сучасного споживача, підвищити ефективність внутрішніх процесів і створити конкурентну перевагу навіть у нестабільних економічних умовах.

У наступні роки рівень цифрової зрілості стане одним із ключових факторів оцінки ефективності франчайзингового готелю з боку як інвесторів, так і франчайзерів.

Сталий розвиток і соціальна відповідальність. У сучасному готельному бізнесі сталий розвиток та соціальна відповідальність перетворюються з факультативної практики на стратегічну необхідність. Особливо це актуально для франчайзингових готелів, які є частиною глобальних мереж, що декларують зобов'язання перед суспільством і довкіллям. Франчайзингова модель має в цьому контексті важливу перевагу – швидкість масштабування екологічних та соціальних ініціатив завдяки централізованій підтримці та чітким стандартам франчайзера.

Екологічні ініціативи. Глобальні готельні бренди, такі як Ассор, активно впроваджують принципи сталого розвитку через програми на кшталт Planet 21. Завдяки цим ініціативам франчайзі мають можливість не лише декларувати екологічну відповідальність, а й реалізовувати конкретні заходи:

Скорочення використання одноразового пластику – заміна пластикових пляшок на скляні або диспенсери, відмова від пластикових пакувань, столових приборів, міні-упаковок у ванних кімнатах.

- Енергоефективність – впровадження LED-освітлення, датчиків руху, систем автоматичного контролю клімату, встановлення сонячних панелей або теплових насосів.
- Управління відходами – сортування сміття, використання компостерів для органіки, партнерство з компаніями, які займаються переробкою.
- Зниження водоспоживання – встановлення аераторів, сучасних душових систем, повторне використання води у господарських потребах.

Ці заходи сприяють зменшенню операційних витрат, покращенню іміджу готелю та підвищенню його привабливості для свідомих споживачів, особливо серед молоді та гостей з країн ЄС.

Соціальна відповідальність і інклюзія. Соціальна місія бренду також є невіддільною частиною стратегії розвитку франчайзингових готелів. В умовах війни в Україні та зростання кількості вразливих категорій населення, франчайзингові готелі можуть і мають грати активну роль у підтримці громади, це підтримка внутрішньо переміщених осіб – надання тимчасового житла, знижок на розміщення, або участь у програмах відновлення психоемоційного стану, інклюзивне працевлаштування – надання робочих місць для осіб з інвалідністю, ветеранів, жінок, які постраждали від домашнього насильства або втратили роботу та освітні програми – проведення навчань, стажування, майстер-класів у співпраці з благодійними організаціями або державними структурами зайнятості.

Такі дії сприяють соціальній згуртованості, покращують репутацію готелю та відкривають доступ до державних і міжнародних грантів, що підтримують відповідальні бізнеси.

Локальна інтеграція та підтримка регіонального розвитку. Інтеграція готелю у локальний контекст – ще один вектор сталого розвитку. Це не лише додає унікальності готельному досвіду, а й підтримує економіку громади такі як закупівля локальних продуктів – використання фермерської продукції в ресторані готелю (молочні вироби, овочі, м'ясо, вино тощо); підтримка місцевих митців та ремісників – оформлення інтер'єру роботами локальних художників, продаж сувенірів ручної

роботи, організація виставок; співпраця з місцевими екскурсоводами і туроператорами – створення спільних турів, екскурсій, гастрономічних маршрутів.

Це дозволяє не лише зміцнити зв'язок із місцевою громадою, а й пропонувати унікальні враження для гостей, що підвищує рівень задоволеності та кількість позитивних відгуків [36].

Франчайзинговий готель у структурі глобального бренду має усі інструменти для впровадження практик сталого розвитку. Проте ключем до успіху є усвідомлена локалізація цих ініціатив – з урахуванням соціального, економічного та екологічного контексту регіону. Участь у таких проєктах не лише сприяє формуванню позитивного іміджу бренду, а й зміцнює довіру громади та гостей, що в умовах постійної нестабільності стає важливим фактором довгострокової стійкості бізнесу.

Інноваційний підхід до HR-політики. У франчайзингових готелях людські ресурси є одними з основних факторів успіху. Правильне управління персоналом дозволяє забезпечити високу якість обслуговування та стабільність бізнес-процесів. У контексті франчайзингу важливо не тільки дотримуватися стандартів бренду, але й адаптувати їх до локальних умов і створювати умови для зростання і розвитку співробітників. Інноваційний підхід до HR-політики допомагає зменшити плинність кадрів, покращити мотивацію персоналу та забезпечити стабільність у наданні послуг [40].

Впровадження програм внутрішнього наставництва і кар'єрного розвитку. Один з ключових аспектів успішної HR-політики – це створення можливостей для професійного розвитку та внутрішнього просування персоналу. Франчайзингові готелі можуть впроваджувати програми наставництва, де досвідчені працівники беруть на себе роль менторів для нових співробітників. Така програма допомагає не лише передавати знання та навички, але й створює міцний внутрішній зв'язок, що стимулює розвиток культури підтримки та співпраці.

Важливим елементом є також кар'єрний розвиток, який має включати чіткий план зростання для кожного співробітника. Франчайзингові готелі повинні мати

структуру внутрішніх вакансій, де працівники мають можливість змінювати посади та отримувати нові навички. Це не тільки знижує плинність кадрів, а й мотивує персонал залишатися в компанії довгостроково, оскільки вони бачать перспективи для власного професійного зростання.

Дистанційне навчання та сертифікація на платформах Assor Academy. Інтеграція дистанційного навчання через платформи, такі як Assor Academy, є необхідною умовою для розвитку персоналу. Ця платформа надає доступ до численних курсів, тренінгів і сертифікацій, які допомагають співробітникам підвищувати кваліфікацію в різних сферах діяльності – від управління готелем до навичок лідерства та комунікації з клієнтами.

Навчання через Assor Academy дозволяє не лише стандартизувати підготовку співробітників відповідно до міжнародних вимог бренду, але й забезпечує можливість для безперервного професійного розвитку. Крім того, завдяки таким курсам співробітники отримують можливість отримати сертифікати, що підвищують їхній професіоналізм і конкурентоспроможність на ринку праці.

Створення мотиваційних пакетів, орієнтованих на довгострокову співпрацю з персоналом. Ще одним важливим аспектом є розробка ефективних мотиваційних пакетів, що орієнтовані на довгострокову співпрацю з персоналом. Ці пакети можуть включати як фінансові, так і нефінансові стимулюючі фактори:

- Фінансові мотиваційні бонуси – це різноманітні бонуси за досягнення високих результатів, премії на основі оцінки виконання ключових показників ефективності, а також надання додаткових виплат за багаторічну службу.
- Нефінансові бонуси – це гнучкий графік роботи, програми здоров'я та благополуччя, включаючи медичні страховки, пільги для родин, пропозиції для відпочинку та подорожей. Такі програми показують працівникам, що компанія піклується не лише про їх професіоналізм, але й про їх особисте благополуччя.
- Програми визнання – публічне визнання досягнень співробітників через нагороди, дипломи, участь у корпоративних заходах, що допомагає створювати у працівників відчуття гордості за свою роботу.

Наявність чіткої системи мотивації, орієнтованої на довгострокову співпрацю, створює атмосферу взаємоповаги та підтримки в колективі, зменшує плинність кадрів та покращує стабільність сервісу.

Фокус на мультифункціональність персоналу. Однією з ключових тенденцій в управлінні людськими ресурсами є мультифункціональність працівників. Це означає, що співробітники повинні бути готові до виконання різних обов'язків у межах готелю, в залежності від потреби. Такий підхід дозволяє зменшити витрати на персонал, підвищити ефективність роботи та зробити команду більш гнучкою.

Для цього необхідно забезпечити навчання та перекваліфікацію працівників. Коли співробітник має можливість працювати в різних ролях – від рецепції до обслуговування в ресторані або адміністрування системи бронювання – це не тільки підвищує його кваліфікацію, а й дає готелю більшу адаптивність у критичних ситуаціях, таких як зниження кількості гостей чи відсутність ключових співробітників.

Інноваційний підхід до HR-політики у франчайзинговому готелі має на меті створення гнучкої, ефективної та мотивованої команди, яка здатна забезпечити високий рівень обслуговування та стабільність в умовах мінливого ринку. Запровадження програм наставництва, дистанційного навчання через Assor Academy, створення мотивуючих пакетів та розвиток мультифункціональності працівників – це стратегічні кроки, які дозволяють не лише знизити плинність кадрів, але й покращити якість послуг та підвищити задоволеність гостей.

Франчайзинг є ефективною моделлю ведення готельного бізнесу, яка забезпечує підтримку глобального бренду, стандартизацію процесів, маркетингову силу та впізнаваність. Однак ефективність готелю в межах такої моделі залежить від рівня адаптації до локального ринку, інноваційності управління та здатності до гнучкого реагування на зовнішні виклики. Готель Ibis Styles Lviv Center має усі передумови для посилення своїх позицій за рахунок проактивної адаптації, диверсифікації джерел доходу, інноваційного менеджменту та інтеграції з

франчайзером. Запропоновані напрями вдосконалення становлять системний підхід до підвищення ефективності в рамках сучасного українського ринку гостинності.

3.3 Розробка рекомендацій щодо оптимізації організаційної структури та сервісу в умовах франчайзингу

Франчайзинг у готельному бізнесі стає дедалі популярнішою формою ведення господарської діяльності, особливо в умовах глобалізації, зростання конкуренції та потреби у стандартизації сервісу. Однак ефективне функціонування готелю в рамках франчайзингової моделі потребує чітко структурованої організаційної структури, здатної оперативно реагувати на виклики ринку, а також високоякісного сервісу, який би відповідав як стандартам бренду, так і очікуванням локального споживача. У цьому контексті доцільно розробити систему рекомендацій щодо оптимізації як організаційної структури, так і рівня сервісу з урахуванням специфіки франчайзингової моделі управління.

1. Оцінка поточної організаційної структури в умовах франчайзингу. У франчайзингових готелях організаційна структура зазвичай формується за принципом ієрархії, яку диктує головна компанія (франчайзер), але адаптується до локальних умов. Типова структура включає керівника готелю (генерального менеджера), керівників основних підрозділів (проживання, харчування, обслуговування номерів, технічне забезпечення, маркетинг і продажі) та обслуговуючий персонал.

Проте в умовах зростаючої складності операцій, необхідності впровадження цифрових рішень, а також потреби в гнучкості та багатофункціональності співробітників, класичні моделі організації управління виявляються не завжди ефективними. Вони не завжди враховують динаміку ринку, зміну очікувань клієнтів і нові інструменти управління. Аналізуючи, варто рекомендувати: провести аудит чинної структури управління із залученням HR-експертів та франчайзера; здійснити порівняльний аналіз із передовими практиками інших готелів мережі;

визначити слабкі місця, зокрема надлишкову бюрократизацію, дублювання функцій, відсутність гнучкості.

2. Оптимізація функціональних обов'язків та делегування повноважень. Однією з головних проблем у франчайзингових готелях є надмірна централізація прийняття рішень або, навпаки, недостатня участь у стратегічному плануванні з боку локальної команди. Це призводить до зниження ефективності, затримок у впровадженні змін та низької мотивації персоналу. Серед рекомендацій варто: визначити чіткі зони відповідальності між центральним офісом бренду (франчайзером) і локальним керівництвом; створити систему делегування повноважень з чіткими КРІ для кожного рівня управління; впровадити гнучкі командні підходи – створення тимчасових робочих груп для реалізації окремих проектів.

3. Запровадження інноваційної HR-моделі [18]. У сучасному готельному бізнесі ключовою конкурентною перевагою є не тільки бренд, а й персонал. Саме від якості роботи команди залежить рівень задоволення клієнтів та їхня лояльність. У цьому контексті надзвичайно важливим є формування адаптивної, інноваційної HR-моделі, орієнтованої на підвищення кваліфікації персоналу, розвиток мультифункціональності (співробітники можуть ефективно виконувати декілька функцій) та кар'єрне зростання та наставництво. Серед рекомендацій варто: розробити систему внутрішнього наставництва (на прикладі Assor Academy); впровадити модульне навчання з цифровими сертифікатами; запровадити гнучку систему мотивації, засновану на результатах діяльності (гейміфікація, внутрішні конкурси, бонуси за інновації).

4. Переосмислення підходів до сервісу. У рамках франчайзингової моделі стандарти сервісу встановлює головна компанія. Однак в умовах локального ринку (особливо в період кризи чи трансформації) ці стандарти потребують адаптації з урахуванням потреб конкретної цільової аудиторії. Наприклад, у прифронтових регіонах України доцільно акцентувати увагу на безпеці, гнучкості цінової політики, партнерстві з волонтерами та організаціями. Рекомендації: розробити

додаткові стандарти сервісу, адаптовані до місцевого контексту; вивчати зворотний зв'язок клієнтів і швидко інтегрувати зміни в сервісні протоколи; інвестувати в автоматизацію сервісу (електронне заселення, безконтактна оплата, цифрові консьєрж-послуги).

5. Використання цифрових рішень для підвищення ефективності управління. Оптимізація організаційної структури та сервісу неможлива без цифрової трансформації. Зокрема, використання хмарних PMS (Property Management Systems), систем CRM та ERP, BI-аналітики, автоматизованих систем бронювання та розрахунків дозволяє оптимізувати навантаження на персонал, скоротити витрати на адміністрування та швидше реагувати на зміни у попиті та поведінці споживачів. Тут варто інтегрувати всі IT-системи в єдину цифрову екосистему, навчати персонал роботі з аналітичними інструментами та хмарними сервісами та забезпечити кібербезпеку та захист персональних даних гостей.

6. Оптимізація внутрішніх комунікацій та командної взаємодії. Ефективне управління в умовах франчайзингу передбачає не лише чітке виконання інструкцій франчайзера, а й постійний обмін інформацією між усіма рівнями організації. Внутрішня комунікація має бути швидкою, прозорою та орієнтованою на досягнення спільного результату. На цьому етапі готельним підприємствам варто впровадити внутрішні комунікаційні платформи (типу Microsoft Teams, Slack), створити культуру відкритого діалогу та регулярного зворотного зв'язку та проводити щотижневі стратегічні наради із залученням представників усіх функціональних блоків.

7. Удосконалення організаційної культури. Франчайзингова модель вимагає високої відповідальності з боку франчайзі за дотримання стандартів. Проте без сформованої внутрішньої культури якості та інновацій досягти сталого успіху неможливо. Учасникам моделі варто створити програму «культури сервісу» з ключовими цінностями бренду, налагодити систему внутрішнього визнання (нагороди, сертифікати, публічне заохочення), на регулярній основі проводити

внутрішні опитування щодо рівня задоволеності співробітників та їхніх ідей для вдосконалення процесів.

Таким чином, оптимізація організаційної структури та сервісу в умовах франчайзингу потребує системного підходу, що поєднує гнучкість, інноваційність і відповідальність. Готель, що працює за франшизою, має не лише дотримуватись встановлених стандартів бренду, але й активно впроваджувати локальні ініціативи, розвивати команду та адаптувати бізнес-процеси відповідно до викликів часу. Впровадження наведених рекомендацій дозволить значно підвищити ефективність управління, зменшити витрати, зміцнити ринкові позиції готелю та підвищити задоволеність гостей. Оптимізація в цьому контексті – це не просто зміни, а еволюція управління, заснована на інтеграції світового досвіду, локального контексту та технологічного прогресу.

ВИСНОВКИ

1. У процесі дослідження було встановлено, що франчайзинг у готельному бізнесі є ефективним інструментом розширення мережі підприємств гостинності, збереження стандартів обслуговування та мінімізації бізнес-ризиків. Це підтверджує актуальність теми роботи та визначає напрям подальших досліджень.

2. В результаті аналізу історії та сучасних тенденцій розвитку франчайзингових моделей в готельному бізнесі з'ясовано, що франчайзинг активно еволюціонує у відповідь на глобальні виклики, такі як цифровізація, підвищення екологічної свідомості та зміна очікувань споживачів.

3. Досліджено нормативно-правову базу регулювання франчайзингових відносин в Україні та за кордоном. Встановлено, що українське законодавство потребує подальшого удосконалення для більш ефективної підтримки франчайзингової діяльності в індустрії гостинності.

4. На прикладі готелю Ibis Styles Lviv Center було здійснено комплексний аналіз діяльності підприємства, що працює за франчайзинговою моделлю. Встановлено, що франчайзинг сприяв стандартизації сервісу, підвищенню впізнаваності бренду та оптимізації операційних процесів.

5. Проаналізовано ефективність функціонування готелю в межах франчайзингової мережі. Виявлено, що партнерство з міжнародною мережею Ассор забезпечило доступ до передових технологій навчання персоналу (зокрема через платформу Ассор Academy), маркетингової підтримки та міжнародної клієнтської бази.

6. Оцінено вплив франчайзингових відносин на управлінські, фінансові та маркетингові аспекти діяльності готелю. Встановлено, що франчайзингова модель сприяє підвищенню фінансової стабільності, впровадженню єдиних стандартів бренду і розширенню маркетингового охоплення.

7. Визначено основні проблеми розвитку франчайзингових відносин у готельному бізнесі, серед яких: висока вартість вступу до мережі, обмежена автономність готелю та потреба в адаптації корпоративних стандартів до локальних умов.

8. Розроблено напрями підвищення ефективності діяльності готелів, що працюють за франчайзинговою моделлю, серед яких: впровадження програм наставництва для персоналу, розвиток мультифункціональності співробітників, підвищення екологічності сервісу та локалізація брендів стандартів.

9. Запропоновано рекомендації щодо оптимізації організаційної структури та сервісу в умовах франчайзингу:

- Формування гнучкої організаційної структури з урахуванням специфіки франчайзингового управління.
- Розвиток внутрішніх програм навчання та мотивації персоналу.
- Інтеграція локальних культурних та гастрономічних елементів у сервіс готелю.
- Використання цифрових технологій для оптимізації комунікацій і процесів обслуговування гостей.

10. Практична значущість виконаного дослідження полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності функціонування готелів у системі франчайзингу в Україні, що було підтверджено позитивним висновком підприємства-прикладу.

11. Основні результати дослідження були апробовані на науково-практичних конференціях і частково опубліковані у наукових тезах, що підвищує їхню наукову обґрунтованість та підтверджує актуальність для сучасної готельної індустрії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник І. М. Інноваційні технології в готельно-ресторанній сфері // Роль та значення індустрій туризму й гостинності у розвитку територій, громад, держави : зб. наук. пр. Львів : ЛТЕУ, 2022. С. 68–101.
2. Баранова І. В. Франчайзинг у сфері послуг: сутність, переваги та ризики. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021.
3. Кондратюк Ю. С. Особливості застосування франчайзингу в готельно-ресторанному бізнесі // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 69. С. 134–139.
4. Жаліло Я. А. Франчайзинг як сучасна форма партнерства в туризмі та готельному господарстві // Туризмознавчі студії. 2021. № 1. С. 44–50.
5. Мельник Т. М. Теоретичні аспекти розвитку франчайзингу в готельному бізнесі // Економіка та суспільство. 2022. № 39. С. 88–93.
6. Копитко М. В. Сутність та переваги франчайзингу у сфері гостинності // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. № 30(2). С. 77–81.
7. Kotler P., Bowen J., Makens J. Marketing for Hospitality and Tourism. 7th ed. Pearson Education, 2017.
8. Brookes M., Altinay L. Franchise Firms in the Hospitality Industry // Journal of Services Marketing. 2016. Vol. 30(2). P. 186–200.
9. International Franchise Association (IFA). Franchising in the Hospitality Industry [Електронний ресурс]. URL: <https://www.franchise.org> (дата звернення: 15.09.2025).
10. UNWTO (World Tourism Organization). Tourism and Hospitality Trends and Statistics [Електронний ресурс]. URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення: 15.09.2025).

11. Марченко Д. П. Роль франчайзингу в розбудові конкурентоспроможного готельного бізнесу // Наукові праці НУХТ. 2023. № 29. С. 60–66.
12. Адамович А. М. Франчайзинг у готельному бізнесі: основи організації та управління. Київ : КНЕУ, 2019.
13. Багірова Н. Сучасні моделі франчайзингу в готельній індустрії // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. № 1. С. 65–73.
14. Блонський С. М. Готельний бізнес: стратегічний розвиток та франчайзинг // Економіка і держава. 2021. № 10. С. 34–40.
15. Statista.com. Hotel franchise industry statistics worldwide [Електронний ресурс]. URL: <https://www.statista.com> (дата звернення: 15.09.2025).
16. Accor.com. Our Brands and Franchise Solutions [Електронний ресурс]. URL: <https://all.accor.com> (дата звернення: 15.09.2025).
17. Marriott International. Franchise Disclosure Document [Електронний ресурс]. URL: <https://www.marriott.com> (дата звернення: 15.09.2025).
18. Соколова О. В. Інновації у франчайзингових моделях в готельному секторі // Гостинність та туризм. 2020. № 3(30). С. 57–62.
19. Куценко В. І. Франчайзинг як інструмент масштабування готельного бізнесу // Туризмознавчі студії. 2022. № 4. С. 12–19.
20. Руденко Л. Перспективи франчайзингових моделей у готельному бізнесі України // Туристичний бізнес в Україні: проблеми та перспективи розвитку. 2023. № 5. С. 25–31.
21. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 15.09.2025).
22. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text> (дата звернення: 15.09.2025).

23. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 15.09.2025).
24. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 15.09.2025).
25. UNIDROIT. Model Franchise Disclosure Law. 2002 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.unidroit.org/instruments/franchising/model-law/> (дата звернення: 15.09.2025).
26. Мельник І. М. Якість туристичного продукту як чинник конкурентоспроможності туристичних підприємств // Підприємництво та торгівля. 2018. № 20. С. 45–52.
27. Federal Trade Commission. Franchise Rule Compliance Guide [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ftc.gov/business-guidance/resources/franchise-rule-compliance-guide> (дата звернення: 15.09.2025).
28. European Franchise Federation. European Code of Ethics for Franchising. 2016 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.eff-franchise.com/> (дата звернення: 15.09.2025).
29. Italian Law no. 129/2004 – “Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale (franchising)” [Електронний ресурс]. URL: <https://www.gazzettaufficiale.it> (дата звернення: 15.09.2025).
30. Canadian Franchise Association. Franchising in Canada: A Guide to the Law. 2020 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.cfa.ca/> (дата звернення: 15.09.2025).
31. Кучер Т. М. Франчайзинг у системі готельно-ресторанного бізнесу: правові аспекти // Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія: Право. 2021. № 32. С. 107–113.

32. Сахно І. О. Нормативно-правове регулювання франчайзингу в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку // Юридичний вісник. 2020. № 2(35). С. 45–50.
33. Яковлєв І. О. Правове регулювання договору комерційної концесії: українська специфіка та міжнародна практика // Юридичний журнал. 2019. № 3. С. 87–92.
34. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.09.2025).
35. Гуменюк О. А. Менеджмент туристичної індустрії : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020.
36. Швець Н. В., Дудко Т. О. Організація готельного господарства : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019.
37. Львівська міська рада. Статистика туристичного ринку Львова [Електронний ресурс]. URL: <https://lviv.travel> (дата звернення: 15.09.2025).
38. Офіційний сайт готелю Ibis Styles Lviv Center [Електронний ресурс]. URL: <https://all.accor.com> (дата звернення: 15.09.2025).
39. STR Global, HVS International. Hotel franchising and operations report. 2023 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.hvs.com> (дата звернення: 15.09.2025).
40. Куцик С. І., Дутчак М. Р. Готельна справа : навч. посіб. Київ : Знання, 2021.
41. Нікіфорова О. І., Козяр І. М. Готельний бізнес: сучасні тенденції та перспективи розвитку // Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2022. № 104. С. 47–56.
42. World Tourism Organization (UNWTO). International Tourism Highlights. 2023 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення: 15.09.2025).
43. Мельник І. М., Антошкова Н. А. Потенціал підприємства ресторанного господарства в забезпеченні клієнтоорієнтованого сервісу // Інтелект XXI. 2019. № 6(1). С. 133–138.