

Г. Б. Мунін, Ю. О. Карягін, А. С. Артеменко, Ю. В. Кошіль

ФРАНЧАЙЗИНГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ



НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
РАДА ПО ВИВЧЕННЮ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ

Мунін Г. Б., Карягін Ю. О.,
Артеменко А. С., Кошиль Ю. В.

ФРАНЧАЙЗИНГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

За загальною редакцією
Л. С. Трофименко і О. О. Гаца

*Затверджено Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів*

Київ

КОНДОР


2008

НБ ПНУС



730976

*Затверджено Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів
(Лист МОНУ № 1.4/18-Г-1058 від 05.07.2007 р.)*

Рецензенти:

Новиков В.М. — доктор економічних наук, професор, завідувач відділу Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України;

Виноградський С.Д. — доктор економічних наук, професор Київського Національного університету культури та мистецтв;

Степаненко А.В. — доктор географічних наук, професор, головний науковий співробітник РВПС України НАН України.

Мунін Г.Б., Карягін Ю.О., Артеменко А.С., Кошиль Ю.В.

Ф 49 Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі. Навч. посібник /За загальною редакцією Л.С.Трофименко і О.О.Гаца /К.: Кондор, 2008. —370 с.

ISBN 978-966-351-152-8

В навчальному посібнику розглянуті сучасні концепції організації системи франчайзингу в управлінні готелями, які базуються на теоретичних і практичних основах теорії вітчизняного та зарубіжного досвіду в організації управління та обслуговування гостей в готелях, мотелях та інших видах тимчасового проживання.

Практичне завдання посібника полягає в тому, що він дозволяє фахівцям одержати певні знання з теорії та практики франчайзингу в управлінні готелями, вміло будувати їхні підструктури та підбирати партнерів, колектив, планувати свої дії відповідно до нових технологій та стандартів обслуговування, а також приймати найбільш оптимальні управлінські рішення з цілью підвищення ефективності готелів.

Необхідно зазначити, що потреба в літературі з управління готелями безупинно зростає і на даний момент ще немає тієї кількості, яка потрібна споживачам. Вирішенням цієї проблеми певною мірою буде слугувати дане видання. Під час його написання були використані міжнародні видання та досвід управління в готелях.

Відповідні публікації та їхні автори зазначені в списку літератури, який наведено в кінці книги. Під час підготовки посібника автори спиралися на нормативно правові акти та Державні стандарти, розроблені для готельної сфери в Україні.

Посібник призначений для фахівців готельного бізнесу, аспірантів, викладачів та студентів вищих навчальних закладів з спеціальності «Готельно-ресторанний бізнес».

імені Василя Стефаника

код 02125266

НАУКОВА БІБЛІОТЕКА

ISBN 978-966-351-152-8

ББК 658.312

© Мунін Г.Б., 2007

© Кондор, 2007

Зміст

| | |
|--|------------|
| Вступ | 7 |
| Розділ 1. Підприємницька діяльність у готельному бізнесі | 11 |
| 1.1. Поняття підприємства та підприємницької діяльності .. | 11 |
| 1.2. Особливості підприємництва у сфері надання готельних послуг | 20 |
| 1.3. Суть та якість готельних послуг | 27 |
| 1.4. Характеристика типів готелів на сьогоднішній день | 36 |
| Контрольні питання і завдання | 38 |
| Розділ 2. Управління готелем та готельними мережами | 39 |
| 2.1. Основи управління готелем | 39 |
| 2.2. Організація обслуговування | 49 |
| 2.3. Процедура обслуговування гостей | 61 |
| 2.4. Суть управління готельними мережами | 79 |
| 2.5. Передача управління готелем найманому менеджеру .. | 83 |
| 2.6. Відбір, підготовка та управління персоналом в готелях .. | 89 |
| Контрольні питання і завдання | 112 |
| Розділ 3. Франчайзинг в готельному бізнесі | 113 |
| 3.1. Введення в теорію франчайзингу | 113 |
| 3.2. Види та форми франчайзингу | 125 |
| 3.3. Коротка історія | 133 |
| 3.4. Особливості готельного франчайзингу | 144 |
| 3.5. Різниця між представництвом франчайзингу франчайзингом | 152 |
| Контрольні питання і завдання | 166 |
| Розділ 4. Взаємовідносини франчайзингового бізнесу | 167 |
| 4.1. Встановлення відносин і ведення справ умовах франчайзингу | 167 |
| 4.2. Готовність компанії до створення | |

| | |
|--|------------|
| франчайзингової мережі..... | 172 |
| 4.3. Взаємини учасників франчайзингу | 181 |
| 4.4. Франшизна плата як елемент співпраці | 192 |
| 4.5. Переваги і недоліки франчайзингу..... | 198 |
| 4.6. Ефективність і окупність франчайзингового проекту.. | 207 |
| 4.7. Світовий досвід франчайзингу та його законодавче регулювання | 241 |
| Контрольні питання і завдання..... | 259 |
| Розділ 5. Договір франчайзингу (комерційної концесії)..... | 260 |
| 5.1. Сутність договору франчайзингу (комерційної концесії)..... | 260 |
| 5.2. Зміст договору франчайзингу | 266 |
| 5.3. Істотні умови договору | 281 |
| 5.4. Контроль, відповідальність та гарантії сторін..... | 299 |
| 5.5. Припинення франчайзингових відносин..... | 302 |
| Контрольні питання і завдання..... | 305 |
| ДОДАТКИ..... | 306 |
| Список використаної літератури | 343 |

Шановні читачі!

Сучасний підхід до організації ефективного функціонування готелів спирається на нові підходи і форм управління готелями. Новітні технології управління, що застосовуються в індустрії гостинності, призводять до скорочення робочих місць, підвищення ефективності й результативності, яка в свою чергу стала причиною застосування альтернативних методів організації праці і збільшення творчого підходу в управлінні.



*Лариса Сергіївна Трофименко
генеральний директор
готельного комплексу «Київ»,
народний депутат України,
кандидат політичних наук*

Світова практика довела, що франчайзинг — один з ефективних способів розвитку готельного і ресторанного бізнесу для компаній, що вже досягли успіху і хочуть розвиватися далі. За прогнозами найближчим часом формування національних мереж відбудеться за рахунок консолідації на ринку (наприклад як Premier Hotels) і досить активне входження на ринок України зарубіжних готельних мереж, які зможуть інвестувати значні засоби в будівництво нових готелів й так само в реконструкцію старих готелів, що дозволить

істотно поліпшити сервіс готельних послуги і понизити ціни до середньоевропейських.

Протягом останніх кількох років, з'явилося багато нових готелів. Більшість, з яких представлена невеликими приватними готелями. Багато великих готелів і готельних комплексів за останні роки змінили своїх власників. І зараз на готельний ринок приходять такі оператори як Radisson, Хаят та ін. Підвищується якість обслуговування і вимоги споживачів. Задоволення клієнтів у сфері готельного та ресторанного обслуговування досягається також за допомогою ввічливості персоналу, його чуйності. А ефективне управління готелями перетворюється на найважливішу функцію.

Мистецтво управління стає необхідною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність готельного й ресторанного бізнесу, його стабільну роботу і економічну ефективність. У готельній сфері дуже важливо, щоб працівники відповідали вимогам клієнтів. Ефективність управління персоналом, якнайповніша реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом готельного комплексу, пізнання механізму його функціонування, вибору оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

*З повагою,
Трофименко Лариса Сергіївна*

Вступ

Глобалізація в сфері надання послуг та гостинності стає звичайним явищем для світового ринку. Вітчизняні підприємці, охочі залишатися в своїх нішах, змушені вибирати один з трьох варіантів: продовжувати свій бізнес далі, створюючи власні мережі, або включатися у вже існуючі бізнес-системи, працюючи під розкрученими брендами. Добробут будь-якого суспільства оцінюється трьома складовими: наявністю капіталів, залучених до підприємницького обігу, природними ресурсами та кваліфікованістю управлінського персоналу. Зараз до цих складових додався ще й інтелектуальний потенціал, виражений в об'єктах інтелектуальної власності, який може бути залучений до ринкових відносин. Об'єкти інтелектуальної власності стають предметом купівлі-продажу, а точніше виникає комплекс пов'язаних з цим майнових прав, що охороняються Законом. Договірна передача прав інтелектуальної власності є ефективним засобом впровадження науково-технічних розробок, як ліцензійний договір, договір концесії (франчайзингу) та подібні до них.

Розширення ринку та безповоротність інтеграційних процесів, збільшення витрат на маркетинг, скорочення життєвого циклу товарів і велика вірогідність скорочення життєвого циклу самих організацій, необхідність постійного оновлення, приховування інформації та формування категорії комерційної таємниці, введення в господарський обіг ноу-хау – все це породжує необхідність об'єднання зусиль організацій і створення системи кооперованих зв'язків в різних їхніх проявах і видах. Франчайзинг з цієї точки зору можна розглядати як один з механізмів кооперації можливостей. Дана модель, як організації бізнесу, є системою взаємовигідних партнерських

відносин великого і малого бізнесу. Зацікавленість цією концепцією господарської взаємодії не випадкова, при цьому концепція «франчайзинг» все ще залишається малознайомою. Сьогодні ми спостерігаємо практично повсюдне використання її елементів в різних сферах діяльності.

Франчайзинг є дуже специфічним методом або шляхом поширення товарів чи послуг, який пропонує підприємцям короткий шлях до зростання, оскільки вони отримують готову справу, а для франчайзі — дає можливість швидкого розширення.

Більшість ведучих франчайзерів вже мають свої відділення в більш, ніж 30 країнах світу і як і раніше зацікавлені в подальшому розширенні. Практично всі вони приділяють особливу увагу проектам, пов'язаним з ринком України, усвідомлюючи його величезний потенціал. Неминучість проникнення нових франчайзингових мереж на ринки країн колишнього СРСР стає з кожним днем все більш очевидною.

Основним принципом функціонування франчайзингової системи є крупне підприємство (франчайзер), яке укладає договір з дрібною самостійною фірмою (франчайзі, оператор) на виробництво і реалізацію суворо обумовлених видів товарів і послуг, відповідних стандартам якості крупної фірми. Згідно з договором, франчайзер передасть франчайзі право на користування торговою маркою, устаткування, технологію, ноу-хау, а також надає постійну ділову і професійну допомогу, проводить навчання персоналу, забезпечує рекламу і проведення маркетингових досліджень. Відзначимо, що мова йде, на сам перед, про так званий діловий франчайзинг, за якого продавець франшизи пропонує підприємцям використовувати вже перевірену на практиці модель організації власної справи, тобто повністю скопіювати схему ведення бізнесу. Наприклад, спочатку Kentucky Fried Chicken (KFC) був створений як єдиний годинниковий механізм безпосередньо власників бізнесу. Нині — це формат і вид бізнесу. І цей тип франчайзингу дає можливість не тільки використовувати право на ім'я та продавати товари і послуги, але й включає передачу загально-го шляху по веденню бізнесу. Особливо у тому випадку, коли власник привілею (франчайзер) передає орендареві (франчайзі) привілею (франчайзингу) всі свої операційні системи,

технічні експертні дані, систему маркетингу і реалізації, системи навчання, методи управління і, по суті, всю актуальну інформацію. Франчайзер готує нового франчайзі для роботи на передньому плані і забезпечує йому підтримку протягом терміну дії договору про франчайзинг. Цей метод розповсюдження товарів і послуг на ринку є найуспішнішим методом ведення бізнесу сучасності.

Коли Ви купуєте «франчайз», Ви не купуєте бізнес. Ви набуваєте права, а точніше ліцензію на використання чиеїсь бізнес-ідеї, торгової марки, імені, а також всіх фірмових знаків відомої і успішної компанії, яка дозволяє Вам оперувати від її імені, а крім того знімає з Вас всі турботи відносно перевірки якості товарів, що реалізуються Вами, або послуг, реклами, маркетингу тощо. Ви активно берете участь в бізнесі компанії, яка міцно стоїть на ринку. Таким чином механіка франчайзингу спочатку звільняє Вас від всіх витрат і вкладень, з якими Ви неминуче зіткнулися б, починаючи свій власний бізнес.

Перш ніж набувати франчайз, чітко визначте для себе, чим Ви хотіли б займатися, який бізнес Вам здається саме Вашою справою.

Протягом першого року Вам доведеться працювати більше, віддавати роботі по шість, а то й сім днів на тиждень і, можливо, зовсім не брати відпусток. Компанія, яка надає франчайз, забезпечить необхідну підтримку, надасть потрібні матеріали та ін., але щоб зробити Ваш бізнес таким, що по-справжньому досягне успіху, Вам доведеться безупинно працювати.

Будьте готові до того, що спершу Вам доведеться виконувати відразу кілька ролей. Подумайте, чи зумієте Ви відібрати на роботу кваліфікованих людей, визначити, хто Вам підходить, а хто—ні, чи зможете Ви звільнити того, хто Вас не влаштовує? Чи готові Ви бути і директором, і секретарем, а, якщо знадобиться, і прибиральником? Якщо готові, то вважайте, що у Вашого підприємства є майбутнє. Якщо ні, краще не починайте цю справу.

На сьогодні розвиток Українського малого та середнього готельного бізнесу, насамперед, малих готелів, ускладнений підвищеними комерційними ризиками. Реалізація сучасних бізнес-проектів вимагає від підприємця широких знань в об-

ласті управління, маркетингу, реклами і вміння враховувати особливості проекту. Відпрацьовування ефективної схеми і методів діловодства в кожному конкретному випадку вимагають великих витрат часу і коштів.

Організація підприємства на умовах франшизи значно знижує підприємницький ризик, тому що в цьому випадку відбувається використання вже відпрацьованого бізнесу, що довів свою ефективність. Таким чином, розвиток франчайзингу може виявитися однією з найбільш ефективних форм підтримки готельного бізнесу, одним з можливих рішень важливої державної проблеми. В цих сферах спостерігається швидкий розвиток та введення нових видів і типів готелів та послуг. Сервіс містить у собі цілий комплекс послуг для гостей і є ключовим чинником, що визначає перспективи розвитку туризму в Україні. Його становлення впливає на розвиток індустрії туризму, виробництво туристичних послуг і решту ключових секторів економіки держави, таких як транспорт, зв'язок, торгівля, будівництво, сільське господарство та ін.

Розділ 1

Підприємницька діяльність у готельному бізнесі

1.1. Поняття підприємства та підприємницької діяльності

В умовах докорінної зміни суспільних відносин, переходу до нової економічної формації, що базується на ринкових відносинах, особлива увага приділяється господарській діяльності, під якою розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру. Господарська діяльність, що здійснюється з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку, є підприємництвом (підприємницькою діяльністю), а суб'єкти підприємництва – підприємці. Господарська діяльність може здійснюватись і без мети одержання прибутку (некомерційна господарська діяльність). Надалі мова буде йти тільки про підприємницьку діяльність.

Визначення поняття підприємництва, як виду господарської діяльності, надається в Господарському кодексі України (436–IV), який набрав чинності 1 січня 2004 року. В ньому вказано, що підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Підприємницька діяльність є таким видом господарської діяльності, який розвивається на ринкових засадах. І якщо раніше така діяльність переважно мала назву торгівельної, то

надалі вона стала більшою за обсягом, поширивши свою сферу також на процес виробництва товарів, виконання робіт та надання послуг.

Підприємництво — найбільш розгалужений та поширений у світовій та вітчизняній практиці вид господарської діяльності.

Визначення підприємницької діяльності, що міститься у Господарському кодексі України, є поширеним у господарському законодавстві. Воно відбиває найбільш характерні риси цього виду господарської діяльності. У той самий час воно не є повним, як є неповними переважна більшість відомих визначень у законодавстві.

Підприємництво можна визначати з різних позицій, таких як:

- діяльність, направлена на максимізацію прибутку;
- ініціативна діяльність громадян, що полягає у виробленні товарів і послуг, направлену на отримання прибутку;
- пряма функція реалізації власності;
- процес організаційної новачії з метою отримання прибутку;
- дії, направлені на зростання капіталу, розвиток виробництва і привласнення прибутку;
- специфічний вид діяльності, направлений на невпинний пошук змін в існуючих формах життя підприємств і суспільства, постійна реалізація цих змін.

Більшість практиків і дослідників робить акцент на отриманні прибутку, розглядаючи його як кінцеву мету підприємництва. Проте насправді кінцева мета підприємництва є безперервність відтворювального процесу, пов'язаного з відтворюванням попиту і задоволенням постійно змінних та зростаючих потреб індивідуума або соціальної групи, суспільства в цілому.

У зв'язку з цим, підприємництво правильніше визначати як процес безперервного пошуку змін в потребах, попиті кінцевого споживача на продукцію і послуги, задоволення цієї потреби шляхом організації виробництва, збуту, маркетингу, логістики, менеджменту, орієнтованих на найкращі новачії,

що приносять максимум продуктивності в кожній із стадій процесу відтворювання.

У цьому визначенні акцент робиться не на максимізацію прибутку, а на споживача, на його потреби, задоволення яких завдяки високому рівню організації підприємництва і може принести максимальний прибуток.

Враховуючи, що підприємницька діяльність пов'язана із здійсненням певних функцій, її можна охарактеризувати як процес планування, організації і здійснення безперервного, постійно оновлюваного відтворювання товарів і послуг з ціллю задоволення економічних, соціальних та екологічних потреб суспільства (його членів) і отримання прибутку.

Підприємницька діяльність може здійснюватися:

- 1) шляхом безпосереднього виробництва будь-якого товару, роботи або послуги;
- 2) шляхом здійснення посередницьких функцій по просуванню товару від продуцента до споживача. В рамках такого розподілу праці сформувалася типологія підприємницької діяльності.

Підприємницька ідея є виявленням можливим інтересом виробника, що має видимі контури будь-якої конкретної економічної форми. Виявлення такого інтересу може здійснюватися за допомогою поєднання можливостей підприємця з потребами ринку, або, навпаки, шляхом дослідження потреб ринку з можливостями підприємця.

Підприємництво виступає як особливий вид економічної активності, бо його початковий етап пов'язаний, як правило, лише з ідеєю—результатом розумової діяльності, що згодом приймає матеріалізовану форму.

Підприємництво характеризується обов'язковою наявністю інноваційного моменту, чи то у виробництві нового товару чи послуги, чи то у зміні профілю діяльності. Нова система управління виробництвом, якістю, впровадження нових методів організації виробництва або нових технологій — це теж інноваційні моменти.

У підприємстві доцільно розглядати два основні елементи:

- новаторську інноваційну діяльність як підприємницьку функцію.

- дії підприємця як носія і реалізатора даної функції.

Результатом кожного типу підприємницької діяльності є досягнення поставлених підприємцем цілей.

Основними цілями підприємницької діяльності можуть виступати:

- отримання прибутку від вкладеного в той або інший об'єкт підприємництва капіталу, фінансових, ресурсних і матеріальних коштів;
- задоволення попиту суспільства на конкретні потреби його членів або країни, регіону.

У процесі функціонування виробництва або посередницької діяльності цілі можуть мати ширший спектр. Наприклад, цілями можуть бути:

- накопичення грошових коштів для завоювання нових ринків і розвитку виробництва;
- поліпшення соціальних умов співробітникам організації;
- оптимізація попиту покупців на продукцію організації;
- надання допомоги в поліпшенні етичних і моральних норм суспільства, поліпшення культури споживання тощо.

Задачі підприємницької діяльності та їхні рішення, сприяючи досягненню поставлених цілей, можна розділити на два напрями. Перший напрям – це комплекс задач, рішення яких забезпечує успіх інноваційної діяльності підприємця, другий напрям – це комплекс задач, рішення яких формує ефективність процесу виробництва або посередницької діяльності, які здійснювалися або ж тільки почали здійснюватися.

Економічна сутність підприємницької діяльності полягає в пошуку і реалізації нових комбінацій чинників виробництва (оновлення продукції, технології, організаційних підходів) з метою задоволення явного або потенційного попиту. Суб'єктом новаторської творчої економічної діяльності може бути як індивідуальний підприємець, так і група людей, діючих в рамках організації і виступаючих з ініціативою щодо випуску нового товару, реалізації нових рішень, нових підходів тощо.

Загальновідомими принципами підприємництва є:

- вільний вибір підприємством (підприємцем) видів підприємницької діяльності;
- самостійне формування підприємством (підприємцем) програми діяльності;
- самостійний вибір постачальників і споживачів продукції (робіт, послуг), що виробляється (виконуються, надаються);
- вільне залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежене законом;
- вільне встановлення цін на продукцію, роботи та послуги відповідно до закону;
- вільний найм підприємством (підприємцем) працівників;
- комерційний розрахунок підприємницької діяльності та власного комерційного ризику;
- вільне розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;
- самостійне здійснення підприємством (підприємцем) зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

Зміст підприємництва, межі його здійснення тісно пов'язані з формами і видами підприємницької діяльності.

Підприємництво в Україні здійснюється в будь-яких організаційних формах, передбачених законом, на вибір підприємця. Тобто підприємці мають право без обмежень самостійно здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. При цьому законодавство встановлює ряд обмежень щодо можливості зайняття підприємницькою діяльністю: забороняє займатися підприємницькою діяльністю органам державної влади та органам місцевого самоврядування; не допускається заняття підприємницькою діяльністю таких категорій громадян: військовослужбовців, службових осіб органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, господарського суду, а також органів державної

влади й управління, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємств.

Порядок створення державної реєстрації, діяльності, реорганізації та ліквідації суб'єктів підприємництва визначається законами та підзаконними нормативними актами. Так, Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб—підприємців» (755 — IV) від 15 травня 2003 року регулює відносини, які виникають у сфері державної реєстрації юридичних осіб, а також фізичних осіб—підприємців. Вимоги щодо написання найменування юридичної особи (підприємства) закріплені в наказі Держкомпідприємництва від 09 червня 2004 року №65.

Основним суб'єктом підприємницької діяльності виступає підприємство або підприємець.

Підприємство—це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково—дослідної, торгівельної та інших господарських діяльностей в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами. Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом.

Залежно від форм власності, передбачених законом, в Україні можуть діяти підприємства таких видів (ст. 63 ГКУ):

- приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- підприємство, що діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності);
- комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- державне підприємство, що діє на основі державної власності;
- підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності).

В Україні можуть діяти також інші види підприємств, передбачені законом, при цьому класифікація організаційно-

правових форм господарювання надана в державному класифікаторі України (ДК 002:2004), чинному від 01 червня 2004 року.

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду в Україні діють підприємства унітарні та корпоративні (ст. 63 ГКУ).

Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє прибутки, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є підприємства державні, комунальні, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника.

Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їхнім спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі прибутків та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

Підприємства залежно від кількості працюючих та обсягу валового прибутку від реалізації продукції за рік можуть бути віднесені до малих підприємств, середніх або великих підприємств (ст. 63 ГКУ).

Малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Великими підприємствами вважаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний

(фінансовий) рік перевищує тисячу осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну п'яти мільйонам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Усі інші підприємства є середніми.

Підприємець — це фізична особа, яка зареєстрована у встановленому законодавством порядку та здійснює підприємницьку діяльність. До підприємницької діяльності фізичних осіб застосовуються нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку діяльність юридичних осіб, якщо інше не встановлено законом або не впливає із суті відносин. Фізична особа — підприємець відповідає за зобов'язаннями, пов'язаними з підприємницькою діяльністю, усім своїм майном, крім майна, на яке згідно із законом не може бути звернено стягнення. Фізична особа — підприємець, яка перебуває у шлюбі, відповідає за зобов'язаннями, пов'язаними з підприємницькою діяльністю, усім своїм особистим майном і часткою у праві спільної сумісної власності подружжя, яка належатиме їй при поділі цього майна. Фізична особа, яка неспроможна задовольнити вимоги кредиторів, пов'язані із здійсненням нею підприємницької діяльності, може бути визнана банкрутом у порядку, встановленому законом.

Підприємство (підприємець) взаємодіє:

- із споживачем як основним його контрагентом;
- з державою, яка в різних ситуаціях може виступати як помічник або супротивник;
- з найманими робітниками;
- з партнерами по бізнесу.

Взаємодія підприємства (підприємця) або його представників відповідних служб із зовнішніми організаціями, партнерами, конкурентами, окремими групами споживачів, постачальниками, місцевими і центральними органами влади, податковими органами, митницею та іншими учасниками підприємницької діяльності вимагає дотримання встановлених форм, норм і правил співпраці.

Головною складовою співпраці у сфері підприємництва є правочин, тобто дія особи, спрямована на набуття, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків (ст. 202 ЦКУ). Правочини можуть бути односторонніми та дво- чи багатос-

торонніми (договорами). Правочин в підприємстві розглядається як дія, направлена на встановлення, зміну або припинення правовідносин юридичних або фізичних осіб в області підприємницької (господарської, комерційної та ін.) діяльності.

Договором є домовленість двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків. Договір є одностороннім, якщо одна сторона бере на себе обов'язок перед другою стороною вчинити певні дії або утриматися від них, а друга сторона наділяється лише правом вимоги, без виникнення зустрічного обов'язку щодо першої сторони. Договір є двостороннім, якщо правами та обов'язками наділені обидві сторони договору (ст. 626 ЦКУ).

Договір — економіко-правова форма досягнення підприємницької мети. Договір — це будь-яка домовленість між підприємцями, в основі якої є комерційний інтерес. Результат договору — задоволення всіх учасників договору, досягнення поставлених ними комерційних цілей або отримання в результаті обміну цінностями користі, вигоди.

Основними напрямками співпраці можуть бути сфера виробництва, сфера товарообміну, сфера торгівлі, сфера фінансових відносин.

Об'єктами підприємницької діяльності є виготовлена продукція, виконана робота або надана послуга, тобто те, що може задовольнити будь-яку потребу і що пропонується на ринку для придбання, використання і споживання.

У конкурентній економіці враховуються не тільки зовнішні витрати (оплата рахунків постачальників і зарплатня за тарифними угодами), але і внутрішні (потенційний дохід від альтернативного використання капіталу — здача в оренду, позики та ін.). Витрати при цьому розглядаються як платня, достатня, щоб зберегти за підприємцем фінансові, матеріальні і трудові ресурси. Вони включають і нормальний підприємницький дохід. Тому навіть мінімальний прибуток понад ці сукупні витрати забезпечує стабільне положення організації на ринку. Не зупиняє виробництво і тимчасова нерентабельність, якщо розміри збитку менше постійних витрат, на які

доводиться йти незалежно від об'єму робіт (% по колишніх позиках, управлінського апарату та ін.).

Прибуток разом з субвенціями (цільовим фінансуванням певного заходу) з бюджету і добродійних фондів забезпечують самоокупність, включення у витрати середнього підприємницького доходу—високу оплату менеджерів, а досягнення соціального ефекту—престиж в суспільстві і зниження комерційного ризику. Суспільні і релігійні організації створюють готелі, які не розподіляють свій дохід серед засновників у вигляді дивідендів тощо, а використовують його для соціальних і добродійних цілей. Таким чином, сучасне підприємництво не можна зводити до зусиль ізольованих приватних власників будь-якими засобами примножити свій капітал. Сьогодні йдеться про висококваліфіковану і вельми інтенсивну працю розпорядників інтелектуальної і матеріальної власності по організації циклу.

1.2. Особливості підприємництва у сфері надання готельних послуг

Підприємницька діяльність (підприємництво) у сфері надання готельних послуг — це діяльність підприємства (підприємця), направлена на задоволення потреб споживачів (клієнтів) щодо надання місць для короткотермінового проживання, яка здійснюється систематично, на власний ризик та у відповідності до норм діючого законодавства.

Однією із задач в підприємницькій діяльності у сфері надання готельних послуг є отримання прибутку, хоча підприємство в даній сфері має за свою кінцеву мету не стільки прибуток, скільки безперервність відтворювального процесу, пов'язаного з відтворюванням попиту і задоволенням постійно змінних, постійно зростаючих потреб споживача готельних послуг.

У зв'язку з цим підприємницька діяльність (підприємництво) у сфері надання готельних послуг правильніше визначати як процес безперервного пошуку змін в потребах, попиті кінцевого споживача на продукцію і послуги, задоволення цієї

потреби шляхом організації виробництва, збуту, маркетингу, логістики, менеджменту, орієнтованих на найкращі новини, що приносять максимум продуктивності в кожній із стадій процесу відтворення.

Підприємництву у сфері надання готельних послуг властиві принципи новаторства, антибюрократизму, постійної ініціативи, орієнтації на нововведення в процесі надання послуг і методи обслуговування, розподілу та споживання товарів і послуг. Тоді як бізнес—це репродуктивна діяльність у сфері організації, виробництва, розподілу і реалізації товарів і послуг без новаторства, без ініціативи в розвитку інноваційних процесів. Це здійснення або організація з року в рік одного і того ж виробництва, збуту, розподілу або іншої діяльності в рамках апробованих технологій, норм і правил для задоволення потреб, що виникли.

Підприємництво в управлінні готелями є процесом організації роботи і надання послуг для задоволення попиту споживача готельних послуг і отримання прибутку. Управління цим процесом має свою історію і динаміку розвитку.

Підприємницька діяльність в готельному бізнесі—це реалізація особливих здібностей власника (управляючого, менеджера) готелю, що виражається в раціональному поєднанні чинників виробництва на основі інноваційного ризикового підходу.

В даному виді підприємництва доцільно розглядати два основні елементи:

- новаторську інноваційну діяльність як підприємницьку функцію;
- дії підприємця як носія і реалізатора даної функції.

Результатом кожного типу підприємницької діяльності у сфері надання готельних послуг є досягнення поставлених підприємцем цілей. Основними цілями підприємницької діяльності можуть виступати:

- отримання прибутку від вкладеного в той або інший об'єкт підприємництва капіталу, фінансових, ресурсних і матеріальних коштів;
- задоволення попиту суспільства на конкретні потреби його членів або країни, регіону.

У процесі функціонування виробництва або посередницької діяльності цілі можуть мати ширший спектр. Наприклад:

- накопичення грошових коштів для завоювання нових ринків і розвитку виробництва;
- поліпшення соціальних умов співробітникам організації;
- оптимізація попиту споживачів готельних послуг;
- надання допомоги в поліпшенні етичних і моральних норм суспільства, поліпшення культури споживання тощо.

Для досягнення цілей визначаються і розв'язуються конкретні задачі підприємницької діяльності у сфері надання готельних послуг в рамках поточної або перспективної політики готелів. Політика організації визначає напрям і методи здійснення підприємницької діяльності, її стиль, які забезпечують ефективну поведінку організації в умовах навколишнього середовища, що склалися, або змінних.

Задачі підприємницької діяльності у сфері надання готельних послуг та їх рішення такі ж як і у підприємницькій діяльності. Вони поділяються на два блоки. Перший—це комплекс задач, рішення яких забезпечує успіх інноваційної діяльності підприємця, а другий — це комплекс задач, рішення яких формує ефективність процесу виробництва або посередницької діяльності, які здійснювалися або ж тільки стали здійснюватися.

Досягнення зростання прибутку, наприклад, вимагає вирішення таких проблем, як забезпечення процесу виробництва необхідними чинниками виробництва; пошук джерел фінансування; аналіз виживання готелів в змінних умовах конкуренції; задоволення потреб покупців або клієнтів; збільшення об'єму продаж; зниження чисельності працівників; розробка маркетингових стратегій; вибір постачальника; вибір партнера по бізнесу; підвищення ліквідності організації; розробка заходів щодо охорони навколишнього середовища та ін.

Економічна сутність підприємницької діяльності у сфері надання готельних послуг полягає в пошуку і реалізації нових комбінацій чинників виробництва (оновлення продукції, тех-

нології, організаційних підходів) з метою задоволення явного або потенційного попиту.

Нормативно—правове регулювання підприємницької діяльності. Правовий фундамент підприємництва складають:

Конституція України (254 к/96— ВР), якою встановлюються конституційні основи правопорядку у сфері господарювання, а також врегульовуються на найбільш загальному рівні найважливіші відносини у цій сфері. Конституція України гарантує єдність економічного простору, вільне переміщення товарів, послуг і фінансових коштів, підтримку конкуренції, свободу економічної діяльності, визнання і захист рівним чином приватної, державної, муніципальної і інших форм власності.

Господарський кодекс України є базовим комплексним нормативно—правовим актом, в якому сконцентровано визначені основи господарського законодавства. Господарським кодексом України встановлюються основні вимоги щодо організації та здійснення господарської діяльності, нормативно—правове регулювання відносин у сфері господарювання конкретизується в багатьох законах спеціального призначення, про які буде вказано нижче.

Цивільний кодекс України — в ньому уніфіковано правове регулювання ринкових відносин, закріплені основні принципи цивільно—правового регулювання, забезпечені недоторканність і рівність захисту всіх форм власності, гарантований розвиток видів підприємницької діяльності, що не суперечать закону.

До інших основних законів та підзаконних нормативних актів, що регулюють підприємницьку діяльність у сфері надання готельних послуг необхідно віднести наступні:

- *Закон України «Про туризм»* (324/95 — ВР) від 15.09.1995 року із змінами та доповненнями, який визначає загальні правові, організаційні та соціально—економічні засади реалізації державної політики України в галузі туризму, та спрямований на забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, охорону здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних

потреб та інших прав при здійсненні туристичних подорожей. Він встановлює засади раціонального використання туристичних ресурсів та регулює відносини, пов'язані з організацією і здійсненням туризму на території України.

- *Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності»* (1775–III) від 01.06.2000 року із змінами та доповненнями, який визначає види господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, порядок їх ліцензування, встановлює державний контроль у сфері ліцензування, відповідальність суб'єктів господарювання та органів ліцензування за порушення законодавства у сфері ліцензування.
- *Закон України «Про господарські товариства»* (1576–XII) від 19.09.1991 року із змінами та доповненнями, який визначає поняття і види господарських товариств, правила їх створення, діяльності, а також права і обов'язки їх учасників та засновників.
- *Закон України «Про захист прав споживачів»* (1023–XII) від 12.05.1991 року із змінами та доповненнями, який регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів.
- Декрет Кабінету Міністрів України від 10.05.93 N 46–93 *«Про стандартизацію і сертифікацію»*, який має силу закону і визначає правові та економічні основи систем стандартизації та сертифікації, встановлює організаційні форми їх функціонування на території України.
- *«Правила обов'язкової сертифікації готельних послуг»*, затверджених наказом Держстандарту України від 27 січня 1999 року №37, які встановлюють вимоги до порядку проведення обов'язкової сертифікації готельних послуг в Українській державній системі сертифікації продукції – Системі сертифікації УкрСЕПРО.
- *«Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг»*, затверд-

жені наказом Державної туристичної адміністрації України від 16 березня 2004 року №19, які регламентують основні вимоги щодо користування готелями та аналогічними засобами розміщення усіх форм власності, що здійснюють діяльність на території України у сфері надання послуг розміщення (готельних послуг) споживачам, і регулюють відносини між споживачами (фізичними особами, які проживають у готелях або мають намір скористатися готельними послугами), та готелями, виконавцями цих послуг.

До інших нормативних актів, що регулюють підприємницьку діяльність у сфері надання готельних послуг, можна також віднести закони та підзаконні нормативні акти, які регулюють питання оподаткування підприємницької діяльності, питання щодо трудових відносин, питання щодо відповідальності тощо.

Здійснення підприємницької діяльності на ефективному рівні можливе тільки за наявності певної суспільної ситуації – підприємницького середовища. Це перш за все ринок, ринкова система відносин, а також особиста свобода підприємця дозволяє ухвалити таке підприємницьке рішення, яке з його точки зору буде найефективнішим, дієвим і максимально прибутковим.

Підприємницьке середовище – суспільна економічна ситуація, що включає ступінь економічної свободи, наявність (або можливість появи) підприємницького корпусу, домінування ринкового типу економічних зв'язків, можливість формування підприємницького капіталу і використання необхідних ресурсів. Показником ступеня суспільної свободи підприємництва служить число самостійних (незалежних) організацій, що знов з'являються (протягом певного періоду).

Ефективність функціонування і розвитку підприємництва в значній мірі обумовлена зовнішнім середовищем, а саме:

- державною політикою в даній області;
- діяльністю місцевої (регіональної) законодавчої та виконавчої влади;

- зовнішніми умовами конкретних регіонів. Необхідний певний сприятливий стан зовнішнього середовища, який досягається за рахунок відповідних регулюючих дій, що виробляються суб'єктами управління.

Для розвитку підприємництва необхідний перехід до тоншого й ефективнішого регулювання даного процесу, адекватного умовам, що склалися. При цьому необхідний облік конкретних особливостей і можливостей, пріоритетності цілей соціально-економічного розвитку країни, регіонів і окремих соціально-демографічних груп населення.

Підприємство як особлива форма економічної активності, конкретна форма забезпечення саме зайнятості частини населення і створення нових робочих місць користується урядовою підтримкою у всіх промислово розвинених країнах (в країнах, де відсутня підтримка підприємництва з боку держави, велике розповсюдження одержує так зване вуличне підприємство).

Необхідно зазначити про роль держави та її органів у підприємницькій діяльності. Держава та її органи проводять державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності, регулює окремі види підприємницької діяльності, шляхом встановлення обмежень, наприклад, держава обмежує діяльність пов'язану з обігом наркотичних засобів, реалізацією зброї, видобуванням бурштину тощо, чи встановлює відповідні дозволи, шляхом ліцензування окремих видів господарської діяльності.

Види підприємницької діяльності, що підлягають ліцензуванню встановлені Законом України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», при цьому ліцензія – це єдиний документ дозвільного характеру, що надає право на заняття окремим видом господарської діяльності, яка у відповідності до законодавства підлягає обмеженню виходячи з основних принципів державної політики в цій сфері.

Крім обмежень та заборон держава (її відповідні органи) з метою створення сприятливих організаційних та економічних умов для розвитку підприємства на умовах і в порядку, передбачених законом:

- надають підприємцям земельні ділянки, передають державне майно, необхідне для здійснення підприємницької діяльності;

- сприяють підприємцям в організації матеріально-технічного забезпечення та інформаційного обслуговування їхньої діяльності, підготовці кадрів;
- здійснюють первісне облаштування неосвоєних територій об'єктами виробничої і соціальної інфраструктури з продажем або передачею їх підприємцям у визначеному законом порядку;
- стимулюють модернізацію технологій, інноваційну діяльність, освоєння підприємцями нових видів продукції та послуг;
- надають підприємцям інші види допомоги.

Крім цього, держава сприяє розвитку малого підприємства, створює необхідні умови для цього.

1.3. Суть та якість готельних послуг

Суть надання послуг проживання полягає в тому, що, з одного боку, в користування надаються спеціальні приміщення (готельні номери), з іншого боку, надаються послуги, що виконуються безпосередньо персоналом готелю: послуги портьє по прийому та оформленню гостей, послуги покоївок з прибирання готельних номерів тощо.

Готельні номери є основним елементом послуги проживання. Це багатофункціональні приміщення, призначені для відпочинку, сну та роботи проживаючих гостей. Найважливішою їхньою функцією є забезпечення місця сну. Значущість інших функцій готельних номерів, насамперед, залежить від призначення готелю і потреб гостей. Наприклад, готелі ділового призначення.

У різних готелях є різні категорії номерів, відмінні один від одного площею, меблюванням, устаткуванням, оснащенням та ін. Проте незалежно від категорії готельний номер повинен мати повний комплект меблів і устаткування: ліжко, стілець і крісло, нічний столик, шафу для одягу, загальне освітлення, корзину для сміття. Крім цього в кожному номері повинна міститись інформація про готель і план евакуації з нього на випадок пожежі.

Інші послуги доповнюють пропозицію послуг розміщення і проживання. До них відносяться обладнання басейну, конференц-залів, залів для переговорів, спортивного оснащення, прокат автомобілів, послуги хімчистки, пральні, перукарні, масажного кабінету та ряд інших послуг.

Забезпечення високої якості обслуговування туристів в готелі для найповнішого задоволення їхніх запитів – запорука успіху готельного підприємства. Якість готельних послуг пов'язана з наданням готельних місць та їх обслуговуванням: час очікування номера, кількість заповнюваних документів при отриманні номера або місця в готелі, стан номера і його впорядкування, стан постільної білизни, наявність всіх необхідних предметів вжитку в номері. Якість додаткових безкоштовних і платних послуг – наявність в номерах телевізорів, радіоприймачів, холодильників, фенів та ін. А також можливість замовлення квитків на транспорт, в театри, музеї, екскурсії. Склад платних і безкоштовних додаткових послуг, які здійснюються готелем, необхідно широко рекламувати і, що дуже важливо, не повинно бути відмов в їх наданні.

Культура обслуговування визначається устаткуванням номерів та інших приміщень готелю, відповідності їхнім встановленим нормативам: чи не переобтяжені приміщення непотрібними предметами, чи доцільно оформлені інтер'єри, і наскільки вони відповідають вимогам експлуатації і сучасної естетики. Одним з важливих елементів, що визначають культуру обслуговування, є готельний етикет – зовнішній вигляд працівників готелю, уміння розмовляти, дотримання правил гостинності, охайність, дисциплінованість.

Сучасні готелі повинні пропонувати високий рівень сервісу, затишок і гостинність. У вітчизняній і зарубіжній літературі готель – це колективний засіб розміщення, призначений для тимчасового проживання туристів, метою діяльності якого є створення продукту гостинності і надання готельних і туристичних послуг, згрупованих в певні класи, розряди і категорії.

Проблема впровадження в сучасних готелях ефективних моделей управління, що відповідали б світовим стандартам, обумовлена необхідністю надання високоякісних послуг клієнтам і необхідністю забезпечення безпеки клієнтів та обслуговуючого персоналу. Серед ряду заходів з поліпшення

вітчизняного готельного сервісу можна виділити будівництво нових готелів, модернізацію старих будівель, а також поліпшення якості обслуговування в них.

Особливо важливим є так званий людський чинник у сфері готельного обслуговування. Зазначене вимагає приділяти особливу увагу управлінню структурою та підбором персоналу в готелях. Співробітники повинні мати відповідну професійну підготовку.

При переході до ринку відбувається повільний відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративної діяльності в готелях, та практично необмеженої виконавчої влади до ринкових взаємовідносин, відносин власності, що базуються на економічних методах. Тому необхідна розробка принципово нових підходів до управління обслуговуванням в готелях. Головне в будь-якому готелі – це працівники та споживачі готельних послуг (гості).

Успіхи провідних світових готелів у забезпеченні високої якості готельних послуг, їх швидкому оновленні, зниженні витрат й інтеграції зусиль персоналу пов'язані з тим, що в них створені високоєфективні системи управління. Велике значення для ефективної в цьому напрямі політики має аналіз характеристик як розвиток зеленого туризму, так і світових досягнень з теорії та практики управління міні та малих готелем. Ці загальні тенденції повинні враховуватися у вітчизняній практиці управління готелями.

Обов'язковий перелік послуг, що надаються готелями, є поняттям нечітким: є вимоги, закріплені у вітчизняних нормативних актах та є вимоги міжнародних асоціацій. Поступово вітчизняні вимоги щодо послуг, які надаються обов'язково, наближаються до міжнародних.

Як показує практика, більшість готелів – це незалежні помешкання, що знаходяться у вільному володінні власника, який одержує прибуток. Наявність договірних зобов'язань з іншими компаніями з питань управління і використання чужого знаку обслуговування не веде за собою зміни в статусі підприємства як незалежного по відношенню до інших суб'єктів ринкових відносин.

Сприйняття відвідувачем якісного готельного обслуговування – це формування в його свідомості відчутного образу

відмінностей між очікуваним і фактично одержаним обслуговуванням з подальшим переростанням цього образу (через сприйняття і оцінку істотних властивостей одержаного обслуговування) в емоційній настрій по відношенню до готелю, що характеризується силою (рівнем) і напрямом.

Сильний позитивний настрій – високий ступінь задоволеності, висока якість. Сильний негативний настрій – високий ступінь незадоволеності, низька якість. Кількісна характеристика цього настрою є оцінкою якості обслуговування.

Абсолютно ясно, що у власників, керівників та обслуговуючого персоналу готелю існують свої очікування, власні уявлення і практичний досвід щодо пропонованого гостю обслуговування.

Коли в готелях через рекламу, каталоги і в прямих контактах на етапах прийняття відвідувачем рішень загального і конкретного вибору обслуговування завіряють, що обслуговування, яке надається, відповідає побажанням гостей, це повинно означати наступне:

По–перше, власники і керівництво готелю напевно знають про очікування кожного конкретного гостя, і вони довели це знання до персоналу готелю у вигляді визначених для кожного співробітника обов'язкових правил роботи.

По–друге, весь персонал готелю хоче і може працювати за встановленими для них правилами: бармен – за своїми, по-коївка – за своїми, портье – за своїми тощо.

На жаль, часто трапляється так, що персонал не дотримується в роботі вимог, встановлених керівництвом, точно так, як і встановлені вимоги не повною мірою відображають вимоги гостей до якості готельних послуг.

При сприйнятті та оцінці якості обслуговування гість орієнтується згідно своїх очікувань. Обслуговуючий персонал, надаючи послуги, виходить з вимог керівництва і своїх міркувань, які персоналом розглядаються як найбільш вірогідна версія очікувань гостя. Власники і керівництво готелю мають свою версію очікувань гостя і, керуючись зовнішніми нормативними документами, які задають обов'язкові та встановлені вимоги, регламентують в інструкціях, стандартах, технічній документації вимоги до роботи свого персоналу.

Немає жодних сумнівів, що сприйняття обслуговування на тлі цього «зіткнення очікувань» супроводжується найвищими позитивними емоціями гостя і він дає якості максимальну оцінку, якщо:

- співпадають очікування всіх сторін, причетних до процесу обслуговування – клієнтів, персоналу, керівників і власників готелю;
- у повній відповідності з очікуваннями, що співпали, персонал забезпечує обслуговування.

Оцінка споживачем якості готельного обслуговування ґрунтується на його сприйнятті та полягає у формуванні в його свідомості позитивного або негативного емоційного настрою по відношенню до готелю, настрою, що характеризує ступінь (загальний рівень) відповідності одержаних послуг його очікуванням. Кількісна характеристика цього емоційного настрою – його сила, виражена позитивним або негативним числом відповідно до певної шкали – це і є оцінка гостем якості одержаного ним обслуговування.

Зазначене поняття оцінки якості обслуговування розповсюджується як на всі одержані гостем послуги протягом його перебування в готелі – на весь процес, так і на окремий структурний елемент процесу обслуговування.

Елементами єдиного процесу сприйняття і оцінки якості одержаних послуг є локальне сприйняття і оцінка гостем якості виконання окремих елементів процесу обслуговування. При цьому первинним є процес сприйняття якості обслуговування, який підсумовує її сприйняття за всією сукупністю виконаних елементів.

Вибір типології елементів обслуговування визначає конструкцію відповідної цій типології моделі сприйняття і оцінки гостем якості одержаних послуг. Наявність такої моделі дає можливість прогнозувати оцінку якості нових готельних послуг, попарно порівнювати оцінки якості обслуговування різними зацікавленими сторонами, наприклад гостем і персоналом, гостем і керівництвом, керівництвом і персоналом. Тим самим здійснюється оцінка близькості функцій якісного обслуговування зацікавлених сторін.

Типологія елементів обслуговування дає можливість побудувати гранично просту і наочну модель сприйняття і оцін-

ки якості обслуговування. Типологія побудована на якісному (у поняттях «задоволення», «розчарування», «нейтральне сприйняття») нормуванні сприйняття і оцінки гостем окремо кожного з елементів одержаних послуг, оскільки рівень задоволеності або розчарування від елемента обслуговування – критерій класифікації в даній типології – є, по суті, мірою його відповідності очікуванням.

Для кількісної оцінки рівня задоволення або розчарування досить використовувати бальну оцінку зі знаком плюс або мінус. Шкала оцінок може бути як єдина для всіх елементів, так і різна – для одних, наприклад, 3–бальна, для інших, більш значущих, елементів – 10–бальна. Питання вибору шкал розв'язується самим готелем при встановленні пріоритетних вимог щодо забезпечення якісного обслуговування. Сукупність елементів обслуговування, що сприймаються незалежно, є сумою (з урахуванням знаку плюс або мінус) сприйняття окремих елементів.

Використання даної моделі для структуризації функції якісного готельного обслуговування буде розглянуто нижче як найбільш просте рішення цієї задачі.

Модель сприйняття і оцінки якості обслуговування, що використовує типологію елементів обслуговування, складніша в побудові, але дає істотно більші можливості представлення функції якісного обслуговування. Сприйняття конкретного адитивного елемента обслуговування, як і в моделі якісного обслуговування на основі типології, характеризується силою і напрямом емоційного настрою гостя з приводу цього елемента і виражається позитивним (позитивне сприйняття–задоволення) або негативним (негативне сприйняття–розчарування) числом. Назвемо цю характеристику сприйняття адитивного елемента якісного обслуговування.

Сприйняття якісного обслуговування кожного окремо взятого мультиплікативного елемента обслуговування може бути представлено у вигляді коефіцієнта сприйняття якісного обслуговування відповідної залежної підвищеної або зниженої сукупності адитивних елементів обслуговування.

Сприйняття якісного обслуговування кількох мультиплікативних елементів обслуговування, що мають одну і ту ж

залежну сукупність, виражається добутком коефіцієнтів, які відповідають кожному мультиплікативному елементу.

Таким чином, результат загального сприйняття та оцінки якості одержаного обслуговування є сумою приватних результатів–результатів сприйняття якісного обслуговування окремих елементів, взятих з поправкою на дію відповідних мультиплікативних елементів.

Якщо службовці та обслуговуючий персонал оптимально налаштовані на функцію якісного обслуговування клієнтів, середній рівень якості обслуговування досягає максимуму, і основним завданням управління якістю обслуговування стає мінімізація відхилень від цього максимуму в меншу сторону. Виявлення невідповідностей між функціями якісного обслуговування гостя і персоналу і ліквідація їх джерел в процесі обслуговування – головна функція системи управління якістю обслуговування.

Версія функції якісного обслуговування, що використовується керівництвом, об'єднує в собі:

- еталон якісного обслуговування гостей, що діє в готелі у вигляді системи вимог до роботи персоналу;
- кадровий інструмент управління якістю життєдіяльності готелю відповідно до прийнятої політики якісного обслуговування, довгострокових та інших цілей і завдань, поставлених власниками і суспільством.

У порівнянні з еталоном повинні виявлятися невідповідності та оцінюватися якість обслуговування персоналу: чим ближче еталон до фактичних очікувань гостя і чим ретельніше його дотримується в своїй роботі обслуговуючий персонал, тим вище рівень якості обслуговування клієнтів.

Існують наступні різновиди характеристик якості обслуговування:

- нормативні (еталонні) рівні (в цьому має місце карта нормування якості обслуговування);
- контрольні–експертні індивідуальні оцінки (карта перевірки якості обслуговування контролером–експертом);
- індивідуальні оцінки сприйняття відвідувачем (карта індивідуальної оцінки якості обслуговування);

- усереднені оцінки сприйняття за категоріями клієнтів (карта оцінки якості обслуговування по категоріях клієнтів);
- середньозважені оцінки сприйняття по всій масі клієнтів (карта середньозваженої оцінки якості обслуговування).

Карта якісного обслуговування може формуватися залежно від вирішуваної задачі для нормування і оцінки якісного обслуговування:

- окремо взятих готельних послуг;
- різних варіантів готельного циклу, наприклад, для певних категорій гостей, за сезонами тощо.

При нормуванні карта заповнюється повністю, при індивідуальній оцінці в кожному рядку заповнюється лише один осередок, відповідний фактичному рівню сприйняття елементу обслуговування.

На основі карти якості обслуговування може бути побудована в гранично спрощеному вигляді функція якісного обслуговування.

Інтегральна індивідуальна (контролера—експерта або клієнта) кількісна оцінка якості обслуговування — сума оцінок по всіх рядках, одержана від конкретного експерта або клієнта.

Усереднені та середньозважені оцінки якості обслуговування здійснюються за допомогою статистичної обробки карт індивідуальної оцінки. В цьому випадку в кожен осередок розміщуються параметри функції розподілу вірогідності індивідуальних оцінок, а як інтегральні оцінки беруться суми математичних очікувань з осередків карти якісного обслуговування. Оцінка якісного обслуговування на основі даних, узятих тільки з карти якісного обслуговування, залишає за межами розгляду чинники внутрішньоготельної обстановки — гостинність і внутрішньовиробничі відносини.

Ці чинники нормувати не можна, але оцінювати вплив їх фактичного рівня на сприйняття гостем наданих послуг і, отже, на оцінку його сприйняття якості обслуговування — необхідно. З цією метою вводиться коефіцієнт загального враження гостей від перебування в готелях.

Усереднені та середньозважені оцінки якості обслуговування помножуються на цей підвищуваної або понижуючий коефіцієнт для коригування їх значень на ефект сприйняття гостями внутрішньоготельної обстановки.

Якість надання конкретних готельних послуг і підтримка внутрішньоготельної обстановки, що складається з характеру загального відношення до гостей і внутрішньовиробничих відносин, повинні розглядатися як однаково важливі та відносно незалежні напрями забезпечення якості обслуговування. Окремі зміни якості обслуговування можуть бути прив'язані до конкретних елементів обслуговування. Тобто можна планувати структуру змін якісного обслуговування, зокрема з урахуванням матеріальних і кадрових можливостей. Основні інструменти обслуговування такі: статистичний контроль якості обслуговування, технологічні стандарти, регламенти, інструкції, цілеспрямована підготовка і перепідготовка кадрів.

Подібний нормативний підхід до поліпшення внутрішньоготельної обстановки неможливий. Гостинність не піддається вимірюванню, як не піддаються вимірюванню внутрішньовиробничі взаємовідносини персоналу і клієнтів готелю.

Збір даних про якість обслуговування проводиться за допомогою різних способів зв'язку з аудиторією, а саме: інтерв'ю за телефоном, анкети, інтерв'ю, що розсилаються поштою, особисті, групові інтерв'ю. За допомогою анкетного методу, вважається, можна якнайповніше вивчити переваги цільової групи.

Для збору даних про рівень сервісу в готелях використовується ряд методів, що включають, наприклад, аналіз скарг і пропозицій, команди сервіс—аудиту тощо. Специфічним саме для діяльності в готелях є метод експертних оцінок, що передбачає звернення до команди експертів — людей, найбільш компетентних з досліджуваних питань. Під час проведення такого дослідження відібрані експерти, що користуються довірою, заповнюють дослідний лист.

Необхідно відмітити, що звернення до експертів для визначення рівня якості обслуговування є абсолютною нормою для зарубіжних готелів. Наприклад, в міжнародних готельних корпораціях існують так звані «контролери якісного обслуго-

ування», які, озброївшись листами контролю, оцінюють даний готельний комплекс з погляду професіонала.

1.4. Характеристика типів готелів на сьогоднішній день

Сучасний розвиток готельної справи в світовій практиці пропонує клієнту (споживачу готельних послуг) багатоваріантний готельний сервіс залежно від цін, що складаються на ринках цих послуг. Щороку засоби масової інформації повідомляють численній клієнтурі про нові форми діяльності в цьому виді сервісу.

Різноманітність підприємств готельного сервісу, а також періодична поява нових видів таких закладів робить будь-яку систематизацію типів і характеристик підприємств проживання умовною. Сьогодні готелі розрізняються за формою власності: призначенням, місткістю, поверховістю типу конструкцій, рівнем комфорту, режимом експлуатації (цілорічні, сезонні), місцем розташування (місто, курорт та ін.), їхнім функціональним призначенням, забезпеченості споживання, тривалістю мешкання в них, рівнем цін. Всі ці чинники враховуються при проектуванні та впливають на склад приміщень готелю, архітектурно-планувальну структуру будівлі та ін.

Класифікація готельних підприємств за рівнем комфорту виконує величезну роль у вирішенні проблем управління якістю готельних послуг. Рівень комфорту – це комплексний критерій, складовими якого є:

- стан номерного фонду: площа номерів (кв. м), частка одномісних (однокімнатних), багатокімнатних номерів, номерів-апартаментів, наявність комунальних зручностей тощо;
- стан меблів, інвентарю, предметів санітарно-гігієнічного призначення тощо;
- наявність і стан підприємств харчування: ресторанів, кафе, барів тощо;
- стан будівлі, під'їзних шляхів, облаштування прилеглої до готелю території;
- інформаційне забезпечення та технічне оснащення, зокрема наявність телефонного, супутникового

зв'язку, телевізорів, холодильників, міні-барів, міні-сейфів тощо;

- забезпечення можливості надання ряду додаткових платних і безкоштовних послуг.

Класифікація засобів розміщення за Всесвітньою Туристичною Організацією (ВТО), передбачає їх поділ на: motelі, молодіжні готелі, пансіонати, пляжні готелі, туристичні готелі, орендовані кімнати в приватних будинках, клуби з номерами, туристичне село (група будинків), орендовані приміщення в приватних агентів, гостьові будинки, бунгало, інші засоби розміщення (підприємства соціального туризму, розміщення у родичів і знайомих).

На європейському готельному ринку діє єдина система стандартизованої інформації (SIS – Standartization Information Systems), прийнята 23 грудня 1986 року Радою Міністрів Європейського співтовариства. Вона складається з величезної кількості піктограм – умовних малюнків. Мета системи стандартизованої інформації полягає в тому, щоб полегшити туристам перебування в Європі, подолати існуючі проблеми в користуванні путівками, каталогами, проспектами щодо послуг підприємства. Ця система досить зручна і має ряд переваг. Вона об'єктивна, інформативна, легка в управлінні, піддається контролю за допомогою використання чинного законодавства із захисту інтересів споживачів, що не допускає вживання зайвих трактувань.

При розгляді класифікації готельних підприємств за рівнем комфорту слід виділити два підходи, які склалися в міжнародній практиці, в розробці документів, що безпосередньо встановлюють класифікацію і порядок її подальшого проведення (здійснення сертифікації на відповідність вимогам певного класифікаційного угруповання).

При першому підході розробкою, проведенням і контролем займаються державні органи, тобто існує офіційна державна класифікація щодо рівня комфорту готельних підприємств, можливо, інших засобів розміщення, а також підприємств харчування. Зокрема приклади такого підходу спостерігаються у Франції та Росії. При другому підході розробкою, проведенням і контролем за діяльністю готелів займаються професійні об'єднання та союзи. Наприклад, в Німеччині ці

процеси здійснює Об'єднання готельних і ресторанных господарств (ЕНОГА), в Швейцарії – Швейцарський союз власників готелів.

Контрольні питання і завдання

- 1. Визначте сутність підприємницької діяльності в готельному бізнесі?*
- 2. Назвіть поняття підприємства та підприємницької діяльності?*
- 3. У чому полягає сутність і особливості підприємництва у сфері надання готельних послуг?*
- 4. Яка роль якості готельних послуг?*
- 5. Перерахуйте види та типи готелів на сьогоднішній день?*

Розділ 2

Управління готелем та готельними мережами

2.1. Основи управління готелем

Управління готелем – це самостійний вид професійно здійснюваної діяльності за ринкових умов, що направлена на досягнення в ході господарської діяльності готелів певної наміченої мети шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій та методів управління.

Управління готелем передбачає:

- орієнтацію готелю на попит і потреби ринку, на запити конкретних споживачів і організацію пропозиції тих видів послуг, які мають попит і можуть принести готелю намічений прибуток;
- підвищення ефективності надання послуг, зменшення їх собівартості;
- господарську самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень;
- постійне коригування цілей і програм залежно від ситуації на ринку;
- необхідність застосування сучасної інформаційної бази з комп'ютерною технікою для багатоваріантних розрахунків при прийнятті оптимальних і обґрунтованих рішень.

Метою управління готелем є постійне подолання ризику або ризикових ситуацій не тільки в сьогоднішній, але і в майбут-

ньому, для чого потрібна наявність певних грошових коштів і надання управляючому певної свободи та самостійності в господарській діяльності з метою швидкого реагування і адаптації до умов, що змінюються. Кінцевою метою управління є забезпечення прибуткової (дохідної) діяльності готелю шляхом раціональної організації процесів обслуговування, включаючи управління виробництвом готельних послуг, розвитком техніко-технологічної бази, ефективне використання кадрового потенціалу при одночасному підвищенні кваліфікації, творчої активності та культури кожного працівника.

Управління покликане створювати умови для успішного функціонування готелю, виходячи з того, що прибуток є не причиною існування підприємства, а результатом його діяльності, який у кінцевому результаті визначається ринком. Прибуток створює певні гарантії подальшого функціонування готелю, оскільки тільки прибуток і його накопичення у вигляді різних резервних фондів дозволяє обмежити та подолати ризики, пов'язані з реалізацією послуг на ринку. Ситуація на ринку, як відомо, мінлива: відбуваються зміни конкурентного середовища, зміни в умовах і формах фінансування, в стані господарської кон'юнктури в туризму або в країні в цілому, в умовах реалізації послуг готелів на ринку.

У зв'язку з цим, до завдання управління готелем входить:

- прийняття на роботу і підготовка висококваліфікованого обслуговуючого персоналу;
- стимулювання роботи працівників шляхом поліпшення умов праці та встановлення вищої заробітної плати;
- забезпечення автоматизації діяльності готелів;
- постійний контроль за ефективністю діяльності підрозділів, координація їх роботи та освоєння нових ринків;
- визначення конкретних цілей розвитку готелів;
- виявлення пріоритетності цілей, їх черговості та послідовності рішень;
- розробка стратегії розвитку готелів і системи заходів щодо її реалізації;
- пошук джерел ресурсів, необхідних для забезпечення реалізації стратегії розвитку;
- контроль за виконанням поставлених завдань.

Існує кілька підходів до організації управління готелями:

1. Процесний підхід передбачає управління як безперервну серію взаємозв'язаних управлінських функцій.

2. При системному підході готель розглядається як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура організації, завдання і технології, які зорієнтовані на досягнення різних цілей в умовах змінного зовнішнього середовища.

3. Ситуаційний підхід базується на тому, що застосування різних методів управління готелями визначається ситуацією. Оскільки на готель впливає безліч внутрішніх і зовнішніх чинників, то не може бути єдиного найбільш ефективного способу управління.

Функції управління. Управління розглядається як процес, серія безперервних взаємопов'язаних управлінських функцій. Кожна управлінська функція також є процесом, оскільки теж складається з серії взаємозв'язаних дій. Процес управління готелями є загальною сумою всіх функцій.

Процес управління готелями має чотири взаємопов'язані функції: планування, організацію, мотивацію і контроль.

Планування – це основна функція управління готелями, це вид діяльності з формування засобів дії, які забезпечують досягнення поставлених цілей. Планування застосовується до важливих рішень, що визначають подальший розвиток готелів.

Сутність планування виявляється в конкретизації цілей розвитку всіх готелів і кожного його підрозділу окремо на встановлений період: визначення господарських задач, засобів їх досягнення, термінів і послідовності реалізації, виявлення матеріальних, трудових і фінансових ресурсів для вирішення поставлених задач. Планування дає можливість завчасно врахувати внутрішні та зовнішні чинники, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку готелів.

При плануванні розв'язується безліч проблем, основні причини появи яких:

- особливості початкового стану (проблеми планування погано структуровані, їх важко визначити та виміряти);

- особливості кінцевого стану (характер впливу на цілі та ресурси при плануванні не визначений, а проявить себе тільки в майбутньому, наявність множини цілей);
- проблеми альтернативи (є невизначеність відносно наявних альтернатив, пошук інших вимагає часу і коштів);
- проблеми інструментарію (вибір найоптимальнішого);
- відповідальність (особи, які приймають рішення, беруть на себе відповідальність, проте план складають інші);
- проблема контролю (під час складання, виконання і корегування).

Сучасний темп зміни та розширення знань є настільки високим, що стратегічне планування уявляється єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Стратегічне планування створює основу для прийняття рішень, воно сприяє зниженню ризику при прийнятті рішення і створенню єдності загальної мети в самому готелі.

Планування можна класифікувати за кількома критеріями:

- за ступенем охоплення (загальне і часткове);
- за змістом в аспекті діяльності готелів (стратегічне – пошук нових можливостей і напрямів, тактичне – передумови для наявних можливостей і напрямів, оперативне – реалізація конкретних можливостей);
- за предметом (об'єктом) планування (цільове, коштів, потенціалу, устаткування, матеріалів, фінансів, інформації та дій);
- за сферами функціонування (надання послуг, виробництво, маркетинг, наукові дослідження, фінанси);
- за термінами (короткострокове, середньострокове, довгострокове);
- за гнучкістю (жорстке і гнучке).

Принципами планування є:

- повнота (вимагається врахувати все);
- деталізація (глибина її визначається метою планування);
- точність;
- простота і ясність;
- безперервність;

- еластичність і гнучкість (використання планових резервів, врахування множини можливих альтернатив, відстрочення деталей планування до з'ясування обставин, багатоваріантність);
- вирівнювання цілі плануванні (врахування «вузьких місць»);
- економічність.

При оцінці економічності планування слід врахувати його корисність (що досить складно) і витрати на його проведення.

Підхід управління до планування може бути здійснений встановленням критеріїв і задач планування, визначенням засобів планування, методів узгодження планів, напрямів і методів планування.

Слід чітко визначити:

- об'єкт планування (що планується);
- суб'єкт планування (хто планує);
- період (горизонт) планування (на який термін);
- засоби планування (наприклад, комп'ютерне забезпечення);
- методику планування (як планувати);
- узгодження планів (яких, з ким і на яких умовах).

Техніка і види планування. Фахівці розрізняють:

- послідовне планування, за якого новий план складається після закінчення терміну дії попереднього;
- ковзаюче планування, яке полягає в тому, що після закінчення частини терміну дії попереднього плану проводиться його ревізія на період, що залишився, і складається новий на період після закінчення всього терміну дії попереднього тощо;
- жорстке планування, в якому конкретно вказуються всі цілі та заходи;
- гнучке планування. Враховується можливість виникнення неоднозначних умов і перегляду плану з їх врахуванням.

Основними ознаками стратегічного планування є:

- мета планування, тобто довгострокове забезпечення існування і виконання місії готелю;

- носій ідеї планування;
- проблеми планування (відсутність надійності та структуризації);
- горизонт планування (тривалість термінів);
- охоплення (глобальний, широкий спектр альтернатив).

Звичайно, найважливішими питаннями планування є ринки просування і продажу.

Стратегічне планування включає:

- вироблення стратегії;
- стратегічне планування виробничої програми;
- планування розвитку потенціалу.

Тактичне планування (горизонт 1–5 років) здійснюється на основі стратегічного і є ядром здійснення стратегічних планів. Воно стосується в першу чергу фінансування, інвестицій, системи просування і продажів, матеріально-технічного постачання, персоналу.

Відмінними рисами оперативного планування є носії ідей планування – середні та нижчі рівні управління, завдання планування – забезпечення надійності та відносної структуризації, горизонт – короткі та середні терміни, глибина – деталізація планів, діапазон – обмежений спектр альтернатив, основа – створений потенціал.

Оперативним плануванням охоплюються окремі функціональні області готелю.

Цілі готелів. Основна загальна мета діяльності готелів – чітко виражена причина його існування – позначається як його місія. Цілі визначаються для здійснення цієї місії. Місія деталізує статус готелю та забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних рівнях управління ним. Для того, щоб вибрати відповідну місію, керівництво готелю повинно вивчити своїх клієнтів і те, які з їхніх потреб воно може задовольнити.

Загальні для готелів цілі формулюються і визначаються на основі загальної місії і певних цінностей і цілей, на які орієнтується вище керівництво. Ці цілі повинні бути конкретними та вимірюваними, мати конкретний горизонт прогнозування: довгострокові (близько 5 років), середньострокові (від 1 до 5 років) або ж короткострокові (до 1 року), бути досяжними та

ефективними (повинен спостерігатися синергетичний ефект, тобто множинні цілі готелів повинні бути взаємообумовленими та взаємопов'язаними).

Слід також сказати, що цілі будуть значущою частиною процесу стратегічного управління готелю тільки в тому випадку, якщо вище керівництво правильно їх сформулює, потім ефективно їх інституціоналізує, проінформує про них і забезпечить їх здійснення.

Організація діяльності. Організація – це процес створення структури готелів, яка дає можливість співробітникам ефективно працювати для досягнення визначеної цілі.

Організація, як процес, є функцією з координації багатьох завдань. Існує два основних аспекти організаційного процесу: розділення організації на підрозділи відповідно з цілями, стратегіями і делегуванням повноважень.

Делегування повноважень передбачає передачу завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання. Делегування реалізується тільки у разі прийняття повноважень, і власне відповідальність не може бути делегована. Керівник не може розмивати відповідальність, передаючи її підлеглому. Хоча особа, на яку покладена відповідальність за вирішення якоїсь-небудь задачі, не зобов'язана виконувати її особисто, вона залишається відповідальною за належне завершення роботи. Якщо передбачається, що певна особа прийме відповідальність за належне виконання завдання, то готель повинен надати їй необхідні ресурси. Керівництво здійснює це шляхом делегування повноважень разом із завданнями.

Повноваження є обмеженим правом використовувати ресурси готелів і направляти зусилля деяких його працівників на виконання певних завдань.

Обмежуються вони планами, процедурами, правилами та усними розпорядженнями начальників, а також чинниками зовнішнього середовища (наприклад, законами) та культурними цінностями.

Число персоналу, яке підпорядковується безпосередньо керівнику, складає його норму керованості. Якщо норма керованості не буде відповідним чином обмежена, виникне плутанина і перевантаження керівника. Потенційна можливість

плутанини в повноваженнях може бути зменшена за допомогою принципу єдиноначальності – працівник повинен одержувати вказівки тільки від одного начальника і звітувати тільки перед ним.

Делегування рідко буває ефективним, якщо керівництво не дотримується принципу відповідності, згідно якого обсяг повноважень повинен відповідати делегованій відповідальності.

Слід вибирати таку організаційну структуру, яка б відповідала стратегічним планам і забезпечувала ефективну взаємодію з навколишнім середовищем, а також сприяла досягненню наміченої мети. Структура організації не може залишатися незмінною протягом тривалого часу, тому що змінюється як зовнішнє, так і внутрішнє її оточення. Більшість готелів сьогодні використовують лінійно–бюрократичні структури управління. Традиційною бюрократичною структурою є функціональна організація, при якій вся структура розбивається на підрозділи, що виконують спеціалізовані функції.

Оскільки функціональні структури виявляються не дуже ефективними, деякі готельні комплекси перейшли до використання дивізійних структур. Дивізійні структури готелів зорієнтовані на різні види послуг або на різні групи споживачів. Вибір на користь тієї або іншої структури готелів визначається важливістю цього елементу в його стратегічних планах.

Переваги лінійних структур управління полягають у чіткому розподілі праці, ієрархічній співвідпорядкованості співробітників та органів управління готелю. У професійному зростанні, що базується на компетентності, а також у впорядкованій системі правил і стандартів, що визначають функціонування готелю. Недоліками цих структур є жорсткі правила поведінки, труднощі зв'язку всередині організації. Масштаби цих проблем швидко зростають в міру того, як стикається із швидкими змінами навколишнього середовища. Деякі проблеми можуть бути вирішені при введенні органічних або адаптивних структур. Основні типи адаптивних структур – це проектна організація, матрична організація і конгломерати.

У проектній і матричній організації відбувається накладення спеціально створених тимчасових цільових структур на постійну структуру організації.

Мотивація. При плануванні та організації роботи керівник готелю визначає, що конкретно, коли та як повинна виконати кожна людина або підрозділ. Якщо вибір цих рішень здійснений ефективно, керівник дістає можливість втілити їх у життя, застосовуючи на практиці основні принципи мотивації, тобто спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистої мети або цілей організації.

Контроль. Це процес, що забезпечує досягнення мети організації. Він необхідний для виявлення і вирішення проблем раніше, ніж вони стануть дуже серйозними, і може також використовуватися для стимулювання успішної діяльності.

Процес контролю складається зі встановлення стандартів, зміни фактично досягнутих результатів і проведення коригувань у тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

Одна з найважливіших особливостей контролю, яку слід враховувати в першу чергу, полягає в тому, що контроль повинен бути всеосяжним. Кожен керівник, незалежно від свого рангу, повинен здійснювати контроль як невід'ємну частину своїх посадових обов'язків.

Контроль є найфундаментальнішим елементом процесу управління готелем. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати повністю окремо від контролю. Фактично всі вони є невід'ємними частинами загальної системи контролю в даній організації. Існує три основні види контролю: попередній, поточний і завершальний. За формою здійснення всі ці види контролю схожі, оскільки мають одну і ту саму мету: сприяти тому, щоб одержувані результати були якомога ближчі до запланованих. Розрізняються вони тільки за часом здійснення.

Попередній контроль зазвичай реалізується у формі певної політики, процедур і правил. Перш за все він застосовується по відношенню до трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Поточний контроль здійснюється, коли робота вже йде і звичайно проводиться у вигляді контролю роботи підлеглого його безпосереднім начальником. Завершальний контроль здійснюється після того, як робота закінчена або закінчився відведений для неї час.

Поточний і завершальний контроль ґрунтується на зворотних зв'язках. Управляючі системи в організаціях мають розімкнений зворотний зв'язок, оскільки керівний працівник, що є по відношенню до системи зовнішнім елементом, може втручатися в її роботу, змінюючи цілі системи і характер її роботи.

Зазначені функції управління готелем – планування, організація, мотивація і контроль – мають дві загальні характеристики: всі вони вимагають прийняття рішень, і для всіх необхідна комунікація.

Організація управлінської ланки готелів. Управління готелями здійснюється його власником або уповноваженою власником особою, яка приймає загальні рішення стратегічного характеру. Подібні рішення відносяться до категорії загальних, що визначають розмір готелю, вибір місця для його будівництва, архітектуру та інтер'єр, обладнання, підбір персоналу. Власником готелю може бути як приватна особа, так і ціла корпорація.

Оперативне управління готелем здійснюється управляючим (директором), який може бути як із числа власників, так і найманим працівником. Управляючому підпорядковуються всі служби готелю, він направляє, контролює і координує їхню діяльність з метою одержання максимально можливого ефекту на кожній ділянці. Однією з головних функцій керівника готелю є контроль за роботою персоналу.

Крім того, на управляючого покладена необхідність вирішення завдань, пов'язаних із загальними напрямками діяльності готелю, в тому числі за проведення фінансової політики, до якої можна віднести визначення лімітів витрат на утримання персоналу, граничних асигнувань на адміністративні та господарські витрати, питання закупівельної політики тощо. Управляючий також приймає рішення щодо того, яку систему розрахунків із клієнтами використовувати. Частина цих питань може бути передана на розгляд адміністратору готелю, якщо на управляючого покладено занадто багато повноважень і обов'язків.

Система організації управління готелями має відповідати також принципу забезпечення контролю. Обов'язковими елементами тут повинні виступати внутрішній і зовнішній аудити. Підрозділи внутрішнього і зовнішнього аудиту покликані контролювати законність виконуваних заходів, їхню відповідність нормам та інструкціям.

Внутрішня упорядкованість, узгодженість внутрішніх підрозділів готелю забезпечуються за допомогою підпорядкування працівників правилам діяльності. Для реалізації цього принципу в готелі розробляються відповідні внутрішні нормативно–організаційні документи (статут, правила внутрішнього розпорядку, положення про служби, кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції). Кожен працівник повинен знати свої обов'язки, мати певні знання й уміння, виконувати правила, наведені в цих та інших документах.

Не існує ідеальної та єдиної моделі управління готелем. Але всі рішення, обумовлені необхідністю задоволення потреб клієнтів, спираються на суворо зафіксовану управлінську ієрархію.

Чим більше обслуговуючого персоналу готелю, тим більше розгалужену структуру управління він має, оскільки у ньому існують проміжні ланки, основною функцією яких є контроль.

2.2. Організація обслуговування

Обслуговування в готелі – це система заходів, яка забезпечує високий рівень комфорту, що задовольняє найрізноманітніші побутові, господарські і культурні запити гостей. З кожним роком ці запити і вимоги до послуг підвищуються. При чому чим вище культура і якість обслуговування гостей, тим вище імідж готелю, тим привабливіший він для клієнтів і успішніше його діяльність.

Висока якість обслуговування туристів забезпечується колективними зусиллями працівників усіх служб готелю, постійним і ефективним контролем з боку адміністрації, вивченням і впровадженням передового досвіду, нової техніки і техноло-

гій, розширенню асортименту та вдосконалюванням якості наданих послуг.

Послуги проживаючим може надавати як персонал готелю (сервісне і номерне обслуговування), так і персонал інших підприємств (підприємства торгівлі, перукарня, медпункт та ін.), що розташовані у них.

Правила поведінки персоналу. Готелі можуть надавати послуги вітчизняним та іноземним гостям. Тому неухильним правилом для персоналу є поважне відношення до будь-яких культурних традицій і способу мислення, а також готовність до спілкування без перешкод. Гордістю будь-якого готелю має бути персонал, здатний спілкуватися різними мовами і справляти добре враження на гостя рівнем своїх знань.

Метою обслуговуючого персоналу є створення відкритої, дружньої атмосфери, тому під час звертання до гостя, треба називати його по імені. Гості і працівники повинні будувати свої відносини на взаємній повазі, бути рівноправними діловими партнерами. Необхідно, щоб кожен гість міг звернутися до будь-якого працівника готелю зі своїми проблемами, і його очікування були виправдані. Саме такий рівень обслуговування є гарантією успіху і конкурентоздатності на ринку готельних послуг.

Культура поведінки працівника готелю містить у собі всі сторони зовнішньої і внутрішньої культури людини, а саме: правила обходження і звертання, вміння правильно виражати свої думки, дотримуватися мовного етикету. Для працівника готелю дуже важливо бути тактовним у взаєминах з гостями, постійно пам'ятати про повагу до людини.

Тактовна поведінка працівників складається з ряду факторів. Головний з них є вмінням не помічати помилок і недоліків у поведінці гостей, не акцентувати на них увагу, не виявляти зайвої зацікавленості до їхнього одягу, звичаїв, традицій. Не можна задавати непотрібних запитань, розповідати про свої справи, виявляти настирливість. Не потрібно робити недоречні зауваження, висловлювати різні претензії, розпитувати їх про особисте життя.

Працівникам необхідно вести себе тактовно. Це проявляється і в увазі до гостя. Якщо гість занедужав, потрібно допомогти йому дістати ліки, зателефонувати в медичний

заклад. Особливо уважним треба бути до людей похилого віку.

У вестибюлі готелю повинні бути створені необхідні умови для зустрічей і відпочинку туристів. Вони повинні мати широку інформацію про наявність, розташування і режим роботи служб, у тому числі перукарні, ремонту годинників, прояву і друкування фотоматеріалів, прокату предметів культурно-побутового призначення, кіосків з продажу газет, сувенірів, книг, тощо.

Функції та обов'язки працівників готелів. Процес обслуговування гостя в готелі можна представити наступним чином.

Перший працівник, з яким гості спілкуються в готелі – швейцар. Він вітає гостей, що під'їжджають до готелю, відкриває двері автомобіля, може допомогти з розміщенням багажу на візку, відповідає за безпеку транспортного засобу. Однак не у всіх готелях є швейцари. Штатна одиниця швейцара не приносить доходу готелям, її дорого укомплектувати. Тільки найбільші готелі можуть дозволити собі мати швейцара.

Біля реєстраційного столу гостя чекає портье. Від портье залежить наскільки швидко відбувається оформлення документів гостя – один із показників якості обслуговування в готелі.

Коли реєстрація гостя завершується, до нього підходить посильний, щоб провести його до номера. Посильний виконує ряд важливих функцій. Він пояснює розташування служб готелю, подробиці їхньої роботи, проводить заключну перевірку номера при заселенні гостя.

Служба безпеки готелю відіграє ключову роль у створенні його образу.

Виявляючи доброзичливість і гостинність по відношенню до гостя, професійно навчений персонал успішно просуває ряд додаткових послуг готелю. Здатність переконувати, толерантність, доброзичливість – неоціненні навички, якими повинен володіти обслуговуючий персонал готелю.

Служба покоївок у більшості випадків є найбільш функціонально значимим підрозділом, оскільки цей підрозділ відповідає за прибирання номерів, холів, коридорів та внутрішніх приміщень, в яких здійснюється прийом і обслуговування клієнтів.

Покоївки повинні швидко і якісно прибирати місця загального користування, житлові номери, туалет, ванну кімнату, щоб гість, потрапляючи у свій номер після переїзду і тривалої стомлюючої дороги, відразу відчув турботу про нього та домашній затишок.

Способи і методи прибирання в готелях постійно удосконалюються і розвиваються, але головним критерієм оцінки роботи персоналу є бездоганна чистота номерів в цілому, охайність самого персоналу при виконанні прибиральних робіт, правильне і вміле використання прибирального матеріалу і інвентарю.

Не менш важливе завдання персоналу цієї служби полягає в тому, щоб вміти маневрувати часом при виконанні прибиральних робіт, щоб якнайменше ці роботи виконувалися в присутності гостя. Чим менше гість буде свідком робочої обстановки на поверххах, чим рідше обслуговуючий персонал буде йому зустрічатися з прибиральним матеріалом та інвентарем, чим менше покоївки під час роботи з прибирання приміщень будуть залишати інвентар, з яким працюють в коридорах (ганчірки, щітки, відра), тим вище буде культура обслуговування.

Специфіка роботи в готелі полягає в тому, що її працівникам доводиться постійно стикатися з новими і незнайомими людьми, з величезною різноманітністю характерів гостей.

Працівник готелю повинен уміти відволікти себе від дрібних неприємностей, зберегти доброзичливість і привітність у спілкуванні з людьми. Він мусить володіти достатньою силою волі, щоб не виявити негативних настроїв по відношенню до гостя або відвідувача, навіть у тому випадку, якщо вони поведуться неправильно.

Позитивні якості працівників повинні виявлятися в зовнішньому вигляді, в умінні вести бесіду, ясно і коректно відповідати на запитання, умінні попереджати побутові безладдя, конфліктні ситуації. Вони також виявляються в поважному толерантному відношенні до звичаїв, традицій і національних особливостей інших народів.

Абсолютно неприпустимі в поведінці обслуговуючого персоналу готелю розв'язність, вульгарність, фамільярність тощо.

Персонал усіх категорій готелю, що вступає у контакт із проживаючими, повинний носити фірмовий одяг, який у ряді випадків включає особистий значок з зазначенням імені і прізвища. Працівники готелю зобов'язані суворо дотримуватися правил його носіння. Фірмовий одяг допомагає прибуваючому або проживаючому гостю легко знайти представника готелю, звернутися з питанням або з проханням про надання послуги, про сприяння в чомусь чи надання якої-небудь допомоги.

Організація побутового обслуговування. Побутове обслуговування спрямоване на задоволення потреб гостей, що виникають під час їхнього проживання в готелях. Перелік цих послуг залежить від категорії готелю. Не у всіх готелях є можливість організувати побутове обслуговування гостей і надавати їм повний перелік послуг. Але необхідно прагнути до того, щоб набір послуг цілком відповідав запитам гостей.

Підприємства, що надають послуги, повинні розміщуватися в доступному місці (найчастіше на першому поверсі). У вестибюлі, на поверххах, у номерах повинна бути інформація про те, як і де одержати послуги, години роботи цих підприємств повинні бути зручними для гостей.

До складу додаткових послуг з побутового обслуговування може входити наступне:

1. Термінове прання і хімчистка, ремонт і прасування особистих речей (у номері в папці з рекламою мають бути бланки замовлень на прання чи чищення одягу. Також мають бути й пам'ятки про те, як здати одяг до пральні (що послугу можуть надати в готелях, де є пральня). У готелях більш низької категорії можна взяти праску напрокат. Гість сам прасує у номері або в спеціальній кімнаті, де є прасувальна дошка.

2. Терміновий ремонт і чищення взуття. У холах високоякісних готелів можуть стояти апарати для чищення взуття. У номерах мусять бути щітки для чищення взуття й одягу.

3. Збереження речей і цінностей (камера схову і сейфи в номерах та в адміністратора).

4. Розвантаження, завантаження і доставка багажу в номер (оплачуються чайовими).

5. Прокат предметів культурно-побутового призначення (телевізори, посуд, спортивний інвентар тощо).

6. Дрібний ремонт годинників, електробритв, радіо-, кіно- та фотоапаратури; фотопослуги.

7. Послуги перукарського, манікюрного і масажного кабінетів. Ці послуги можуть надаватися й у номерах, але з певною націнкою.

8. Доставка обіду в номер.

Зазвичай в кожному номері в папці з рекламою мусить бути папір, конверти, спеціальні таблички, які можна вивісити на двері, якщо гість просить випрати, прибрати номер або просто не хоче, щоб його турбували.

Розмаїття наданих додаткових послуг визначається як рівнем комфорту готелю, так і його спеціалізацією. Вони можуть надаватися в номері й у спеціалізованих приміщеннях або інших приміщеннях.

У одномісному апартаменті надаються: кондиціонер, Інтернет, сніданок, перенесення багажу, басейн, сауна, фітнес-центр, доставка в номер факсів та іншої кореспонденції, автостоянка, інформаційна карта міста. В номері повинні бути кабельне та супутникове телебачення, кондиціонер, міні-бар, сейф, фен, дошка для прасування, кавоварка.

Організація прибиральних робіт. Готель працює, як правило, в безперервному режимі обслуговування, отже, до нього висуваються високі санітарно-гігієнічні вимоги. До якої б категорії не відносився готель, він постійно повинен бути охайним, так само як і прилегла до нього територія. Зазначене вимагає повсякденної праці персоналу з прибирання території, двору, житлових і адміністративно-господарських приміщень. Тому важливо знати, як краще організувати і проводити роботи з благоустрою і прибирання, забезпечення чистоти.

Для здійснення швидкого і високоякісного прибирання з дотриманням усіх санітарно-епідеміологічних норм готель повинен мати:

- професійно підготовлений персонал;
- повноцінний інвентар, сучасні прибиральні матеріали;
- прибиральні машини і механізми.

Важливим є правильний розподіл часу, що витрачається на прибиральні роботи. Необхідно, щоб прибирання здійсню-

валось швидко і без зайвих витрат часу і зусиль з боку обслуговуючого персоналу.

При виконанні прибиральних робіт існує кілька важливих принципів:

- обслуговуючий персонал повинний якнайменше потраплятися на очі гостей;
- прибиральний інвентар та інструменти не повинні залишатися в місцях загального користування;
- покоївки, прибиральниці не повинні відволікатися на особистій справі під час виконання прибиральних робіт.

Виділяють наступні категорії прибиральних робіт:

- прибирання території, що прилягає до готелів;
- прибирання площі центрального входу, вестибюлю і додаткових приміщень (гардероб);
- прибирання місць загального користування: сходів, коридорів, холів, адміністративних, службових і підсобних приміщень;
- прибирання номерного фонду (житлових номерів та вузлів індивідуального користування).

Усі види прибиральних робіт здійснюються працівниками служби обслуговування номерного фонду. Заміна працівників різних категорій один одним може здійснюватися лише за розпорядженням керівництва (за необхідністю). Заступник директора служби обслуговування номерного фонду організує роботу всього обслуговуючого персоналу готелю.

Для виконання прибиральних робіт існують наступні категорії персоналу:

- покоївки, що прибирають житлові номери;
- прибиральники, що займаються прибиранням коридорів, холів, сходів, вестибюлю;
- прибиральники виробничих і службових приміщень, майстерень і технічних служб.

Прибиральні роботи в готельних приміщеннях поділяються за видом і призначенням на кілька груп: прибирання внутрішніх приміщень і місць загального користування; прибирання санвузлів загального користування; прибирання житлових номерів.

Крім того виділяються наступні види прибирання житлових номерів: прибирання після виїзду гостя, щоденне поточне прибирання; генеральне прибирання, прибирання заброньованих номерів, проміжне або експрес-прибирання.

Для правильного забезпечення прибирання і максимальної чистоти приміщень, а також предметів й обладнання, що знаходяться в них при мінімальних витратах сил і часу, необхідно дотримуватися певної послідовності у роботі.

Підготовка номерів до заселення. Підготовка номерного фонду до заселення є складним і відповідальним етапом, що вимагає доброї організації роботи різних служб і департаментів. Для чіткого і своєчасного розміщення й обслуговування гостей, персонал повинен бути професійно підготовленим і мати відповідні навички обслуговування гостей.

Прибирання заброньованих номерів. Метою проведення прибиральних робіт є забезпечення повної готовності номера до приїзду гостя, що його забронював. При визначенні послідовності проведення видів прибиральних робіт на день в першу чергу здійснюється прибирання заброньованих номерів.

Цей вид прибирання здійснюється напередодні дня приїзду, ввечері або вночі, у день приїзду гостя, рано вранці, щодня 1 раз на добу за певне число днів перед приїздом гостя.

В обсяг прибиральних робіт заброньованих номерів входить сухе протирання; вологе протирання; вологе прибирання підлоги.

Експрес-прибирання. Цей вид прибирання здійснюється на прохання проживаючих за окрему плату. До обсягу робіт входить видалення сміття з номера, прибирання і миття посуду, протирання обіднього столу, перестилання постільної білизни, зміна постільної білизни, прибирання в санвузлі індивідуального користування, підготовка ванни, зміна рушників, миття підлоги або механізоване її прибирання.

Усі види прибиральних робіт, що проводяться у номерах готелю, здійснюються з обов'язковим застосуванням прибирального інвентарю і прибиральних матеріалів. Правильне використання прибирального інвентарю і матеріалів, а також збереження і догляд за ними є важливим заходом у дотриманні норм санітарно-епідеміологічного режиму.

Якщо гість залишив білизну для прання, покоївка передає білизну в спеціальному пакеті бригаирові, який відносить його в пральню, оформляє квитанцію з переліком білизни і зазначенням вартості прання, кладе на стіл (тумбочку) чистий бланк-замовлення на прання, вішає новий пакет для білизни в санітарному вузлі.

У випадку виявлення несправностей саптехнічного обладнання, електрообладнання, джерела води, несправності телевізора, телефону, холодильника покоївка дає заявку адміністратору, записує в журналі і стежить за виконанням заявки.

Проміжне прибирання. Виконують, як правило, у другій половині дня, якщо цей вид прибирання зазначений у відповідному документі з переліком номерів або на прохання гостя.

Проміжне прибирання номерів передбачає виконання таких робіт: видалення сміття з кошика та з підлоги, упорядкування столу; прибирання постелі; миття ванни та склянок.

Під час прибирання номерів після виїзду гостя покоївка має зробити наступне: перевірити, чи немає забутих гостями речей, перевірити цілісність майна готелю, зняти з ліжка ковдру, простирати, перевернути перину.

Технологія прибирання приміщень загального користування.

До місць загального користування відносяться: холи, коридори, гардероб, адміністративні, службові та підсобні приміщення, сходи, місця для відпочинку і проведення масових виходів.

Основна особливість цієї групи приміщень полягає у безперервному русі відвідувачів. Загальне прибирання місць загального користування здійснюється рано вранці, пізно ввечері або вночі. Протягом дня місця загального користування прибираються по мірі їх забруднення.

Обсяг прибиральних робіт місць загального користування передбачають: миття підлоги миючими засобами, механізоване прибирання підлог, натирання металевих деталей і обладнання спеціальними засобами, чищення скла, дверей, підніжних щіток, ґрат, підвіконь і дзеркал, видалення сміття зі сміт-

тевих кошиків, бачків, видалення сміття і миття попільничок, видалення пилу й обробка столів, стійок.

Здійснюється прибирання приміщень загального користування в наступній послідовності: провітрювання приміщень, видалення пилу з крісел, диванів, журнальних столиків, кватирок, дзеркал тощо; видалення пилу за допомогою пилососа з паркетних підлог, тафтингових покриттів у холах і вітальнях, миття всіх інших підлог і у вестибюлі в міру необхідності.

Проведення прибиральних заходів. Для того, щоб покоївка могла почати свій робочий день, вона повинна набути відповідного вигляду і зробити ряд необхідних дій: одягнути фірмовий одяг (його вид залежить від категорії готелю), взуття, одержати від адміністратора список—завдання на прибирання з зазначенням номерів і видів прибиральних робіт, одержати ключі від номерів, перевірити наявність і стан інвентарю, одержати чисту білизну, взяти рекламні матеріали, укомплектувати візок покоївки.

Укомплектований візок покоївки повинен містити в собі прибиральні матеріали: чистячі, миючі та дезинфікуючі та засоби для відмивання усіх видів поверхонь, восковмісні засоби для натирання; жироперетворювач, для чищення пластикових поверхонь, для обробки дерев'яних меблів, пристрій для миття вікон, насадки для миття і дезінфекції, бавовняні насадки для прибирання, фартух, набір засобів індивідуального користування (туалетний папір, набір гігієнічних серветок, паперові рушники, рідке мило, туалетне мило, чисту білизну, набір рекламних матеріалів), прибиральний інвентар (пилосос, швабру, совок, два відра, мішок для брудної білизни, мішок для сміття, щітки, гумові рукавички).

Покоївка мусить знати тимчасові нормативи здійснення усіх видів прибиральних робіт. Це допоможе їй виконати необхідний обсяг робіт з мінімальними витратами сил і часу.

Покоївка повинна чітко знати правила поведінки в номері. Культура її поведінки і взагалі персоналу є важливим критерієм для визначення рівня культури обслуговування в готелі. Порушення цих правил суворо карається (аж до звільнення).

Покоївці, що працює в номері, забороняється: закриватися в номері, дивитися телевизор, слухати музику, користува-

тися туалетом, ванною, обладнанням даного номера, курити в номері, сидіти з гостем, залишати візок у коридорі перед дверима номера, торкатися особистих речей проживаючого, викидати з письмового столу папери.

Покоївка повинна вміти правильно ввійти в номер, грамотно і чітко відповісти на питання проживаючих (у тому числі іноземною мовою).

Оборот постільної білизни. Білизняне господарство є важливою і складною складовою сервісного обслуговування готелю. Білизна знаходиться на балансі готелю. Працівники, які працюють з білизною є матеріально відповідальними особами. Постільна білизна і рушники відносяться до групи м'якого інвентарю. До категорії персоналу, що працює з постільною білизною в готелі, відносяться наступні посадові особи: завідувач білизняним складом, завідувач білизною, кастелянша, швачки, штопальниці, пралі, працівники прасувальних відділів, покоївки.

Білизняне господарство готелю, як правило, зосереджується на складі чистої білизни. Відділення зберігання постільної білизни поділяються на «чисте» і «брудне».

Розміри білизняних залежать від числа ліжок—місць готелю. Приміщення для збереження білизни повинні мати певний інтер'єр: правильний підбір кольору масляної фарби, певне підлогове покриття, освітлення й обладнання. Підлогове покриття повинне бути з кахельної плитки, лінолеуму, пластику.

Для збереження білизни в «чистій» білизняній використовуються стелажі, полки і шафи, що повинні бути пофарбовані такою ж світлою фарбою, покриті оргсклом, пластиком для зручності й ефективності проведення прибиральних робіт.

Для виготовлення постільної білизни і рушників адміністрація готелю повинна використовувати лише високоякісні чисті і естетично привабливі тканини наступних видів: бавовна (ситець, бязь), віскоза, льон, бавовна та синтетичні волокна, шовк, махрові матерії.

Постільна білизна повинна відповідати встановленим нормам державних стандартів і категорії номера.

Розміри постільної білизни складають: підковдра — 215 x 143 см; простирadlo — 214x150 см; наволочка — 70 x 70 см; рушник — 120 x 143 см.

Нова білизна надходить зі складу в білизняні по накладних, з білизняних для брудної білизни в пральню – також по накладних. При зберіганні білизни не повинно бути її пересортування, заміни (при псуванні або втраті гостем білизни він не мусить замінювати її власною, а зобов'язаний відшкодувати збиток грошовою сумою, визначеною преїскурантом цін) і білизни, не придатної до подальшого використання.

До дефектів, неприпустимих для використання білизни, відносяться плями різних видів, що не піддаються видаленню або виведенню, дірки, що не піддаються ремонту або роботам (штопанню, латкам, відстрочці по швах тощо), несоброблені краї білизни, старі плями на білизні.

Ремонтними роботами білизни може займатися працівник білизняної – кастелянша.

Ведення білизняного господарства на поверсі визначається наявністю або відсутністю додаткової служби – пральні. В разі наявності пральні даний технологічний цикл має замкнутий характер. Якщо пральні немає, то розімкнутий технологічний цикл доповнюється технологічними операціями: доставка–відправлення, розвантаження–навантаження, маркування білизни.

Санітарно–гігієнічні приналежності. До набору санітарно–гігієнічних засобів у готельному сервісі відносяться всі предмети індивідуального користування особистої гігієни. Їхній перелік залежить від категорії готелю.

Отже, до предметів особистої гігієни відносяться: туалетний папір, серветки паперові, рушники, рідке мило, туалетне мило, шампунь, лосьйон для тіла, гель для душу та для волосся, «дорожній» набір швейних засобів (голки, наперсток, 2 гудзика, нитки різного кольору, голкоправитель тощо):

Санітарно–гігієнічні засоби надходять до готелів централізовано. Вони розподіляються покоївкою по номерах. На поверсі обліком, розподілом і розкладанням займається покоївка, а в санвузлах загального користування – прибиральниця.

У номерах, санвузлах індивідуального користування зміна санітарно–гігієнічних засобів здійснюється після кожного виїзду гостя, а в готелях люкс щодня (якщо шампунь або інші предмети не розкриті і не використовуються, зміна не здійснюється).

Санітарно–гігієнічні засоби зберігаються в кімнатах для персоналу, побутових, інвентарних, поверхових коморах, у спеціальному відділенні санітарного вузла для персоналу.

На кожному предметі з санітарно–гігієнічних засобів повинен бути фірмовий знак даного готелю. Місце розташування знаку може бути різним, а сам знак може містити в собі абрєвіатуру перших літер готелів, повну назву готелів тощо. Усі предмети також мають бути по можливості випримаєні в одній кольоровій гаммі.

2.3. Процедури обслуговування гостей

Процес обслуговування гостей у готелях усіх категорій можна подати у вигляді наступних етапів:

- попереднє замовлення місць у готелі (бронювання);
- прийом, ресстрація і розміщення гостей;
- надання послуг проживання і харчування;
- надання додаткових послуг проживаючим;
- остаточний розрахунок і оформлення виїзду.

Попереднє замовлення місць, ресстрація при поселенні, розрахунок за проживання і надані послуги, оформлення виїзду здійснює служба прийому і розміщення. До складу цієї служби можуть входити черговий адміністратор, портье, касир і паспортистка. У багатьох готелях ця служба має англійську назву «Reception».

Служба прийому і розміщення є першим підрозділом, з яким знайомиться гість, прибуваючи в готель. Враження, отримані від цього знайомства, багато в чому формують відгуки гостей про якість обслуговування в цілому.

Відповідно до встановлених правил надання готельних послуг в Україні, готелі мають забезпечити цілодобове оформлення споживачів, що прибувають в готель і виїжджають з нього. Саме тому робота служби прийому і розміщення має змінний характер.

Основними функціями служби прийому вважаються:

- бронювання місць у готелі;
- ресстрація і розміщення туристів;

- оформлення розрахунків при виїзді гостя, надання різної інформації.

Посадові обов'язки працівників служби прийому, а також навички і знання, необхідні для їх виконання, визначаються професійними стандартами.

Служба прийому і розміщення повинна забезпечувати максимальне завантаження готелю, запобігаючи простоям. При реєстрації й оформленні виїзду працівники служби здійснюють розрахунок за проживання в готелі і додаткові послуги. При виписці перевіряють рахунок гостя, уточнюють усі його витрати за час проживання і приймають оплату.

Черговий адміністратор, починаючи роботу, має переглянути журнал із записами попередньої зміни. В ньому фіксується інформація про те, що відбулося за зміну, про потреби гостей, що звернулися до служби в цей проміжок часу, але не задоволених за якихось причин. Перед початком роботи необхідно також переглянути інформацію про наявність вільних місць і заявки на поточну добу. До обов'язків адміністратора входить також й облік використання номерного фонду.

До обов'язків чергового адміністратора відноситься збереження і видача ключів від номерів проживаючих за карткою гостя, а також відповідь на запитання гостей щодо будь-якої інформації, або отримання послуги.

Черговий адміністратор контролює своєчасну оплату усіх видів послуг, одержує плату за проживання при розрахунку готівкою і складає касові звіти для бухгалтерії. Він перевіряє паспортні дані, правильність їхнього занесення до реєстраційної картки, контролює терміни дії візи.

Технологія бронювання місць і номерів у готелях. Бронювання — це попереднє замовлення місць і номерів у готелях. З цього процесу починається обслуговування гостей в готелі. Бронюванням номерів займаються працівники відділу бронювання та служби прийому і розміщення. Саме до цих підрозділів надходять заявки на бронювання від клієнтів. Крім формального збору заявок відділ бронювання має вивчати попит на готель. Вивчаючи багаторічний досвід роботи готелів, з огляду на план заходів, що передбачаються в регіоні, прогножуючи попит на місця та аналізуючи завантаження номерів у

минулі та дійсний періоди, відділ бронювання разом зі службою маркетингу планує діяльність готелю.

Під час проведення масових заходів попит на місця в готелях в кілька разів збільшується. Для готелю вигідно бронювати місця для заходів з великим числом учасників, тому що в цьому випадку попереднє замовлення здійснюється задовго до події і ризик його ануляції (тобто відмовлення від заздалегідь замовленого місця) невеликий.

Завантаження готелю залежить від сезону, ділової активності в даному регіоні, економічної і політичної ситуації. В часи політичної нестабільності інтерес туристів до даної місцевості знижується через неможливість забезпечити безпеку перебування. У пік сезону готель може йти на подвійне бронювання.

Подвійне бронювання — це підтвердження майбутнього надання місць у готелі одночасно двом клієнтам на ту й саму дату. Йдучи на це, готелі йдуть на ризик, оскільки можуть одночасно приймати обидва клієнти. Цей ризик виправдовується тоді, коли він ретельно враховується на основі багаторічного досвіду роботи готелю, на основі знання того, яку кількість в середньому складають анульовані заявки. Але якщо обидва клієнти приїхали в готель, то місце одержує той, хто приїхав раніше. В разі необхідності для розташування клієнта готель повинен мати зв'язок з фірмами, що здають в оренду житло, або з поруч розташованими готелями, куди можна переалесувати клієнта. Іноді служба бронювання може переслати заявку на бронь в інший готель. У цьому випадку необхідно одержати згоду клієнта на зміну готелю.

І для готелю, і для гостя бажано, щоб номера в готелі були заброньовані заздалегідь, і чим раніше, тим краще. За правилами надання готельних послуг готель вправі укласти договір на бронювання місць, шляхом складання документа, підписаного двома сторонами, а також шляхом прийняття заявки на бронювання за допомогою поштового, телефонного та іншого зв'язку, що дозволяє достовірно встановити, що заявка надходить від споживача.

Якщо організація регулярно користується послугами готелю, то їй вигідніше укласти договір на певний термін. Тоді готель надає місця для проживання туристам, направленим

цією організацією. Для організацій, що регулярно постачають клієнтів, готелем можуть встановлюватись знижки на оплату проживання і деякі послуги.

У договорі між готелем і такою організацією зазначається, у які терміни має бути подана заявка на розміщення туристів, коли і яким чином здійснюється оплата.

Є кілька способів забронювати номер або місце в готелі: письмовий, усний і через Інтернет.

Поштою або за допомогою факсу клієнт надсилає до готелю лист-заявку. Таку ж заявку можна оформити й у відділі бронювання готелю. Робота з заявками вимагає великої уваги.

Кожна заявка на бронювання й ануляція замовлення повинні бути зареєстровані.

На заявці організації, що бронює номер, обов'язково повинні бути наведені реквізити цієї організації (назва, адреса, телефон, факс, номер рахунку в банку).

У будь-якому випадку заявка передбачає наступні відомості:

- кількість і категорії номерів;
- терміни проживання в готелях;
- прізвища приїжджаючих;
- форма оплати (безготівковий або готівковий розрахунок, реквізити організації, що оплачує).

Заявку реєструють і підтверджують, або відмовляють таким самим чином, яким вона була отримана. У разі телефонного бронювання дуже важливим є уважне ставлення до прохань клієнта, оскільки враження від цієї розмови визначить його відношення до готелю в цілому. Для клієнта важливо, як довго він буде чекати відповіді, оскільки за нормами слухавку мають зняти максимум через п'ять гудків.

Знімати слухавку повинен співробітник, що володіє інформацією про завантаження готелю. У готелях, що приймають замовлення на номери по телефону, розроблені спеціальні бланки. У них необхідно тільки робити відмітки в потрібних графах, а не писати цілком заяву.

Такі самі бланки можуть бути й у спеціальному розділі комп'ютера відділу бронювання. У разі телефонного бронювання потрібне підтвердження в письмовому вигляді.

Спосіб бронювання через мережу Інтернет відкриває широкі можливості для готелів і клієнтів. Під час бронювання через мережу Інтернет замовлення місць може бути здійснене у готелях, розташованих в іншому місті або навіть в іншій країні. Перевагою автоматизованої мережі є те, що бронювання може бути переадресоване в будь-який інший готель, що знаходиться в цьому місті.

Є ще два варіанти бронювання за допомогою комп'ютера: деякі готелі мають власну Інтернет-сторінку або є членом однієї із систем Інтернет – бронювання (Академсервіс, WEB International, Nota Bene тощо). Системи стають все більш популярними через дуже широкі можливості при досить невеликих витратах. Ефективність цього способу залучення клієнтів тим вища, чим менший час відповіді на отримане замовлення. Швидкість відправлення підтвердження багато в чому залежить від ступеня автоматизації процесу обробки заявок, що надходять, і від чіткості взаємодії готелю й агента.

Грамотна організація обміну інформацією між двома цими ланками дозволяє скоротити час одержання клієнтом підтвердження до мінімуму (в ідеалі так званий on-line має займати не більш 7 секунд).

Підключившись до системи Інтернет-бронювання, готелі одержують можливість оперативного обміну інформацією про вільний номерний фонд, про послуги, що надаються готелем, категорії номерів, а також про поточні тарифи, знижки, спеціальні програми для гостей тощо. Одержавши можливість частого відновлення тарифів, готель у свою чергу може вести більш гнучку цінову політику й адекватно реагувати на попит.

У даній системі бронювання відбувається таким чином: клієнт заходить на WEB-сайт системи Інтернет-бронювання і знайомиться з правилами бронювання. Далі він вибирає готель. Переконавшись в наявності вільних номерів й заповнивши необхідні інформаційні поля, він відправляє замовлення в систему електронною поштою.

Система автоматично обробляє замовлення (за винятком нестандартних випадків) і відправляє попереднє підтвердження включаючи умови внесення передоплати, а клієнт заноситься до листа очікування. Після одержання відповідних

гарантій (передоплати, гарантійного листа тощо) від клієнта, останній одержує від агента остаточне підтвердження броні. Копія остаточного підтвердження відправляється в готель. Тут бронь заноситься до графіку завантаження з наступною автоматичною зміною.

Інтернет дає можливість, не виходячи з дому, без посередників отримати необхідну інформацію про готель, побачити, як оформлені номери.

Під час телефонного або комп'ютерного бронювання існує небезпека раптового припинення резервування і тоді клієнт, що не одержав підтвердження, може прийти для реєстрації і не одержати номер, оскільки може не виявитися вільних місць.

За заявками відділ бронювання може скласти перспективний план завантаження готелю на певний період (рік, місяць, тиждень) і план завантаження на поточний день.

Бронювання, підтвержене спеціальним повідомленням, що висилається готелем клієнтові, називається підтвердженим. Для одержання підтвердження про резервування потрібно якийсь час, щоб повідомлення про резервування надійшло до клієнта поштою або факсом. Зазвичай, в підтвердженні вказуються номер реєстрації заявки, дата передбачуваного прибуття і від'їзду гостя, тип замовленого номера, число гостей, число ліжок, що вимагаються, а також будь-які вимоги гостя, що спеціально обумовлюються. Клієнт бере із собою в готель це підтвердження на випадок будь-якої непередбаченої ситуації. Але таке підтвердження не завжди є гарантією для клієнта, оскільки існує правило: якщо гість не приїхав до 18 години, бронь знімається у випадку, коли в цьому є необхідність для готелю.

Адміністрація готелю може встановити обумовлений розмір сплати за бронь. Зазвичай, з індивідуальних туристів беруть 50 % від тарифу номера або місця в номері. Для туристських груп передбачені знижки за бронювання, проживання і навіть деякі послуги. Обсяг знижки залежить від числа людей у групі та терміну проживання. У середньому за бронювання місць для туристської групи береться оплата в розмірі 25–35% від тарифу.

Порядок реєстрації та розміщення гостей. Наступна частина операційного процесу – розселення – складається у свою чергу із зустрічі, реєстрації, вручення ключа і супроводу до номера. Можливі два види зустрічі: в аеропорту або на вокзалі (на далеких підступах), а також перед входом до готелю або у вестибюлі (на ближніх підступах).

Зустріч на далеких підступах дозволяє до прибуття в готель познайомитись з гостем, скласти або скорегувати програму обслуговування, розповісти про готель і послуги, що надаються. Про таку зустріч домовляються при бронюванні. У готелях високого класу гостей зустрічає швейцар, що вітає їх біля входу.

У невеликих готелях гість підходить до стійки служби приїзду і розміщення, де його вітає адміністратор. Якщо клієнт приїжджає до готелю не перший раз, то бажано звернутися до нього за ім'ям. Це справить на нього позитивне враження. Також у багатьох готелях адміністратор стоїть за стійкою, а не сидить. Цим він підкреслює свою повагу до гостя.

Процес реєстрації в готелях різної категорії відрізняється за часом і якістю обслуговування, але інформація про гостя скрізь однакова. У готелях, що мають автоматизовану систему, реєстрація проходить дуже швидко.

Розрізняють два типи клієнтів, що прибувають для реєстрації. Одні з них заздалегідь забронювали місце в готелі, інші – ні. Поселення клієнтів по броні в автоматизованих готелях займає кілька хвилин. До речі, в одному з японських готелів час від вітання до одержання ключа займає 45 секунд.

При попередньому замовленні дані про клієнта вже відомі з заявки на бронювання. Адміністратор лише уточнює номер заявки, вибирає необхідний модуль у комп'ютерній системі і здійснює реєстрацію. Від гостя потрібно лише підписати реєстраційну картку.

Процес реєстрації гостей без попереднього бронювання займає більше часу, іноді до 5 хвилин. У цьому випадку адміністратор враховує характер розміщення, необхідного гостю.

Крім того, у процесі спілкування з гостем потрібно обговорити такі питання, як вартість номера, термін розміщення, порядок оплати. Під час цього обговорення працівник готелю має задати питання, що дозволять визначити платоспромож-

ність гостя. Нормальним для більшості готелів є прохання до гостя показати його кредитну картку, що є свого роду гарантією його платоспроможності.

При цьому готель зобов'язаний укласти з гостем договір про надання послуг. Він укладається при пред'явленні гостем паспорта, або іншого документа, що підтверджує його особу.

Якщо підтвердження на розміщення отримано, гість заповнює реєстраційну картку (анкету), що є договором між Виконавцем і Споживачем. В анкеті гість вказує адресу свого постійного місця проживання, адресу організації, що оплачує проживання (якщо оплата здійснюється третьою особою) і вид платежу (готівка, кредитна картка або чек).

В готелі «Камелот» анкета—документ, що дає право на заняття номера або місця в номері, тобто що надає дозвіл на поселення, має бути заповнена в двох екземплярах (для касира і портьє, або чергового по поверху і в картотеку для контролю виїзду).

Неправильно заповнена реєстраційна картка (анкета) проживаючого робить неможливим повернення забутих в номері речей гостя. В той самий час, правильно заповнена адреса гарантує одержання оплати, навіть якщо гість виїхав, не заплативши за надані послуги. Помилкова дата від'їзду в анкеті приводить до того, що номер може простояти непроданим добу, якщо гість виїжджає раніше. А у випадку, коли гість планував залишитися довше, номер може бути проданий ще раз. Неправильно записаний номер кредитної картки може призвести до несплати послуг, якщо гість виїхав, не заплативши готівкою.

Заповнивши картку, гість підписує її, тим самим укладаючи з готелем договір, що підтверджує вид розміщення, тривалість проживання і вартість номера.

Після того як гість заповнив анкету, адміністратор звиряє дані анкети і паспорти гостя, вписує в анкету номер кімнати, у якій він буде жити, дату і час прибуття та підписує її. Далі адміністратор випикує дозвіл на поселення.

Після оплати гість одержує 2-й екземпляр рахунку. При реєстрації гостеві випикується рахунок за проживання. Він містить у собі тариф номера (або місця), помножений на чис-

ло діб, оплату бронювання, оплату додаткових послуг, що гість замовляє при реєстрації і різні готельні податки.

Адміністратор заповнює візитну картку (картку гостя) – документ на право входу в готель і одержання ключа від номера. Картка гостя завжди випикується в одному екземплярі і повинна містити наступні дані: прізвище гостя, номер кімнати та термін проживання.

Візитна картка містить дані, куди працівником готелю повинні заносити речі гостей. Для ідентифікації багажу зручно користуватися талонами, на яких записано прізвище власника, а після реєстрації вписується номер кімнати. Такий талон видає швейцар при вході гостя в готель. Якщо талона немає, то гість вказує на свій багаж, показує дозвіл на поселення, де записаний номер кімнати, і портьє відносить багаж до номера. Там він показує гостю, як користуватися обладнанням та інформує про правила користування.

При поселенні до готелю туристичної групи її керівник пред'являє адміністратору направлення туристської фірми (документ, що підтверджує право проживання даної групи в готелі і гарантує, що оплата зроблена) і список групи, оформлений відповідно до вимог паспортного режиму.

Адміністратор повідомляє номери кімнат, які заброньовані для даної групи. Туристи з групи розміщуються зазвичай у двомісних номерах. Усі туристи мають заповнити анкети. Адміністратор заповнює груповий дозвіл на поселення за безготівковим розрахунком, де зазначаються номери кімнат, у яких будуть жити туристи.

Кожному гостеві адміністратор випикує візитну карту. Рахунок за проживання при реєстрації групи не випикується, тому що оплата здійснюється за безготівковим розрахунком.

Дуже часто в туристських фірмах разом з путівкою туристам видають ярлики з номерами для багажу. Номер на ярлику відповідає порядковому номеру туриста в списку, що знаходиться в керівника групи. Порівнявши номери на багажі й у списку групи, адміністратор визначає номер кімнати і доставляє туди багаж.

Часто для того щоб не сплачувати ще за добу проживання, туристи звільняють номери, а багаж здають до камери схову.

Але за групою залишається один номер для можливого відпочинку туристів.

Види розрахунків із проживаючими. У готелях використовують два види розрахунків – готівковий і безготівковий (переведення грошей на рахунок готелю). У готелях високого рівня в якості безготівкового розрахунку приймаються кредитні картки. Ними розплачуються індивідуальні туристи. У заявці на бронь вказується номер кредитної картки, назва платіжної системи і термін дії картки. Для розрахунків за допомогою пластикових карток у готелі повинне бути спеціальне обладнання: імпринтер або електронний термінал. Існують також електронні ключі, що одночасно є і платіжним засобом.

Кредитна картка – це пластикова картка або пластина, яка застосовується клієнтом банку або іншої кредитно-фінансової установи у рамках встановленого ліміту у запозиченні готівки для покупки товарів і одержання послуг у кредит. На ній зазначається ім'я власника, зразок його підпису, зазначений йому номер і термін дії картки. Як правило, інформація про клієнта і номер його рахунку закодована на магнітному носії. При розрахунку за кредитною картою адміністратор готелю перевіряє приналежність картки, а також наявність на рахунку необхідних коштів. Картки можуть бути дисконтними, тобто надавати суттєві знижки користувачам.

Для оплати за безготівковим розрахунком користуються дорожніми та іменними чеками.

Дорожні чеки виписуються клієнту на певну суму, відповідно до вибраних послуг в готелі, одержувач чека, тобто готель, повинен визначити тільки дійсність чека, оскільки чекова компанія, що виписала дорожній чек, гарантує оплату за ним. Дорожній чек не може бути переданий іншій особі, але його можна обміняти на готівку в будь-якому банку.

Іменні чеки виписує гість на необхідну до сплати суму кожного разу, коли це необхідно. Для зарахування платежу за таким чеком на рахунок готелю потрібен певний час.

Слід зазначити, що за даними світових досліджень перше місце займає розрахунок за кредитними картами, на другому – розрахунок за чеками і на третьому – розрахунок готівкою.

У готелях Заходу розрахунок готівкою використовується дуже рідко: у випадку виробничої необхідності і на короткий час. В Україні ж на першому місці саме розрахунок готівкою і переведення грошей на розрахунковий рахунок готелю. Кредитні картки та чеки приймаються лише в готелях високого класу. Оплата готівкою рятує готель від неприємностей, якщо чек за якихось причин не може бути оплачений банком. Система оплати на базі пластикових карток підвищує престиж готелю, наближає його до світових стандартів і тим самим сприяє залученню кредитоспроможних клієнтів.

Видача ключів. Видача ключа від номера завершує процедуру реєстрації. У деяких готелях гостю просто вручають карту готелю і ключ. Для особистої безпеки гостя і готелю ключі повинні ретельно контролюватися. Крадіжки і втрати ключів, незаконне використання дублікатів являється загрозою для безпеки готелю. В готелях повинні бути правила, що регулюють контроль за ключами. У них зазначається, кому видаються ключі і як вони зберігаються.

Якщо готель надає розсильних, то черговий адміністратор повинен у першу чергу запитати гостя, чи потрібне він послуг розсильного. Якщо так, то черговий адміністратор дає ключ від номера розсильному і просить його провести гостя до номеру. Дорогою і вже в номері розсильний може пояснити гостю особливі характеристики номера і поінформувати з питань розташування ресторану, годин розрахункових операцій, розташування торговельних автоматів. Розсильний повинен створити гостю комфорт, відповісти на всі питання, які його цікавлять та вручити ключ від номера. Якщо гість не вдоволений номером, розсильному варто уважно вислухати і пообіцяти передати суть питання адміністратору для вжиття негайних заходів.

Контроль за ключами. В багатьох готелях використовуються три види ключів від номерів: аварійні (запасні) ключі, ключі-відмички й індивідуальні ключі від номерів.

Запасний аварійний ключ відкриває всі двері номерів, навіть якщо вони двічі замкнені. Аварійні ключі повинні бути дуже добре захищені. Їх використання слід суворо контролювати і фіксувати (записувати). Цей ключ постійно має бути у відповідальній особі.

Відмичка відкриває всі номери, що не закриті двічі (у т.ч. зсередини). Коли її не використовують, вона зберігається в призначеному місці у сейфі. Видають відмичку лише певному персоналу в залежності від необхідності використання та від займаної посади. Обов'язково робиться запис про те, кому був виданий цей ключ.

Ключ від номера відкриває двері, якщо вони не закриті зсередини.

Черговому адміністратору варто нагадувати гостям здавати ключі при виїзді. Стійка для ключів, що добре охороняється, у вестибюлі при виході з готелю і нагадування у ввічливій формі гостям допоможуть уникнути їх втрати.

Деякі власники намагаються уникнути втрати ключа, вимагаючи з кожного гостя при реєстрації заставу за ключ. Використання застави за ключ є додатковою допомогою в тому, щоб гість повернувся до адміністратора перед від'їздом, а також допомагає переконатися, що всі гості цілком розрахувалися.

Готельні ключі не слід брати з готелів працівникам, не дивлячись на їхні обов'язки або службове становище. Багато організацій вимагають, щоб усі ключі були повернуті в службу безпеки і розміщалися в кабінеті, що зачиняється, у безпечній зоні готелю. Ключі, видані в тимчасове користування, варто реєструвати в журналі, де відмічається причина видачі, дата, час одержання та повернення, а також ім'я того, хто видав і хто одержав.

Кожного разу, коли відбувається будь-яка неприємність із ключем, невиправдана його видача, втрата або крадіжка, замок повинен бути замінений або переставлений в інше приміщення готелю.

Електронні замикаючі системи. Електронна замикаюча система замінює механічні замки. Централізована електронна замикаюча система управляється через головну контролюючу консоль в адміністраторській, котра з'єднана з дверима кожного номера. Єдиним діючим ключем від номера є ключ-картка, що видається гостю.

Електронні замикаючі системи управляються як окремі одиниці. Кожні двері мають свій власний мікропроцесор, що містить заздалегідь встановлену послідовність кодів. Голов-

на консоль містить запис усіх кодів, що відповідають кожній двері. При реєстрації черговий адміністратор кодує ключ-картку кодом відповідно до призначеного гостю номеру. Консоль і кожен мікропроцесор повинні відповідати коду в тій послідовності, що використовується.

Більшість електронних замикаючих систем забезпечують кілька чітких рівнів безпеки, паралельно з рівнями ключів у традиційних системах. Системи можуть включати й інші безпечні та зручні для гостей якості, як, наприклад, сигнал «Прошу не турбувати». Новітні форми електронних замикаючих систем не вимагають ключів або карток зовсім; гості встановлюють на замикаючому механізмі шляхом програмування свій власний чотиризначний код.

Централізовані електронні замикаючі системи надають додаткову можливість забезпечити безпеку. Багато цих систем стежать за ключами або картками, що відкривають кожні двері за датами або часом. Якщо готельний персонал знає цей аспект можливості системи, крадіжок можна уникнути, оскільки працівники, які здатні на крадіжку, знають, що введений запис може їх викрити. Ведення звіту й інші функції системи контролюються за допомогою ідентифікації оператора і паролю безпеки кодів.

Обслуговування. Під час обслуговування готельні зручності хоча й відкриті для публіки, все-таки є чистією власністю. Обов'язком власника готелю є спостереження, і він змушений контролювати діяльність людей в приміщеннях. Усі працівники мають спостерігати за підозрілими особами і ситуаціями. Ефективність охорони залежить від їх спостережливості.

У вестибюлі черговий адміністратор повинен мати можливість спостерігати за входами в готель, ліфтами, ескалаторами і сходами. Спостереження за ліфтами і сходами вирішує відразу дві задачі: безпеку і збереження, персонал повинен бути проінструктований, як в екстреному випадку зупинити ліфт. У готелях черговий адміністратор може бути єдиним представником персоналу вночі. З огляду на ці обставини у деяких готелях обмежений доступ у вестибюль та зону прийому, і рішення впустити кого-небудь приймає черговий адміністратор.

Охорона грошових коштів. За охорону коштів переважно несе відповідальність працівник розрахункового відділу. Однак інші служби також відіграють важливу роль в охороні грошових активів.

Розрахункова функція є вирішальним аспектом у цілості грошей. Суму грошей у касі та касовому апараті варто обмежувати за допомогою встановлення грошового ліміту для кожного працівника служби прийому і розміщення згідно правил готелю. На початку кожної зміни адміністратором дається найменша сума грошей, що дозволяє йому нормально виконувати роботу. Касир бере на себе відповідальність за ці гроші і за всі суми, що надходять протягом зміни.

Виписка з номера й оплата рахунку. За стадією перебування гостя йде оформлення розрахунків і виїзд з готелю. У день від'їзду гість одержує повний розрахунок, його просять оплатити заборгованість і повернути ключі від номера, перш ніж залишити готель.

Для оформлення розрахунків з гостями передбачені бланки суворої звітності. Це рахунок, що випикується касиром у трьох екземплярах (у випадку автоматизованої обробки даних – у двох екземплярах): перший – видається гостю; а другий – разом з «Касовим звітом» протягом доби здається в бухгалтерію, третій екземпляр залишається в касира і зберігається до виїзду гостя з готелю.

Існують ще бланки суворої звітності, що використовуються для взаєморозрахунків із клієнтом. Це квитанція за використання автостоянки готелю, що випикується на підставі техпаспорту автотранспортного засобу і документу, що засвідчує особу гостя під час прийому і видачі автотранспортних засобів. Вона випикується в двох екземплярах: перший екземпляр видається платникові, а другий – здається в бухгалтерію.

Крім того, існує ще один документ – це корінець квитанції на прийом речей до камери схову. Заповнюється він комірником в двох екземплярах: один залишається в комірника, інший видається гостю, який здав речі, і пред'являється комірнику тоді, коли необхідно їх забрати.

Розрахунок оплати за бронювання номерів (місць) проживання за безготівковим розрахунком здійснюється шляхом заповнення бланка. Титульний лист форми спочатку заповнюється агентом з бронювання (адміністратором чи портсьє) і передається в бухгалтерію для передоплати.

Після того, як гроші надійшли на рахунок готелю від юридичних осіб, що подали заявку на бронь, бухгалтерія передає документ, що у кінцевому підсумку підраховується після від'їзду гостя та є підставою для оплати рахунку за фактом виконання замовлення.

Процес виписки і розрахунку покликаний нести три основні функції:

- регулювання балансу гостьового рахунка;
- своєчасне виявлення даних про наявність номерів, що звільнилися;
- контроль і ведення відповідних записів про перебування гостей.

У світовій практиці існують наступні методи розрахунку клієнтів з готелями:

- оплата рахунків готівкою;
- запис суми рахунку на кредитну картку;
- відстрочка платежу шляхом прямого випикування рахунку;
- використання комбінації перерахованих варіантів.

Більшість готелів знайомить гостя з можливими варіантами оплати при ресепції. Таким чином, кредитні картки або інформація про безпосереднє випикування рахунку повинні бути надані гостю заздалегідь перед звільненням. Це завчасне повідомлення дозволяє одержати підтвердження на дозвіл використання кредитної картки або прямого банківського переказу. Це скорочує час оформлення від'їзду і дозволяє скоротити до мінімуму заборгованість готелю.

Представник служби прийому і розміщення після виписки гостя переводить номер в статус вільного і повідомляє відділ покоївок про від'їзд клієнта. Покоївка прибирає номер і готує його для контролю і подальшого його заселення.

Служба прийому і розміщення повинні виявляти оперативність в питаннях інформації про номери, що звільнилися, у точній і доцільній формі.

Файл, що містить інформацію про гостя – це набір особистих його реквізитів і відомості щодо фінансового стану. Наявність такої інформації дозволяє працівникам готелю

краще зрозуміти свою клієнтуру і забезпечити міцну базу для стратегічного маркетингу.

Файли, що містять інформацію про гостя, можна отримати з анкет, або реєстраційних карток, що направляють відомості про вибуття гостя до файлу даних про нього.

Відповідний аналіз даних історії гостя може забезпечити готель цінною конкурентоздатною інформацією на ринку готельних послуг.

Під час оформлення виписки і сплати рахунків добре підготовлений і організований персонал служби прийому і розміщення може забезпечити ритмічну, ефективну і сприятливу атмосферу у всіх відношеннях. Процес оплати рахунків залежить від ефективності системи обліку і поінформованості клієнтів, починаючи зі стадії бронювання і закінчуючи оформленням виїзду. Важливу роль у цьому відіграє аудит.

Ресторанне обслуговування. Ресторанне господарство може включати: кухню, ресторан, бар чи кафе. Основною функцією служби ресторанного господарства є пропонування гостям продуктів харчування та напоїв. Обслуговування з боку цієї служби носить комплексний характер.

Керівник даної служби складає меню, забезпечує постачання необхідними продуктами, розподіляє обслуговуючий персонал, контролює якість готової продукції і обслуговування, дотримуючись при цьому режим економії.

Буфетне або барне обслуговування в готелі полягає в основному в забезпеченні клієнтів спиртними напоями. У барах можуть також готуватися напої для їх вживання в ресторані. Такий бар носить назву сервісного.

Кухня знаходиться під керівництвом шеф-кухаря, який підпорядковується директору ресторану. Це є виробничим центром. Замовлення на приготування конкретних страв надходять з ресторану від офіціантів (на основі складеного і запропонованого клієнтам меню), а також з бенкетного залу, що працює за попереднім замовленням. Кухарі готують необхідні страви, а головним обов'язком керівництва в цьому секторі є контроль за ціною і якістю кінцевого продукту. При цьому основною особою, у розпорядженні якої знаходиться приготування страв, як правило, є шеф-кухар.

Ресторан обслуговує гостей згідно з меню, яке є основою будь-якої ресторанної концепції, незалежно від того, до якого типу він відноситься. Велику роль при цьому грає професіоналізм метрдотеля, адміністратора і офіціантів, що знаходяться в безпосередньому контакті з клієнтами.

Управління рестораном здійснюється адміністратором. До його обов'язків входить: підтримка високої якості обслуговування відвідувачів, найм працівників, навчання і раціональне використання персоналу, встановлення і підтримання високих стандартів обслуговування, стеження за обслуговуванням у номерах, міні-барах, коктейль-барах, надання директору ресторану розрахунку бюджетів і бізнес-прогнозу на наступний тиждень (місяць, рік).

Організація обслуговування у номерах. Обслуговування у номерах потребує від працівників готелів особливої підготовки. Воно пов'язане не тільки з виконанням побажань гостей, сервіруванням стола, послідовністю подачі страв, технікою обслуговування, але й з правилами поведінки в номері.

Всі робітники готелю, які беруть участь в обслуговуванні номерів, повинні пройти спеціальний інструктаж щодо дотримання правил етикету та поведінки в номері.

Кількість офіціантів визначається в залежності від класу готелю, кількості проживаючих у ньому гостей, наявності службових ліфтів, що забезпечують зв'язок між поверхами, торговою залогою та виробництвом ресторану.

На кожному поверсі готелю поряд із службовим ліфтом бажано влаштувати приміщення для зберігання невеликого запасу столової білизни, посуду, приборів, чарок, фужерів, для приготування деяких закусок та напоїв, миття скляного посуду. Тут можуть бути шафи, сервант, робочий стіл, кип'ятильник, настільна електроплита, мийна ванна. Приміщення повинні відповідати санітарним вимогам, що висуваються до закладів ресторанного господарства.

Черговий офіціант перед початком роботи уточнює кількість переданих раніше замовлень, номерів, з яких вони надійшли, та час їх виконання. Крім того, він підготує сіль та спеції, перець, гірчицю, посуд, необхідний для виконання замовлень.

Готуючи піднос для подачі сніданку на одну особу, офіціант повинен мати предмети, необхідні для сніданку, і приготовлені страви розмістити на підносі так, як при сервіровці стола, оскільки страви можна приймати на підносі. Якщо передбачається сніданок (вечеря) на кілька осіб, то для подачі можна використовувати офіціантський візок.

Замовлення на обслуговування в номері, що не надійшли задалегідь, можуть бути передані проживаючим черговому офіціанту по телефону. Інколи (у вечірні години) гості просять працівника ресторану прийти для складання замовлення в номер. Пропонуючи гостям меню, офіціант мусить допомогти у виборі страв і складанні замовлення, визначити місце, де можна потім провести сервірування. Це дозволить йому скоріше виконати замовлення.

Із службового приміщення офіціант по телефону передає замовлення на кухню ресторану і час його виконання, готує посуд та прибори, що необхідні для сервірування столу в номері.

Якщо замовлення поступають в той час, коли черговий офіціант зайнятий обслуговуванням у номері, то їх приймає і реєструє у книзі обліку метрдотель чи інший член бригади зали офіціантів. Приймаючи замовлення, треба записати, з якого номеру воно передане, час його виконання, асортимент страв та напоїв, особливості приготування, кількість гостей.

Якщо в номері немає обіднього столу, для сервірування використовують частину письмового столу чи журнальний столик.

Основну кількість продуктів для виконання замовлень офіціант отримує за забірним листком з кухні та буфету (з невеликим запасом). При цьому береться до уваги кількість продуктів, що необхідна для виконання замовлень, що уже надійшли, та можливість надходження допоміжних.

Використовуючи свої службові приміщення на поверхах, офіціант має можливість зварити яйця, сосиски, сардельки, приготувати яечню, гарячі напої, розкласти на тарілки чи блюда нарізані на кухні ковбасу, шинку, сир, розлити в стакани кефір, молоко. Організована таким чином робота скорочує час на обслуговування і підвищує його якість.

У книзі обліку посуду записують номер, в якому залишений посуд, та його кількість. При цьому попереджають покоївку та чергову по поверху. Офіціанти другої зміни, перевіряючи перед початком роботи наявність переданого посуду, приборів і столової білизни, мають уточнити кількість, що залишена у номері. У процесі роботи використаний посуд, який звільнився, забирають з номера, відмічають у журналі обліку, що він повернений.

Додаткову плату за обслуговування в номерах встановлюють за тарифами на додаткові послуги, що затверджують місцеві органи влади.

2.4. Суть управління готельними мережами

Управління готельними мережами може відбуватися за системою франчайзингу, партнерства, лізингу та управління за контрактом. Підприємства можуть входити в готельну мережу як повноправні члени, асоційовані члени, які здійснюють свою діяльність на основі договору франшизи, або можуть укладати договори на управління однією з корпорацій.

Франчайзер (тобто готельна мережа) надає «захищене в законному порядку право займатися певною підприємницькою діяльністю, а так само допомога в організації цієї діяльності, навчання, реалізації і управлінні за винагороду від франчайзеодержувача». Франчайзер повністю створює концепцію підприємства або методів роботи, а франчайзеодержувач купує право використовувати наявні напрацювання.

80% всіх готельних підприємств в світі управляються договорами франчайзингу. Існує дві моделі франчайзингу: реалізація товарів і послуг споживачеві (автобізнес, інформаційні технології, виробництво комп'ютерів та ін. техніки) і готельний бізнес.

Розвиток франчайзингових відносин за кордоном пов'язаний з кризою нерухомості, з відсутністю кваліфікованих кадрів, з розширенням сфери впливу крупних готельних корпорацій: лідером з відробітку франчайзингових договорів є HFS — Hospitality Franchising System — 900 готелів; друге місце — «Choice Hotels Group»; третє місце — «Holiday Inn».

Основною умовою підписання франчайзингового договору є документ: «заява про умови», що створює інформацію: кваліфікація керівного складу підприємства франчайзера, коротке підтвердження про фінансову стабільність підприємства, роз'яснення суті франчайзингу, умов дотримання договору і його розірвання, опис судових процесів, якщо такі були, що виграв франчайзер, опис необхідного устаткування, яке франчайзеодержувач зобов'язаний придбати перед укладенням договору.

Договір франчайзингу укладається на 8–15 років, іноді і на довший термін.

За договором франчайзингу передбачаються наступні права: використання фірмового знаку, технології, використання методів роботи, системи резервування, системи відпрацьованих маркетингових процедур, системи стандартів устаткування і обслуговування, системи знижок. Переваги для франчайзеодержувача: перспектива прибутковості, зменшення операційних ризиків роботи на ринку, забезпечення гарантованим бронюванням завантаженням 60% на найближчий рік, проведення періодичних навчальних курсів для співробітників. Недоліки для франчайзеодержувача: втрата індивідуальності на ринку, усунення від керівних посад колишніх керівників, небажане відрахування винагород підприємства після періоду окупності (2–3 роки). Після розгляду «заяви про умови» підписується договір франчайзингу. Договір може бути повним і частковим. Оплата за франчайзинговим договором включає: оплату ліцензії для вступу до готельної мережі – 500\$; Royalty (внесок) – 2, 5–8% від річного доходу готельного підприємства за маркетингові послуги; 15–300\$ за номер залежно від його категорійності (на рік); 3\$ за номер, заброньований через крупних турагентів. Варіанти розірвання договору з'являються у разі, коли: неможливо досягти високих стандартів, пред'явлених франчайзером; коли відбувається відхилення в стандартах сервісу, встановлених в меню і термінах виконання претензій (термін усунення недоліків до 30 днів); за відсутності платежів за договором, перевірки франчайзеодержувачів проходять без попередження 1–3 рази на тиждень (якщо готель є франшизним членом якої – небудь відомої готельної мережі, він може керуватися самостійно,

мережа в цьому випадку не має прав на доходи і не несе відповідальності за втрати по франшизним операціям, контракт на управління полягає між власником підприємства і компанією, що займається професійним управлінням готелями, і компанія не отримує ніяких прав на майно підприємства, компанія зазвичай має обмежену фінансову відповідальність і у всіх випадках отримує прибуток, який більше, якщо готель має великий дохід, контракт на управління підписується на строк до 25 років; компанія, що керує, не має повного права на майно готелю; компанія, що керує, має обмежену фінансову відповідальність; доходи від діяльності готелю залежать від ефективності управління; розірвання договору за контрактом враховує «злий» намір і некомпетентність компанії, що управляє. На практиці всі компанії, що володіють готелями класу люкс і готелями середнього класу, укладають контракти на управління з професійними компаніями, що керують.

У кожному договорі франшизи франчайзер надає право на використання символу (торгової марки), ноу-хау, системних структур франчайзера. Звичайною умовою є участь в ринковій стратегії. Франчайзер створює повну концепцію підприємства або методів роботи, а франчайзеодержувач купує право використовувати наявні напрацювання. Продаючи франчайзинг, франчайзер вкладає тільки імідж, технологію, створені напрацювання, а не гроші, розвиваючи свій бізнес і набуваючи додаткового джерела доходу.

Термін дії франчайзингу за кордоном 5–20 років. Основні платежі визначаються для готелів по мінімуму, залежать від числа кімнат в пропонованому підприємстві і коливаються в межах від 30 до 300 доларів США за кімнату на рік. На додаток до первинної суми, що виплачується при укладенні договору, франчайзеодержувач зобов'язаний здійснювати періодичні відрахування, розміри яких безпосередньо залежать від об'ємів операцій: від 1,5 до 5% від доходів з номерного фонду або від 3 до 5% від обороту. Більшість франчайзерів мають власну систему бронювання або як група готелів підключені до єдиної системи. Витрати на цю систему не включені в оплату франчайзингу. За консультації і підтримку під час роботи підприємства франчайзер виставляє рахунок франчайзеодержувачу.

З ціллю отримання великих платежів франчайзер проводить періодичні перевірки підприємств, огляд виробництва і видачу рекомендацій про шляхи підвищення якості обслуговування і продуктивності. Він може порекомендувати нові продукти або зміни в зовнішньому оформленні підприємства для створення необхідного іміджу.

Суть контрактного управління полягає в наступному: власник підприємства укладає договір про менеджмент з яким-небудь керівником, найчастіше з готельною компанією. Компанія (оператор) веде підприємство від імені і за рахунок власника. Власник виплачує фірмі певну суму, що залежить від обігу і прибутку.

Під контрактом на управління мається на увазі письмова угода, що укладається між власником якого-небудь підприємства в готельній індустрії і компанією, яка спеціалізується в управлінні відповідними типами підприємств. Контракт гарантує керівникові отримання операційної винагороди. Що залишилася від виплати винагороди частини доходу поступає власникові для оплати страхових внесків, податків, розрахунків з кредитором. На сьогодні власники вважають за краще укласти контракти на управління на нетривалий час (достроково розривати контракти – дорого) і прагнуть повернути оператора до участі в управлінні своїм майном в майні керуваного ним підприємства.

Загальні платежі за управління зазвичай складають від 8 до 14% від загального прибутку готелю і складаються з основного платежу і заохочувального (залежного від досягнення комерційних результатів). Співвідношення цих платежів визначає ступінь зацікавленості керівника і зазвичай знаходиться в межах 25–50%. Це основний платіж, решта – преміальний. Головна проблема даного типу договорів полягає в перекладанні на власника всіх витрат і ризиків, пов'язаних з самою комерційною діяльністю. Після виплати винагороди керівникові підприємства, залишок йде власникові. Контракт на управління полягає між власником підприємства і компанією, яка займається професійним управлінням готелями на даному сегменті ринку.

2.5. Передача управління готелем найманому менеджеріві

Будь-яка компанія, якщо вона конкурентноспроможна, так або інакше розвивається і росте. Отже, збільшується об'єм поточних управлінських завдань і потреба в регулярності їх рішення, що припускає постійну залученість першої особи в проблемі оперативного керівництва. Оскільки присвячувати весь свій час виконанню управлінських функцій власникові часто не хочеться, виникає необхідність в їх делегуванні. Буває і так, що власник зовсім не готовий піти з керівного поста, але масштабний розвиток компанії і її перехід до структури холдингового типу вимагають від власника передачі окремих напрямів в управлінні найманим менеджером.

Наступний аспект, метою багатьох власників бізнесу є постійний рух вперед, розвиток, здійснення нових проєктів. А реалізовувати ці ідеї, займаючись оперативним керівництвом, неможливо без збитку для вирішення поточних завдань.

Інший аспект: будь-який власник, виклавшись на початковому етапі розвитку компанії, поступово втомлюється від виконання управлінських функцій. Врепті-рентг будь-який бізнес створюється не для того, щоб в ньому жити по 24 години на добу!

У будь-якому випадку на певному етапі перед власником (або групою власників) встає питання про передачу управління. І у цей момент незнання основних правил і «підводних каменів» даного процесу може привести до катастрофічних помилок.

Проблеми, що виникають при передачі управління, можна розділити на наступні групи:

- власник гостро відчуває потребу в передачі управління, але не може на це зважитися, оскільки боїться за збереження свого бізнесу (найманий директор зруйнує компанію, обкраде власника та ін.);
- після передачі управління найманому менеджеру власник в якийсь момент (як правило, через рік) виявляє, що компанія розвивається не так, як він припускав (не у тому напрямі, не з тією інтенсивністю, не з тими фінансовими результатами та ін.).

- в процесі взаємодії з керівником власник практично відразу починає висловлювати претензії, оскільки найманий менеджер все робить не так (як це бачить або робив би на його місці власник).
- передача управління не відбувається, оскільки виникає опір співробітників (або вони починають виражати незадоволення діями найманого директора, або продовжують вирішувати всі питання безпосередньо з власниками).

Для того, щоб делегування функцій оперативного керівництва відбувалося з найменшими затратами і ризиками для власника, важливо врахувати кілька основних моментів.

По-перше, передача управління – це стрес для всіх сторін (власника, найманого менеджера, співробітників). А це означає, що проводити даний процес слід поетапно.

По-друге, відхід від оперативного керівництва у жодному випадку не означає, що власник перестає контролювати свій бізнес. Отже, залежно від нової позиції власника необхідно виробити і запровадити ті форми контролю, які будуть оптимальні і достатні для отримання об'єктивної інформації про стан компанії.

По-третє, забезпечення контролю можливе тільки в тому випадку, якщо бізнес зрозумілий і прозорий для власника.

По-четверте, передача управління не означає повного делегування відповідальності. Незалежно від того, наскільки власник бере участь в управлінні, він все одно відповідає за ухвалення певних рішень. Яких і в якому об'ємі – залежить від позиції, яку власник займає по відношенню до свого бізнесу і компанії. Саме на етапі визначення цієї позиції і виникають основні проблеми.

Аналізуючи весь спектр взаємодії власника з своєю компанією, можна виділити три можливі моделі відношення власника до бізнесу, що системно відрізняються один від одного: управління діяльністю, управління розвитком і управління інвестиціями. Вибір тієї або іншої схеми зумовлює:

- ступінь участі власника в управлінні;
- розподіл відповідальності в ухваленні рішень між власником і найманим менеджером;
- характер взаємодії власника з керівником;

- вимоги до досвіду, знань, кваліфікації і особистих якостей найманого директора;
- набір інструментів контролю, необхідних власникові для отримання достовірної інформації про стан компанії.

Управління діяльністю. Це модель, яку використовують більшість власників, що ухвалюють рішення про передачу управління найманому менеджеру. Її основні характеристики:

- власники здійснюють оперативне і стратегічне керівництво компанією, управляють вартістю бізнесу;
- власники (всі або деякі) є топ-менеджерами і займаються основними напрямками діяльності компанії. При цьому один з власників посідає посаду першої особи організації;
- власники складають план роботи компанії, затверджують її бюджет, спільними зусиллями виробляють план розвитку бізнесу.

В рамках даної моделі управління власник зобов'язаний:

- забезпечити досягнення результатів компанії в цілому і того бізнес-напрявленя, яким він займається;
- своєчасно корегувати плани поточної роботи компанії та проєктів розвитку;
- забезпечувати інших власників своєчасною, повною і достовірною інформацією, необхідною для їх ефективної роботи і ухвалення сумісних рішень;
- ухвалювати рішення про додаткові інвестиції в розвиток бізнесу.

Керівник (з числа власників) відповідає за організацію діяльності компанії в цілому і її окремих напрямів, їх узгодженість, забезпечення необхідними ресурсами в рамках затвердженого бюджету, ухвалення рішень про зміну бізнес-процесів компанії.

Управління розвитком. В даному випадку власник передає найманому директору оперативне керівництво компанією, залишаючи за собою управління стратегічним розвитком і вартістю бізнесу. Це означає, що:

- власники **не** входять в правління компанії і **не** займають ніяких посад;

- перша особа фірми (керівник, генеральний директор та ін.) наймається НЕ з числа власників;
- власники вибирають і затверджують плани розвитку компанії, бюджети і умови залучення інвестицій з тих варіантів, які для них розробляє керівник.

В рамках цієї моделі власник зобов'язаний:

- вибирати напрями розвитку компанії;
- затверджувати бюджети основної діяльності і нових проєктів;
- своєчасно приймати рішення щодо зміни стратегії і напрямів розвитку бізнесу;
- визначати політику відносно додаткових інвестицій в розвиток компанії.

У разі вибору даної моделі власник повинен делегувати найманому директорові всі функції, пов'язані з оперативним управлінням діяльністю компанії, і повноваження, необхідні для їх здійснення, а також для реалізації проєктів розвитку в рамках затвердженої стратегії (наприклад, для відкриття магазинів або виводу на ринок нових товарів).

Ні за яких умов, за винятком форс-мажорних обставин або виходу керівника за рамки своїх повноважень, власник не повинен втручатися в оперативне керівництво компанією.

Зі свого боку найманий менеджер зобов'язаний:

- досягати результатів, визначених планом розвитку і бюджетом компанії;
- вибудовувати роботу фірми в цілому і її окремих бізнес – напрямків, координувати їх дії;
- здійснювати оперативне управління поточною діяльністю;
- відстежувати зміни в зовнішньому середовищі і/або всередині компанії і своєчасно інформувати власників про необхідність перетворень;
- надавати власникам своєчасну, повну і достовірну інформацію, необхідну для контролю і ухвалення рішень;
- забезпечувати збереження репутації, ділових зв'язків і вартості бізнесу, переданих власниками в управління.

Дана модель припускає розмежування повноважень і відповідальності між власником і найманим менеджером. Для

забезпечення ефективної взаємодії власник повинен задати ряд формальних обмежень, в рамках яких керівник зможе самостійно ухвалювати рішення. Ці обмеження встановлюються за двома параметрами: фінансовим і маркетинговим. Фінансовий ліміт вводиться:

- за витратами і прибутком (в рамках затвердженого бюджету);
- по періоду окупності проєктів розвитку;
- за вартістю рішень, що приймаються керівником самостійно (висновок контрактів, зміна фінансових умов з клієнтами, постачальниками і партнерами, зміна статей бюджету та ін.).

У тому, що стосується маркетингових параметрів, власник встановлює обмеження в рамках вибраної стратегії, тобто самостійно визначає:

- цільові групи клієнтів;
- товарний ряд;
- канали розподілу;
- позиціонування компанії.

Таким чином, модель управління розвитком припускає відхід власника від оперативного керівництва при постійній участі у формуванні стратегії розвитку компанії, визначенні її позицій і поведінки на ринку, а також основних маркетингових і фінансових показників.

Управління інвестиціями. Ця модель припускає максимальну віддаленість власників від управління бізнесом: найманому менеджерові передається керівництво оперативною діяльністю і розвитком компанії. Власник залишає за собою тільки право участі в управлінні вартістю бізнесу, виступаючи в ролі інвестора. Для даної моделі характерні наступні особливості:

- власники не входять в правління компанії і не посідають ніяких посад;
- менеджер, що управляє, наймається не з числа власників;
- власники надають в управління найманому директорові капітал (бренд, технології, приміщення, устаткування, персонал, інвестиції тощо), визначають фінансові показники (чистий прибуток та ін.) і обмеження по галузі, в якій компанія повинна знаходитися;

- керівник самостійно вибудовує діяльність компанії і розробляє стратегію її розвитку для досягнення заданих результатів.

При цьому власник зобов'язаний:

- забезпечувати компанію капіталом;
- ухвалювати рішення про додаткові інвестиції;
- встановлювати принципи розподілу прибутку;
- делегувати найманому директорові всі функції, пов'язані з оперативним і стратегічним управлінням, і повноваження, необхідні для їх реалізації;
- не втручатися в керівництво поточною діяльністю і розвитком компанії.

До обов'язків керівника входять:

- вибір напрямів розвитку бізнесу;
- вибудовування і реорганізація діяльності фірми залежно від змін зовнішнього середовища;
- забезпечення досягнення компанією фінансових показників, встановлених власниками;
- надання власникам своєчасної, повної і достовірної інформації про результати діяльності компанії;
- збереження репутації, ділових зв'язків і вартості бізнесу, переданих в управління.

Обмеження, що задаються власником в рамках даної моделі, також встановлюються за двома параметрами (фінансовому і маркетинговому), але відрізняються від аналогічних показників у попередньому випадку. За фінансовими параметрами це:

- ефективність використання наданого капіталу за певний період;
- розмір дивідендів;
- вартість компанії та її ліквідність.

Єдиний маркетинговий показник, який власники повинні встановити самостійно, і зміни якого керівник зобов'язаний затверджувати у власників, – це обмеження по галузі. Найманий директор має право самостійно визначати цільову групу клієнтів і номенклатуру товару, а також вибирати канали і способи їх розподілу, але в рамках заданої галузі. Умовно кажучи, якщо в управління передається кондитерська фабрика, то найманий менеджер може проводити виробництво карамелі,

печива, шоколаду та ін., будувати печи з випічки, але не має права без згоди власників перепрофілювати фабрику на виробництво меблів.

Існуючі моделі управління задають чіткі параметри позиції власника і його взаємин з найманим директором.

Основною проблемою при передачі повноважень є неточне уявлення власника про те, яку саме модель управління він збирається запровадити.

Швидкий перехід від однієї схеми до іншої без зміни процесів взаємодії з керівником, умов контракту і системи контролю також приводять до погіршення відносин з найманим директором.

Таким чином, першим і найважливішим етапом реорганізації компанії є визначення власником найбільш оптимальної і комфортної моделі управління.

У будь-якому випадку розуміння того, яка схема управління буде реалізована в компанії, дозволяє власникові чіткіше визначити свої вимоги до найманого директора.

2.6. Відбір, підготовка та управління персоналом в готелях

Суть управління персоналом. Найважливіша функція управління готелем – правильний підбір колективу працівників, який відповідав би вимогам клієнтів. Задоволення клієнтів у сфері готельного обслуговування досягається звичливістю персоналу, його чуйністю.

Персонал повинен бути професійно підготовлений, структурований та укомплектований так, щоб ефективно діяти за будь-яких умов.

Управління персоналом готелю здійснюється в процесі виконання ним певних цілеспрямованих дій і передбачає: визначення цілей і основних напрямів роботи, визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей, організацію роботи з виконання прийнятих рішень, координацію і контроль виконання намічених заходів, постійне вдосконалення системи роботи з персоналом.

У практичному плані можна виділити наступні основні заходи щодо управління персоналом:

- прогнозування ситуації на ринку праці та у власному колективі для вжиття попереджувальних заходів;
- аналіз наявного кадрового потенціалу і планування його розвитку з урахуванням перспективи становлення туристичного бізнесу;
- мотивація персоналу, оцінка і навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до нововведень, створення соціально комфортних умов у колективі, вирішення приватних питань психологічної сумісності співробітників тощо.

Функції управління персоналом дуже тісно пов'язані між собою і утворюють у сукупності певну систему роботи з персоналом, де зміни, що відбуваються у складі кожної функції, викликають необхідність корегування всіх інших пов'язаних з ними функціональних завдань і обов'язків. Так, наприклад, широке розповсюдження в світовій практиці контрактної форми найму персоналу призвело до помітної зміни функціональних обов'язків окремих працівників.

Набір та відбір персоналу. Мета набору кадрів полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого керівник готелю відбирає найбільш відповідних для нього працівників.

Відбір кадрів — це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівників з метою встановлення їх придатності до виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору з сукупності претендентів найбільш відповідних з урахуванням кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересів готелю і їх самих.

Основне завдання відбору — знайти такого співробітника, який зможе вирішувати поставлені перед ним завдання, вносити свій належний внесок в досягнення стратегічної мети готелю.

Основними передумовами, що визначають ефективність роботи по підбору і відбору кадрів, є:

- постановка чітких цілей;
- розробка ефективної організаційної структури управління, що дозволяє забезпечити досягнення цих цілей;

- наявність кадрового планування, що є сполучною ланкою між цілями і організаційною структурою.

При відборі кадрів прийнято керуватися наступними принципами:

- орієнтація на сильні сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких в природі не існує, а найбільш відповідних для даної посади;
- відмова від прийому нових працівників незалежно від їхньої кваліфікації і особистих якостей, якщо потреби в них немає;
- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендента вимогам та змісту роботи (освіта, стаж, досвід, а у ряді випадків стать, вік, здоров'я, психологічний стан);
- орієнтація на кваліфіковані кадри (хороший фахівець, скільки б йому не платили, завжди обходиться дешевше, ніж поганий).

Критеріїв відбору не повинно бути дуже багато, інакше він виявиться складним. Основними вважаються: освіта, практичний досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особи кандидата, його потенційні можливості.

В цілому, за ступенем придатності кандидатів можна розділити на три групи: непридатні, умовно придатні та відносно придатні до подальшої діяльності.

Оцінки ступеня розвиненості ключових якостей претендентів можуть бути абсолютно негативними, пограничними і позитивними. За негативної оцінки хоч би по одній з якостей кандидата на роботу краще не приймати.

Основою правильного підбору кадрів є наявність об'єктивної інформації про працівника і формальних вимог до вакантної посади з тим, щоб обґрунтовано провести їх поєднання. Підбір і оцінка працівників складають важливий розділ системи роботи з персоналом і повинні проводитися обґрунтовано одним із таких способів:

Перший. Виходячи з конкретних особливостей готелю, підбираються працівники, які можуть вирішувати поставлені перед ними завдання. Найчастіше підбір ведеться на основі якісних методів, оскільки проводиться керівником або фахівцем з персоналу, як правило, на підставі особистих оцінок об-

с'ягів робіт по конкретній професії, в умовах відсутності повної інформації про ділові якості та професійну компетентність претендента. Недолік даного способу полягає в обмеженні всебічного розвитку особи здібного працівника, який повинен пристосовуватися під конкретне робоче місце (посаду).

Другий. Підбір персоналу здійснюється виходячи з рівня знань і професійної підготовки, робочого досвіду і якостей працівника. Склад функціональних обов'язків і трудомісткість роботи визначаються на основі штатного розкладу або досвіду керівника під конкретного працівника. Недоліком цього способу є можливість заняття вакантних робочих місць у міру заповнення штатного розкладу готелів менш спроможними працівниками внаслідок того, що вони поступили на роботу раніше. Коли з'являється висококваліфікований працівник, то вакантне місце може бути зайняте іншою людиною, що має нижчі кваліфікацію, досвід роботи чи творчі здібності.

Третій. Шляхом поєднання першого і другого способів, коли для висококваліфікованих працівників і службовців підбираються робочі місця з деякою зміною існуючого розподілу функцій, а для решти посад підбір кадрів ведеться виходячи з нормативних вимог робочих місць. Цей спосіб є більш гнучким, оскільки дозволяє враховувати конкретні особливості роботи готелю, кваліфікацію персоналу і створити умови для всебічного його розвитку.

Процес відбору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам за конкретною посадою включає:

- розрахунок потреби в кадрах;
- формування вимог до робочих місць (створення моделі робочих місць);
- оголошення про конкурс в засобах масової інформації (виключається, якщо відбір проводиться з внутрішніх джерел);
- визначення правил відбору;
- первинне знайомство з претендентами;
- медичне обстеження здоров'я і працездатності кандидатів або перевірка медичних довідок;
- первинний відбір;
- оцінка кандидатів на психологічну стійкість, аналіз захоплень і шкідливих звичок;

- збір і обробку інформації про кандидатів за певною системою;
- оцінку якостей і складання достовірних «портретів»;
- зіставлення фактичних якостей претендентів і вимог до посади;
- порівняння кандидатів на одну посаду і вибір найбільш відповідного;
- співбесіда з керівником підрозділу;
- призначення або затвердження кандидатів у посаді, укладення з ними трудового договору;
- оформлення і передавання фахівцю з персоналу кадрових документів кандидата;
- випробування (може виключатися, якщо кандидат цілком відповідає вимогам);
- перевірку ефективності його адаптації і роботи в початковий період.

Як варіант, для більш об'єктивного відбору кадрів можна утворювати кадрову комісію по відбору кандидатури на вакантну посаду, тоді обидві співбесіди суміщаються і остаточне рішення приймає кадрова комісія.

Визначення правил відбору дозволяє уточнити основні процедури оцінки кандидатів, а також виділити ключові позиції порівняння претендентів.

Первинний відбір починається з аналізу списку і документів кандидатів. Його мета — відсіяти тих, хто не володіє мінімальним набором характеристик, необхідних для заняття вакантної посади. Кожна організація має право встановлювати свої вимоги до документів претендентів. Найбільш поширеними методами первинного відбору є: аналіз анкетних даних, тестування, експертиза почерку.

Аналіз анкетних даних є найпростішим, дешевим і достатньо ефективним методом первинного відбору. Недолік методу — в його орієнтації на минулі заслуги кандидата, що не дозволяє виділити сучасний і майбутній потенціал працівника. Найчастіше для документування анкетних даних використовуються:

1) особистий листок з обліку кадрів та автобіографія його;

2) довідка–резюме з переліком професійних і моральних характеристик кандидата. Якщо особистий листок з обліку кадрів орієнтований більш на виявлення суспільно значущих фактів з життя кандидата, то довідка–резюме – професійних, а також на з'ясування попереднього досвіду роботи.

Тестування використовується як для визначення рівня професійних знань, так і для виявлення моральних якостей претендентів. Перевага цього методу первинного відбору в тому, що оцінюється справжня, сьогоденна компетенція кандидата з урахуванням особливостей діяльності готелю і майбутньої посади. Недолік – високі витрати, необхідність сторонньої допомоги в складанні та обробці тестів, умовність і обмеженість тестів, що не дають повного уявлення про кандидата. Останнім часом тестування завойовує все більшу популярність. Наприклад, готель «Камелот» робить акцент на підборі персоналу найвищої якості: всі кандидати на відповідальні посади проходять через три тести: тест типу особи, тест аналітичних здібностей, тест логічного мислення.

На попередньому етапі відбору на основі професіограми відбувається первинне виявлення кандидатів; здатних виконувати необхідні функції, максимальне звуження кола претендентів і формування з них резерву, з яким і проводиться надалі ретельніша робота. Її завданням є всебічна оцінка кандидата, що зорієнтована не на окремі риси, а на властивості особи в цілому. Перевірка претендента проводиться за допомогою ґрунтового аналізу документів, загальних і цільових співбесід, тестування і ряду інших методів.

Первинне виявлення відбувається шляхом аналізу документів кандидатів (анкет, резюме) на предмет їх відповідності вимогам до майбутніх співробітників. Його методи залежать від бюджету, стратегії організації, культури готелю, відносної важливості вакантної посади. Разом з тим за допомогою оцінки документів можна одержати обмежену кількість інформації – в цьому головний недолік цього методу.

Для полегшення аналізу всім претендентам доцільно запропонувати стандартний бланк заяви, що включає відомості про ім'я та прізвище, вік, освіту, досвід роботи, та інші спеціальні графи. Заява може бути суміщена з анкетною (особистим листком обліку кадрів), що містить питання про поперед-

ню роботу, заробітну платню, причини звільнення, інтереси, досвід, наукову діяльність, участь в громадських організаціях, нагороди, почесні звання, публікації. Після первинного відбору складається список кандидатів, що найбільш відповідають вимогам готелю. Всім іншим повідомляється про рішення припинити розгляд їх кандидатур на шукану посаду.

На наступному етапі проводиться індивідуальна співбесіда (інтерв'ю) з відібраними кандидатами. Це дуже відповідальний етап. Тут важливо зрозуміти, що співбесіда – двосторонній процес. Керівнику необхідно надати кандидату максимально об'єктивну і повну інформацію про готель, що дозволить уникнути прийому на роботу тих, чий очікування розходяться з потенційними можливостями готелю.

Найбільш поширеним видом співбесіди є співбесіда «один на один». Проте сьогодні використовуються й інші види, коли, наприклад, керуючий готелем зустрічається з кількома кандидатами, щоб спостерігати їхню поведінку в якійсь стресовій ситуації, або ж кілька керівників готелю спілкуються з одним кандидатом, що додає об'єктивності оцінці та якості інтерв'ю з ним.

Завершення співбесіди відбувається тільки після отримання інтерв'юером всієї необхідної інформації. Для цього досить подати стандартні невербальні сигнали закінчення бесіди, наприклад запропонувати поставити останнє питання.

Оцінка кандидата повинна бути проведена відразу після співбесіди, інакше гострота сприйняття, атмосфера співбесіди будуть загублені. Результати співбесіди можуть документуватись за допомогою спеціальних форм оцінки кандидатів.

Наступним етапом відбору стає отримання довідок про кандидата. Широко поширені письмові рекомендації людей, які знають кандидата за спільною роботою, місцем проживання, по навчання, заняттях спортом тощо. Як правило, такі рекомендації містять виключно позитивні відгуки. Тому очевидна неабияка суб'єктивність таких оцінок.

Співбесіда з безпосереднім керівником проводиться з метою уточнення професійних якостей кандидата і оцінки того, наскільки сумісний кандидат і колектив готелю чи його відділу. Крім того, лінійний керівник надає кандидату докладну інформацію про свій підрозділ, вакантну посаду і посадові

обов'язки. Після цієї співбесіди приймаються рішення про те, який кандидат найбільше підходить для роботи в готелі, хоча для самого кандидата відбір на цьому ще не закінчується. Останнім іспитом і для кандидата, і для управляючого є випробувальний термін. Орієнтовний перелік документів для прийому і оформлення на роботу в готель:

- листок з обліку кадрів (резюме);
- особиста заява про прийом на роботу;
- трудова книжка;
- рекомендаційний лист (характеристика);
- копія документа про освіту;
- фотографії співробітника 3x4 см.

Після оформлення перерахованих вище кадрових документів необхідно провести комплексну оцінку потенціалу і якостей кандидата. Обсяг і ступінь деталізації оцінки будуть залежати від категорії працівника і важливості його робочого місця. Чим вищий рівень управління, тим більшою повинна бути деталізація і достовірність оцінки. На це йде 2–3 тижні. Після аналізу оцінки і позитивного рішення питання про прийом на роботу керівником готелю особа відповідальна за роботу з персоналом оформляє решту документів: наказ про прийом на роботу; контракт, посадову інструкцію, договір про нову матеріальну відповідальність (для матеріально відповідальних осіб), акт приймання–передачі робочого місця (матеріальних цінностей).

Загальні критерії відбору працівників готелю. Щоб програма відбору була дієвою, слід зрозуміло сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. Критерії слід формувати так, щоб вони всебічно характеризували працівника: освіта, досвід, здоров'я та особисті характеристики. «Еталонні» рівні вимог по кожному критерію розробляються виходячи з характеристик вже працюючих працівників, які добре справляються зі своїми обов'язками. Відбір буде неможливим, якщо список вимог до працівника з боку керівництва готелю буде дуже великий.

Освіта. Більшість роботодавців намагаються відбирати працівників за здобутою ними освітою. Проте ці характеристики повинні бути пов'язані з успіхами на роботі, і критерій

освіти повинен неодмінно порівнюватися з вимогами виконуваної роботи.

Кваліфікація. Весь обслуговуючий персонал і керівники повинні пройти професійну підготовку. Ступінь підготовки повинен відповідати послугам, що будуть надаватися ними.

Знання іноземної мови. Для готелів категорії 5 зірок всьому персоналу, що працює з проживаючими, необхідно вільно володіти мінімум трьома іноземними мовами міжнародного спілкування або іншими мовами, що найчастіше вживаються клієнтами в даному регіоні.

Досвід. Роботодавці часто ототожнюють досвід з можливостями працівника і з його відношенням до роботи, вважаючи, що людина, яка займалася подібною діяльністю раніше і яка бажає виконувати таку саму роботу, любить її і буде виконувати її добре. А оскільки лояльність відносно роботи в готелі цінується високо, більшість роботодавців віддають перевагу найму працівників з досвідом.

Фізичні (медичні) характеристики. Існують багато видів робіт, які вимагають від виконавця певних фізичних якостей, що звичайно зводяться до витривалості та сили, які легко піддаються тестуванню. З цією метою керівництву готелю слід виявляти фізичні та медичні характеристики гарних працівників у певний момент і використовувати ці дані як критерій, але тільки тоді, коли всі або більшість працівників цим даним відповідають. Персонал готелів всіх категорій повинен проходити періодично медичний огляд для отримання відповідного сертифікату.

Персональні характеристики і тип особи. Однією з найважливіших персональних характеристик працівника є його соціальний статус (положення). Одні роботодавці вважають за краще приймати одружених працівників, вважаючи, що це приводить до меншої плинності та кращої якості роботи. Інші керівники готелів запрошують неодружених або розлучених працівників, які, на їхню думку, мобільніші та більш охоче погоджуються на зміну місця і виду робіт, роботу у вихідні дні та понаднормову. Другою важливою персональною характеристикою претендента є його вік. Будь-який конкретний критерій відбору працівників, заснований на віковому діленні, повинен бути ретельно вивчений.

Критерії відбору управлінського персоналу. За своїм відношенням до роботи менеджери поділяються на пасивних і активних. Пасивні використовують, як правило, принципи діяльності, вироблені іншими. У повсякденній роботі такі менеджери обмежуються вирішенням незначних проблем.

На противагу пасивному, керівник активного типу не сидить на місці, прагне до випробувань, повністю віддає себе роботі. Він прагне конструктивно використовувати будь-які, навіть конфліктні, ситуації, не боючись ризику і відповідальності.

Існує ще два психологічних типи лідерів: «гравці» і «відкриті для інших». Перші зовні виглядають ефектними, надійними, гнучкими. Вони швидко змінюють позиції, слідуючи виключно своїм інтересам, не завжди вміють працювати з повною віддачею і погано справляються з проблемами.

«Відкриті» лідери не такі помітні, але вони послідовні: беруться за найважчі справи, прагнуть сумлінно все вникнути, чим завойовують міцну довіру і пошану на довгий час. Вони теж гнучкі та діють з урахуванням обставин, але живуть не сьогоднішнім днем, а майбутнім. Саме вони є справжніми лідерами, які мають незаперечний авторитет у своїх підлеглих.

З погляду контактності можна виділити кілька типів керівників.

1) ті, що більшу частину часу (приблизно 2/3) витрачають на своїх підлеглих і лише 1/3 на зовнішні зв'язки;

2) ті, що приділяють тому і іншому приблизно порівну часу.

3) ті, що здійснюють тільки вертикальні контакти з начальством і підлеглими, але не бажають знатися з колегами свого рівня;

4) ті, що стороняться взагалі будь-яких контактів.

Перший і другий типи керівників придатні для оперативного управління, четвертий – для стратегічного, третій тип керівника не відповідає взагалі вимогам, що висуваються до сучасних керівників.

Оточуючі, як вважають психологи, сприймають лідера за чотирма основними моделями:

1) «один з нас»;

2) «кращий з нас – зразок для наслідування»;

3) «втілення чеснот»;

4) «виправдання всіх очікувань».

Вимоги до обслуговуючого персоналу. Кухарі, офіціанти, метрдотелі та інший обслуговуючий персонал готелю повинні прийматися на конкурсній основі за результатами кваліфікаційних випробувань і тестувань. Вони повинні знати хоча б одну з європейських мов. До складу бригади слід включати обслуговуючий персонал, який володіє різними мовами.

Регулярно, але не рідше одного разу на п'ять років, повинна проводитися переатестація виробничого, обслуговуючого, адміністративно-управлінського і технічного персоналу для підтвердження або підвищення кваліфікаційного розряду.

Не рідше ніж раз на три роки повинна проводитися професійна перепідготовка персоналу на курсах підвищення кваліфікації за спеціальною програмою.

Одягатись співробітники готелю повинні у формений, спеціальний або санітарний одяг і взуття встановленого для даного готелю зразка, що знаходиться у хорошому стані без пошкоджень. На форменому одязі необхідно носити особистий значок з емблемою готелю, посадою, прізвищем та ім'ям.

Адаптація персоналу. Це процес пристосування колективу до умов зовнішнього і внутрішнього середовища готелів, що змінюються. Адаптація працівника – це пристосування індивідуума до робочого місця і трудового колективу.

Пристосування індивідуума і колективу до умов середовища, що змінюється, або до своїх внутрішніх змін приводить до підвищення ефективності їх функціонування. Соціально-психологічна адаптація – взаємодія особи і соціального середовища, що призводить до оптимального співвідношення цілей і цінностей особи і групи. Адаптація передбачає активну позицію особи, усвідомлення свого соціального статусу і пов'язаної з ним ролевої поведінки як форми реалізації індивідуальних можливостей особи в процесі вирішення загальногрупових задач.

Адаптація молодих працівників являє собою соціально-психологічний процес включення молодого фахівця або працівника в трудовий колектив. Основними моментами є придбання і закріплення інтересу до роботи, накопичення трудового досвіду, налагодження ділових і особистих контактів з колективом, включення в громадську діяльність, підвищення

зацікавленості не тільки в особистих досягненнях, але й в досягненнях колективу. Скороченню процесу адаптації сприяє прикріплення наставника або керівника випробувального терміну.

Розрізняють наступні етапи і форми адаптації персоналу:

- випробувальний термін тривалістю від 3 до 6 місяців, протягом якого здійснюється оволодіння необхідними навичками та уміннями і «доведення» працівника до необхідних вимог моделі робочого місця;
- адаптація молодих фахівців на посадах фахівців тривалістю до трьох років, протягом якого вони набирають необхідний робочий досвід і стають повноправними членами колективу;
- програма введення в посаду керівного працівника тривалістю до одного року, протягом якого він вивчає внутрішні нормативні документи підлеглих співробітників і стратегію розвитку готелю до отримання необхідної майстерності управління;
- наставництво і консультування як форма управління процесом адаптації молодих працівників і фахівців з боку досвідчених керівників з яскраво вираженими педагогічними навичками;
- розвиток персоналу як форми всебічного розвитку особи співробітника готелів впродовж всього періоду роботи в готелі до виходу на пенсію.

Критеріями адаптації для управлінського персоналу можуть бути:

- виконання посадової інструкції;
- якість виконаної роботи;
- кількість виконаної роботи;
- дотримання стандартів часу (норм часу і обслуговування);
- враження відвідувачів від роботи готелю та його працівників;
- здатність влитися в колектив;
- зацікавленість у роботі;
- інтерес до підвищення кваліфікації і службового росту;
- дотримання філософії готелю;
- задовільна оцінка якості трудового життя.

Критеріями адаптації для працівників готелю можуть бути:

- виконання норм з надання послуг;
- виконання змінно-добових завдань;
- оволодіння робочим місцем;
- дотримання якості у власній роботі;
- дотримання трудової дисципліни;
- здатність влитися в колектив бригади (навпаки, «відторгнення» бригадою);
- дотримання ділової філософії готелів.

Випробувальний термін. Це основний період адаптації нового співробітника готелю. Пункт про випробувальний термін включаться у контракт за наступних умов:

- цей період необхідний у зв'язку зі специфічними особливостями роботи;
- необхідність «придивитися» до нового співробітника і його прихованих якостей;
- прийнятий співробітник не повністю відповідає вимогам, що висувуються до «ідеального» працівника;
- це відповідає чинному законодавству про працю;
- встановлений термін достатній для оволодіння робочими навичками;
- організовано систематичний контроль за виконанням роботи і регулярна допомога (зворотний зв'язок з працівником);
- в кінці цього періоду працівник буде сповіщений про його відповідність або невідповідність.

Якщо в готелі встановлено відповідний випробувальний термін (зазвичай, 2–3 місяці), то після закінчення його можна дізнатися, наскільки добре новий співробітник виконує роботу. Проте оцінка повинна бути максимально об'єктивною і ґрунтуватися на спостереженнях та аналізі протягом випробувального терміну, а також на відповідних критеріях оцінки.

За період випробувального терміну керівник підрозділу має впевнитися у відповідності прийнятого співробітника вимогам розробленої моделі робочого місця:

- відповідність його кваліфікації документу про освіту (диплому, атестату, свідоцтву);

- реальна наявність професійних знань і умінь в даній роботі (посаді);
- прояв особових і ділових якостей в стандартних і конфліктних ситуаціях;
- наявність шкідливих звичок і негативних якостей, не сумісних з роботою;
- задоволеність працівника оплатою праці відповідно з досягнутою домовленістю;
- культура поведінки і культура надання послуг (чистота на робочому місці, дотримання правил загальної поведінки).

Керівник також зобов'язаний виявити і зафіксувати всі випадки порушень трудової дисципліни, включаючи втрати робочого часу; соціально-психологічний клімат в колективі у зв'язку з появою «новачка».

В цілях успішного проходження випробувального терміну керівник повинен:

- призначити наставника (консультанта), відповідально за «новачка», або взяти цю роботу на себе;
- детально ознайомити нового працівника з внутрішніми нормативними документами (положеннями, інструкціями, правилами тощо);
- надати окреме робоче місце, показати правила роботи на ньому, провести інструктаж на робочому місці; давати чіткі завдання і доручення, бажано, у письмовій формі та вести систематичний контроль виконання;
- ознайомити особисто всіх членів трудового колективу (відділ, службу, бригаду) з «новачком»;
- втручатися особисто у всі нестандартні або конфліктні ситуації з «новачком», у жодному випадку не давати його на «поживу» неформальному лідеру;
- не застосовувати суворих заходів адміністративного, економічного, соціологічного і психологічного впливу на «новачка» в період випробувального терміну (окрім випадків грубих порушень, аварій, травматизму).

Ознайомлення з посадою. Один із способів забезпечення «найкращого старту» новому члену колективу полягає в розробці та реалізації програми ознайомлення з посадою. В ідеалі програма повинна контролюватися співробітником, який безпо-

середньо підпорядковується роботодавцю, хоча залежно від розмірів готелю ці функції можуть виконуватися співробітниками різного рангу.

Головна мета полягає в ознайомленні нових співробітників із загальними правилами роботи у готелі, правилами техніки безпеки і охорони здоров'я, а також з новими робочими умовами. Як мінімум, новачок повинен бути ознайомлений із: загальною діяльністю готелю, колективом, особливо з тими, хто працюватиме з ним безпосередньо, характером самої роботи, робочими умовами, наприклад, устаткуванням і загальним планом будівлі, загальними відомостями про готельний бізнес.

Навчання персоналу. На сьогоднішній день професійне навчання співробітників стало одним з основних завдань ефективного управління персоналом у багатьох готелях. Комплексний безперервний підхід до навчання персоналу формується на основі потреб розвитку, а також необхідності виконання працівниками своїх поточних посадових обов'язків.

Специфіка роботи працівників готелів визначає необхідність знання ними традицій, культури і поведінки споживачів, а також тенденцій розвитку ринку готельних послуг.

Персонал сьогодні стає найважливішим ресурсом готелів, яким потрібно грамотно управляти. Одним із сучасних підходів до підготовки службовців, є концепція безперервного навчання за допомогою створення учбово – тренінгових центрів. Сучасне управління персоналом доводить, що безперервне навчання приводить до постійного удосконалення професіоналізму.

Кожна людина шляхом безперервного навчання може поліпшити виконання своєї роботи. Це призводить до саморозвитку, а досягнуті результати приносять моральне задоволення. З іншого боку, метою навчання є підготовка до більш відповідальної роботи і просування по службі. Тренінги є ефективним професійним навчанням з надання готельних послуг за оригінальними програмами з актуальною тематикою, що дають персоналу нові ідеї, методи, підходи у вирішенні стратегічних і оперативних завдань; підвищенні якості обслуговування; надають допомогу у вирішенні питань і проблем, що виникають в процесі роботи з персоналом. Також тренінги є

одним з методів підготовки кадрів, що має важливе значення для систематичного навчання і дозволяє вирішувати важливі питання і проблеми в підготовці персоналу.

Тренінг – це набір засобів, навмисних змін психологічних феноменів людини чи групи людей з метою гармонізації професійних та особистісних дій людини. Тренінг має ряд додаткових значень:

- планомірний підхід, що передбачає відпрацювання певних навиків у поєднанні з посиленням мотивації працівника щодо вдосконалення роботи;
- процес, в ході якого один тренує іншого щодо основ його діяльності шляхом інтенсивного навчання, їх демонстрації і практичної роботи;
- шоденне навчання і керівництво з метою підвищення ефективності виконавської діяльності.

Ці визначення тренінгу включають кілька важливих тез управління персоналом:

- планомірне відпрацювання навиків;
- інструктаж, демонстрація, практична робота;
- мотивація до поліпшення продуктивності та якості праці;
- прагнення до підвищення ефективності роботи.

Основні якості хороших тренерів це: зацікавлення в своїх людях і ролі «тренера», пошук потенційних можливостей для розвитку персоналу, розвиток педагогічних навиків, виховання терпіння і такту, особливо важливих для індустрії гостинності, володіння вербальними і невербальними комунікаціями.

Тренінг може бути реактивним і проактивним. Реактивний тренінг ініціюється у відповідь на актуальну, насущну проблему в сфері надання послуг підвищення продуктивності праці працівника, поведінкова причина якого встановлена і відділена від інших можливих причин. Проактивний тренінг, як правило, здійснюється в рамках корпоративної стратегії та у тісному зв'язку з планами готелів в області трудових ресурсів. Такий тренінг значною мірою орієнтований на майбутнє і може бути викликаний такими причинами, як розробка нових послуг, вдосконалення управління, впровадження нових бізнес-процесів, вихід на нові ринки тощо.

У залежності від типу готелів можуть бути сформовані різні типи і види учбово – тренінгових центрів і програм, спрямованість яких враховує різні рівні сервісу, наприклад:

- вищий рівень послуг готелів, що розраховані на прийом гостей, які представляють вищі політичні, управлінські кола, видатних особистостей, добре забезпечених людей;
- середній рівень послуг готелів розраховані на найбільший сегмент подорожуючих;
- обмежений рівень послуг готелів призначені для прийому осіб з невеликим статком.

Теоретично тренінги діляться на комунікативні (або психологічні) і спеціалізовані. Комунікативні тренінги надають навички спілкування у готелях. До них відносяться тренінги з техніки спілкування з гостем, техніки ведення переговорів, презентацій, виступів, продуктивного ділового спілкування, делегування повноважень, методів вирішення конфліктів тощо. Спеціалізовані тренінги з обслуговування гостей виходять з конкретної маркетингової стратегії розвитку готелів і системи взаємодії між підрозділами.

Структура організації тренінгу повинна дозволити вносити гнучкість і корективи в управління операційною системою готелів в зв'язку зі зміною методів, завдань, цілей, масштабів діяльності, появою нових видів послуг.

Процес навчання працівників готелю повинен іти постійно. Безперервність процесу навчання досягається довгостроковим плануванням навчання працівників і щотижневим проведенням занять із працівниками. Кожен готель повинен мати свій план навчання, розрахований на півріччя та певний час проведення занять. Наприкінці півріччя необхідно проводити екзамени зі спеціальних дисциплін. Підсумки іспитів і заліків враховуються при підсумковій атестації працівників наприкінці кожного року.

Для реалізації програми з підвищення кваліфікації, перепідготовки і стажування фахівців і обслуговуючого персоналу, навчання постійних та нових працівників, створення здорової, творчої і доброзичливої атмосфери в готелі може створити як власний навчально – тренінговий центр, або ж брати участь у тренінгах, які влаштовуються навчальними закладами.

До видів тренінг–програм, за якими може відбуватися навчання персоналу готелів, відносяться наступні:

- тренінг–програми для керівників готелів та менеджерів зі служб (спрямовані на стратегічне управління конкурентоспроможністю готелів й пов'язана зі стратегічним плануванням, аналізом місії, цілями і пріоритетами розвитку);
- тренінг–програми, які спрямовані на процесну концепцію управління готелем (розглядаються методи аналізу та оптимізації бізнес–процесів, основна увага приділяється технологіям удосконалення, реінжинірингу та автоматизації бізнес–процесів, розглядаються практичні приклади, а також застосування даних технологій при калькуляції собівартості, впровадженні систем бюджетування);
- тренінг–програми, в яких приділяється увага проектам вдосконалення і розвитку діяльності готелів, а також технологіям побудови ефективної проектної команди і управління змінами при впровадженні результатів проектування. Основними задачами цих тренінгів є: розвиток творчого потенціалу службовців готелів, розвиток професійної рефлексії, оволодіння ефективними способами і методами роботи;
- тренінг–програми з системи управління персоналом (новітні методи проведення управлінських процедур при створенні систем атестації, моніторингу і тестування при підборі працівника до колективу, методики проведення кадрового аудиту з проактивними психологічними методиками в діагностиці персоналу і механізми колективної та організаційної мотивації);
- тренінг–програми, в яких розглядаються принципи антикризового управління (проведення діагностики стану та оцінки перспектив готелів, розробки стратегії виходу з кризи і шляхів санації готелів);
- тренінг–програми, в яких розглядаються сучасні психотехнології (системи діагностики персоналу, пов'язані з застосуванням методів оцінки людського капіталу, системи точної психологічної діагностики для побудови мотиваційних карт і моделювання);

- тренінг–програми, які розглядають ряд методик, що надають можливість ідентифікувати всі елементи механізму, що управляє поведінкою людини, а саме: мотиви, ціннісні орієнтації і воля особистості, психологічне розвантаження з метою запобігання психічному перенапруженню, психологічна корекція зривів, адаптація і поновлення працездатності працівників;
- тренінг–програми для керівників і фахівців PR (управління маркетингом готелів, кількісний опис ринку через поведінку споживачів, концепція 4P, сегментація ринку для визначення споживчих переваг при виборі способу позиціонування, медіа–планування, створення унікальної пропозиції засобами реклами і PR, ефективне управління комунікаціями; складання бюджету комунікацій);
- тренінг–програми, що розглядають управління відносинами з клієнтом, способи залучення нових і утримання старих клієнтів, методи підтримки контактів з клієнтами і високої лояльності до клієнтів тощо;
- тренінг–програми з організації і проведення нестандартних виставок і презентацій;
- тренінг–програми, які розглядають створення креативного продукту в рекламі;
- тренінг–програми для менеджерів з продажу (пошук клієнтів і створення бази клієнтів, психологія спілкування з клієнтами, попередні переговори по телефону і управління особистою організованістю з впливом продавця на прийняття клієнтом рішень щодо купівлі зі встановленням довгострокових відносин із клієнтами, ведення переговорів: підготовка до зустрічі, відкриття переговорів, перше враження, надання відомостей про послуги, аргументація, розгляд заперечень, переговори про ціну, завершення переговорів);
- тренінг–програми, які розглядають управлінський облік, управлінські фінансові звіти, класифікацію витрат, аналіз беззбитковості, збутову політику готелів, формування бюджету готелів.

Слід також зазначити, що комплексна система навчання, що поєднує в собі сукупність організаційних, режимних, тех-

нічних, інформаційних і інших заходів, що спрямовані на досягнення високого рівня надання готельних послуг, розробляється і впроваджується з урахуванням конкретних умов для кожного конкретного готелю.

Персонал як чинник забезпечення якості готельних послуг. Відомо, що в будь-якій справі людська праця є важливим детермінантом прибутковості, але у сфері обслуговування людська праця набуває такого значення, при якому саме існування єдиного господарського механізму ставиться в пряму залежність від кількості і, зокрема, від якості самої праці. Останнім часом людському чиннику в індустрії гостинності приділяється найбільша увага.

Якість обслуговування відіграє велику роль у конкурентоспроможності готелів. Будь-який працівник готелю повинен вірити, що якість його роботи з обслуговування – те, чого чекає від нього клієнт – є найважливішим завданням в роботі. Клієнт все з більшим нетерпінням вимагає кращого обслуговування, і ті в готелях, які здатні завдяки своєму персоналу надати краще обслуговування, опиняються у вигіднішому, в порівнянні зі своїми конкурентами, становищі.

Виховання кадрів збільшує їхню кваліфікацію та, у свою чергу, якість надання послуг. Висунення обслуговуючого персоналу всередині готелю є хорошим моральним стимулом. У колективі повинна спостерігатися хороша робоча атмосфера, створений сприятливий робочий клімат. При просуванні обслуговуючого персоналу по службових сходах, звичайно, велике значення має той факт, що адміністрація має достатньо хороше уявлення про працівника, його характер, професійну підготовку тощо. Працівнику ж знайомі організаційна структура готелю, його колектив, певна робоча атмосфера, що склалася.

Сприятливий робочий клімат в готелі полягає у:

- справедливому процесі підбору і розстановки кадрів;
- наявності на кожному робочому місці службових обов'язків (посадових інструкцій), які б встановлювали критерії оцінки виконання завдань;
- оцінці потреб у підвищенні кваліфікації обслуговуючого персоналу і умовах підвищення кваліфікації з погляду просування по службі і підвищення заробітної плати (підвищення розряду);

- постійному підвищенні кваліфікації;
- перевірці якості роботи всього персоналу, що проводяться періодично;
- офіційному плані просування обслуговуючого персоналу по службових сходах, що містить критерії і умови просування;
- періодичному підвищенні заробітної плати;
- зафіксовані в документальній формі цілей і завдань готелю в питаннях скорочення штатної чисельності, узгоджених з робочим колективом;
- обов'язковості порядку розгляду трудових суперечок з адміністрацією.

Для того, щоб підвищити ефективність в підтриманні стандартів обслуговування, в готелі повинен бути налагоджений обмін інформацією в тих сферах, які на даний момент відсутні або неефективні. При цьому використовуються так звані «ланцюжки якісного обслуговування», анкетування обслуговуючого персоналу і багато інших методів. Часто проблема якісного обслуговування і помилки в управлінні кадрами і наданні готельних послуг або виявляються знеособленими й їм не приділяється достатньої уваги.

Керівництву готелю слід залучати співробітників у всі сфери діяльності, що робить їх співучасниками загальної справи.

Обслуговуючий персонал дуже часто сприймає встановлені стандарти по-своєму і не надає готельним послугам тієї якості, яку хотіли б отримувати гості.

Реальна причина такого стану речей полягає в методах управління. Байдушність є першопричиною для виникнення проблем управління якістю обслуговування. Найбільш характерними з цих проблем є:

- відсутність загальної згоди – виникає кілька стандартів для одних операцій, оскільки керівництво не встановило порядок узгодження управлінських рішень і обслуговування. В результаті надаються послуги різної якості, виникає плутанина, зростають ціни тощо;
- неоднакова якість надання готельних послуг – це також причина зниження рівня обслуговування. Відвідувач рідко буває задоволеним, коли в результаті недоробок обслуговуючого персоналу і контролю відсутності обслуговування послуги надаються по-різному;

- неефективні зв'язки – виникають внаслідок проблеми підтримання зв'язку між різними рівнями управління готельним комплексом. Звичайним є односторонній зв'язок від керівника до самої нижньої виконавчої ланки. Зворотній зв'язок від обслуговуючого персоналу і гостей є видимим рідко. Неєфективні зв'язки впливають на якість послуг, створюючи нові проблеми, що впливають з неясності очікувань і неоднорідності кінцевих послуг;
- оцінка праці за активністю, а не за результатами – нерідко праця керівника і виконавця оцінюються залежно від реальної діяльності. А фактичні результати цієї праці не завжди дають реальну картину;
- реакція на симптоми, а не на причини – дійсні причини недоліків не розкриті, відповідні рішення не прийняті та проблеми не усунені. Причиною прояву грубості обслуговуючого персоналу може бути не його тимчасовий настрій, а недоліки в підборі та навчанні кадрів, помилкова практика керівництва тощо;
- недоліки у оцінці та заохоченні праці службовців – якщо обслуговуючий персонал виконує свої обов'язки чесно і сумлінно, він рідко турбує свого керівника. Проте слід помічати таких людей і не забувати заохочувати їх. На жаль, керівники рідко звертають на це увагу;
- відсутність підтримки – індивідуалізм, заздрість і відносини, що не сприяють створенню групових інтересів, виникають як результат конкуренції серед керівників і службовців і перешкоджають створенню згуртованого колективу;
- управління обслуговуючим персоналом, а не готельним комплексом в цілому. Успіху може досягти той готель, який має чіткі управлінські системи і стандарти;
- надмірна завантаженість співробітників. В результаті – низька продуктивність праці, помилки, втрати доходів, незадоволеність клієнтів.
- проблеми якісного обслуговування – керівники рідко прагнуть вирішувати проблеми, пов'язані зі скаргами на обслуговування. У разі надходження таких скарг з боку клієнтів звичайним заходом стає пошук винно-

го, а не розгляд причин і наслідків. Попередження виникнення претензій повинне будуватися на згоді між керівництвом, обслуговуючим персоналом і клієнтами. Ці причини в основному знаходяться у сфері відносин між керівництвом, персоналом та клієнтами при низькій культурі ділових відносин, що спостерігаються в багатьох готелях.

Важливе значення повинно приділятися контролю за якістю обслуговування. У готелях повинні проводитися періодичні перевірки. Комісія, до складу якої обов'язково входить інженер з техніки безпеки, на чолі із завідувачем відділу кадрів, проводить перевірку відповідності рівня обслуговування клієнтів, стан матеріально-технічної бази готелю, виправлення недоліків. Всі недоліки відмічаються і, по можливості, виправляються негайно.

Обслуговування повинне бути високого рівня щодня, кожену хвилину. Клієнтів не цікавлять перевірки, які здійснюються періодично в готелях. Тому і контроль має бути систематичним. Консервативний стиль управління і культура ділових відносин, на жаль, звичні для готельної індустрії. При цьому консерватизм часто є стратегією готелю. На практиці це веде до того, що в готелях встановлені колись давно стандарти обслуговування визначають їх політику на довгий час. Консервативна за своєю сутністю ділова культура і її віддзеркалення в стратегії окремих готелів – ось головна причина виникнення проблем з якістю обслуговування і фінансових втрат в готелях.

Консервативні елементи культури управління наданням якісних послуг є головними джерелами виникнення витрат, пов'язаних із зовнішніми і внутрішніми невдачами. Зовнішні невдачі управління наданням якісних готельних послуг включають такі обставини, як незадоволення клієнтів, негативна громадська думка, проблеми довіри до якості послуг. Внутрішні невдачі породжують витрати на оплату трудових витрат, що виявилися непотрібними, можливих аварій, пошкоджень устаткування, неєфективного управління обслуговуванням.

Витрати на виправлення недоліків звичайно включають втрати робочого часу на проведення інспекцій, ознайомлення із звітами різних служб та ін. Витрати на запобіжні заходи є мінімальними.

В готелях з радикальною стратегією такі витрати будуть найвищими, оскільки культура управління наданням якісних готельних послуг вимагає постійного прагнення до високоякісного обслуговування. Коли запобіганням недолікам приділяється головна увага, якість носить постійний характер і задовольняє очікування постояльців. Запобіжні заходи повинні містити витрати праці на досягнення загального розуміння стандартів, навчання обслуговуючого персоналу методами контролю, проведення нарад з оцінки індивідуальної і колективної ефективності. Очевидно, що якщо якість носить постійний характер і проблеми запобігаються, ціна внутрішніх і зовнішніх невдач буде значно понижена.

Контрольні питання і завдання

- 1. Визначте сутність управління готелем та готельними мережами?*
- 2. Назвіть основи управління готелем?*
- 3. В чому полягає організація обслуговування?*
- 4. Які існують процедури обслуговування гостей?*
- 5. Суть управління готельними мережами?*
- 6. Що означає передача управління готелем найманому менеджеру?*
- 7. Відбір, підготовка та управління персоналом в готелях?*

Розділ 3

Франчайзинг в готельному бізнесі

3.1. Введення в теорію франчайзингу.

Зараз будь-який підприємець може створити свій бренд, зареєструвати його, але для того, щоб він засяяв на ринковому небосхилі, потрібно вкласти чималі кошти в створення і пропаганду своєї торгової марки і поліпшення якості товару та послуги, які він пропонує. Необхідні широка рекламна компанія, участь у виставках, активна робота комівожерів. Це багатьом малим підприємствам зараз не по кишені. Малим підприємствам простіше придбати права на використання солідного товарного знаку в рамках франчайзингу. В цьому випадку велика компанія – франчайзер надає малому підприємству необхідне устаткування і технологію, організовує навчання персоналу, а він в свою чергу зобов'язується використовувати торгову марку тільки цієї компанії, незалежно від того, де воно знаходиться, в Україні, Росії або Європі.

Підраховано, що протягом перших п'яти років два новостворених підприємництва з трьох зазнають невдачі. Є дві причини цього:

- 1) підприємець намагається запропонувати продукт або послуги, які ринок не бажає приймати;
- 2) продукт цікавий для ринку, але має слабе маркетингове забезпечення.

Найчастіше обидві ці причини є наслідком двох чинників: відсутність надійної системи підприємницького контролю і недолік професійної підготовки керівництва.

Один із шляхів зменшення ризиків – це участь в спільному підприємстві, яке вже продемонструвало успіх на ринку, або об'єднання з фірмою, яка створила продукт або послуги, що приймаються на ринку і яка створила надійну систему фінансового контролю і виробництва цього продукту.

Франчайзинг починає стверджуватися на українському ринку, і приклади його вдалого впровадження на нашому споживчому ринку існують вже сьогодні. Вітчизняні торгові мережі активно використовують елементи франчайзингу для організації фірмової торгівлі.

Ухваливши рішення продавати свою систему ведення бізнесу, торгову марку, фірмовий стиль, ноу-хау, торгові або виробничі секрети за допомогою франчайзингу, правовласник прагне успішно просувати свій продукт на ринку, звівши до мінімуму при цьому власні капіталовкладення. Наприклад, компанія Укрстандартфраншиза і Асоціація франчайзингу в Україні, які спеціалізуються на аналізі та оцінці франчайзингу, пропонують допомогу в оцінці готовності підприємства до діяльності і в складанні франчайзингового пакету. Фахівці цих компаній, проаналізувавши інформацію про фірму, роблять висновки про стан справ на даному підприємстві та оцінюють його готовність до співпраці на умовах франчайзингу.

Сьогодні вже нікого не здивуєш якістю товарів і послуг, позначеними відомими товарними знаками таких фірм як «Кока-кола», «Адідас», «Ксерокс», «Шелл», «Макдональдс» і багато інших. Ці товарні знаки однозначно асоціюються з певним виробником, що має високу репутацію, і побічно вказують на високу якість товарів і послуг. Одним з ефективних каналів дистрибуції, по якому ці товари розповсюджуються всередині країн і по всьому світу, є достатньо відомий у нас франчайзинг.

Дослідження показують, що в США кожне друге підприємство середнього і малого сімейного бізнесу працює за договором франчайзингу. Найнеприємніше в новому бізнесі – це можливість зазнати невдачі на початковому етапі. Але ризик набагато зменшується, якщо працюєш під відомою торговою маркою. Для роботи під відомим брендом потрібно у кілька разів менше капіталовкладень. Саме через це на заході такий популярний франчайзинг. А гроші, які Ви сплачуєте за бренд,

в десятки разів менші за суми, які Ви б витратили на створення і зміцнення бізнесу по своїй власній схемі. З якими тільки проблемами не стикаються українські підприємці, які починають бізнес: високий прибуток пов'язаний з високим ризиком; початковий капітал узяти ніде – дешевий кредит банк не дасть, бізнесу потрібно вчитися та ін. Отже, потрібен бізнес з мінімальними ризиками, але з високою рентабельністю при будь-яких оборотах плюс старший друг, який покаже, як треба робити, допоможе матеріально і потім не заважатиме.

Прибуток може досягати 50–100% на місяць, працюючи під розкрученою торговою маркою абсолютного лідера ринку. Комфортніших умов Вам не запропонує на ринку жоден початальник. Головне – Ви працюєте тільки на себе. Виникає питання: а навіщо це потрібно відомій і процвітаючій фірмі? А цього ніхто і не приховує: фірма просуває на ринок свої товари і послуги.

Тому під час відкриття або придбання нового готельного або ресторанного бізнесу найвигідніший і надійніший шлях – це франчайзинг. Крупна фірма допомагає підприємцям–початківцям або менеджерам зробити первинний капітал тим, що дає свою торгову марку, продукцію з великими знижками, а головне – свій досвід успіху, відпрацьовану схему бізнесу, за якою колись піднялася сама, підприємець відкриває фірму, не вкладаючи великих грошей, тобто не ризикує, і при цьому знає заздалегідь, що прибуток буде достатньо високий. А великій фірмі це теж вигідно – вона заощаджує час і гроші на створення регіональної мережі. В результаті це вигідно обом сторонам. Здавалося б, франчайзинг схожий чимось на звичайне лідерство. Робота під відомою торговою маркою, коли у всіх дилерів один рекламно–маркетинговий мозковий центр, набагато вигідніше.

На сьогодні в країнах з розвинутою ринковою економікою постійно збільшується продаж товарів і послуг на умовах франчайзингу, тобто шляхом надання на довірчій основі (на умовах франшизи) певних привілеїв і пільг. Ця форма організації продажу товарів і надання послуг сьогодні популярна в багатьох країнах світу, головним чином в США і Великобританії.

За даними експертів Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ), в 2005 р. в США товарообіг на умовах франчайзингу склав більше третини всієї роздрібною торгівлі в доларовому еквіваленті. У Австралії понад 90% загальної торгівлі на підприємствах швидкого обслуговування здійснюється на умовах франшизи. Є офіційні повідомлення про те, що франшиза використовується вже більш ніж в 70-ти країнах.

Популярність франчайзингу пояснюється ефективністю і високою стійкістю бізнесу підприємств, що утворюються. Так, за даними фірми «Mg. Doors Home Inc», в США після п'яти років діяльності на ринку виживають тільки 23% приватних підприємства, а після 10 років їх залишається тільки 18%, тоді як серед підприємств, що працюють за системою франчайзингу, через п'ять років розпадається тільки 8 підприємств із 100.

Франчайзинг, будучи певним типом організації готельно-ресторанного бізнесу, припускає створення широкої мережі однорідних підприємств, що мають єдину торгову марку (товарний знак) і що дотримуються однакових умов, стилю, методів і форм продажу товарів або надання послуг, найбільш важливими з яких є єдині вимоги до якості товарів (послуг) і єдині ціни, встановлені і врегульовані централізовано.

Провідний фахівець з франчайзингу в туризмі Тарас Де-мура, директор мережі турагентств «Галопом по Європам», зазначає, що ідея просувати бізнес за принципом франчайзингу виникла на етапі інтенсивного зростання компанії. Тоді керівництво підприємства поставило за мету максимально охопити територію країни, щоб дістати можливість надавати туристичні послуги не тільки в столиці, але й в регіонах. Спочатку розглядалися два варіанти: або створювати торгову мережу шляхом організації філій, або налагодити контакти з іншими підприємствами, уклавши з ними договори комерційної концесії. Передбачалося, що директор самостійної компанії більше зацікавлений в зростанні продажів, чим керівник філії, оскільки він веде свій бізнес, а не працює по найму. «Галопом по Європам» стала першою франчайзинговою мережею в Україні, яка взяла за основу бізнесу виробництво і реалізацію брендової продукції, ввела чіткі стандарти обслуговування, впровадила

нові технології продажу і контролю якості. Починала ця компанія свою роботу з п'яти офісів, зараз їх вже більше 40.

Британська франчайзингова асоціація (БФА) (British Franchise Association) дає визначення франшизи, як контрольної ліцензії, виданої однією особою (франчайзером) іншій особі (франчайзі), яка:

а) дає дозвіл або зобов'язує франчайзі займатися протягом періоду франшизи певним бізнесом, використовуючи специфічне найменування, що належить або асоційоване з франчайзером;

б) дає право франчайзеру здійснювати контроль протягом всього періоду франшизи за якістю ведення бізнесу, що є предметом франшизи;

в) зобов'язує франчайзера надавати франчайзі допомогу при веденні бізнесу, що є предметом франшизи (допомога в організації підприємства, навчання персоналу, управління продажами та ін.);

г) зобов'язує франчайзі регулярно протягом всього періоду франшизи виплачувати франчайзеру певні грошові суми за оплату франшизи або товарів, послуг, що надаються франчайзером франчайзі;

д) не є звичайною операцією між холдинговою і дочірньою компаніями або між приватною особою і компанією, контролюваною нею.

Таким чином, франшиза – це перш за все контракт, в якому виражені умови ведення бізнесу з правом відшкодування використання торгового імені та фірмових технологій франчайзера. Тому доцільно розглянути особливості правового регулювання комерційної концесії (франчайзингу) за законодавством України, а також провести аналіз основних економічних умов договору комерційної концесії (франшизи) і визначити підходи до обґрунтування і розрахунку (оцінки) комерційної концесії.

Франчайзинг – це метод підприємництва, завдяки якому підприємець може об'єднатися з великою мережею, що вже діє. Міжнародна Асоціація Франчайзингових Організацій (МАФО) дає визначення цьому «феномену» як «взаємини, що тривають в часі, за якими франчайзер надає захищене в законному порядку право займатися певною підприємниць-

кою діяльністю, а також допомогу в організації цієї діяльності, навчанні, реалізації й управлінні за винагороду від франчайзеодержувача».

Франчайзер здатний досягти глибшого проникнення на ринок з мінімальними інвестиціями, тоді як франчайзеодержувач в змозі розвернути свою підприємницьку діяльність з меншим ризиком.

Міністерством торгівлі США підраховано, що закриття франчайзингових підприємств в перші п'ять років їхньої роботи складає тільки 4%. Франчайзодавець через експерименти і досвід, що набуває, дає можливість усунути багато з тих причин, які спричиняють за собою невдачі справи, що знов починається.

Франчайзинг може бути розділений на дві категорії. Перша – організація розподілу продукту. Прикладом франчайзингу цієї категорії може служити виробництво і розповсюдження прохолодних напоїв, готових для вживання харчових продуктів, а також продаж автомобілів. Друга – форма підприємства.

В індустрії гостинності найбільш поширена друга категорія франчайзингу, як «Холідей Інн», «Редіссон», ресторани «Денніс» і «Уендіз» є прикладами такого підходу. У кожному договорі франшизи, франчайзодавець надає франчайзеодержувачу право на використання символу, ноу-хау і системних структур франчайзодавця. Звичайною умовою є участь в ринковій стратегії. Франчайзодавець створює повну концепцію підприємства або методів роботи, а франчайзеотримувач купує право на використання наявних напрацювань.

Франчайзинг – це така організація бізнесу, за якою компанія (франчайзер) передає певній людині чи компанії (франчайзі) право на продаж продукту і послуг цієї компанії. Франчайзі зобов'язується продавати цей продукт чи послуги заздалегідь визначеними законами і правилами ведення бізнесу, що встановлює франчайзер. В обмін на здійснення всіх цих правил франчайзі одержує дозвіл використовувати ім'я компанії, її репутацію (гудвіл), продукт та послуги, маркетингові технології, експертизу, і механізми підтримки. Таким чином, виконання вимог франчайзера не є недоліком, навпаки, дотримання правил означає, що франчайзі має прекрасну мож-

ливість отримати прибуток. Щоб одержати такі права, франчайзі робить первісний внесок франчайзеру, а потім виплачує щомісячні внески. Це свого роду оренда, тому що франчайзі ніколи не стає повним власником товарного знаку, а тільки має право використовувати товарний знак на період виплати щомісячних внесків. Суми цих внесків обумовлюються у франчайзинговому договорі і є предметом переговорів. Франчайзинговий пакет (повна система ведення бізнесу, передана франчайзі) дозволяє підприємцю вести свій бізнес успішно, навіть не маючи попереднього досвіду чи знань в даній галузі.

Для компанії франчайзинг – це спосіб поширення бізнесу. Для підприємців франчайзинг – це один із шляхів стати власником бізнесу. На зростаючих ринках, таких як Україна, франчайзинг є швидким способом навчання підприємців практичним стандартам, що необхідні для ведення прибуткового бізнесу.

Франчайзер (франшизіар) – це компанія, що видає ліцензію або передає право на користування своїм товарним знаком, ноу-хау й операційними системами. Франчайзер створює успішний продукт чи послуги. Наприклад, особливий стиль роботи готелю та ресторану. Франчайзер досліджує і розвиває бізнес, витрачає гроші на просування бізнесу, створює гарну репутацію та імідж і бренд, що всіма визнаються. Після того, як компанія довела працездатність своєї бізнес-концепції та успішну відтворюваність цього бізнесу, вона може почати пропонувати підприємцям повторити подібний успіх, купити її франшизу.

Франчайзі (франшизіат) – це людина або компанія, яка купує у франчайзера можливість навчання й отримання допомоги при створенні бізнесу і виплачує сервісну плату (рояліті) за використання товарного знаку, ноу-хау та системи ведення робіт франчайзера. Франчайзі сам сплачує витрати на створення бізнесу. Дуже часто франчайзер надає вигідні знижки на важливі постачання (матеріали, видаткові кошти). Ці знижки завжди дають можливість франчайзі купувати продукти у франчайзера за більш вигідною ціною. Франчайзі робить первісний внесок на допомогу створення і відкриття бізнесу. Франчайзі приймає на себе обов'язок виплачувати щомісячні внески за право користування торговим знаком

і бізнес системою, за підтримку, навчання і консалтинг, що надаються франчайзером.

Франшиза – це повна бізнес система, яку франчайзер продає франчайзі. Іншою назвою для подібної системи служить франчайзинговий пакет, що зазвичай включає посібники з ведення робіт та інші важливі матеріали, що належать франчайзеру.

Міжнародна Асоціація Франчайзингу виділяє 70 галузей господарства, у яких можна використовувати методи франчайзингу. Повне їх перерахування не має сенсу, але можна зрозуміти ширину застосування франчайзингу: бухгалтерський облік, авторемонт, книгарні, дитячий одяг і навчання, будівництво, невеликі продовольчі магазини, магазини косметичних товарів, освіта, послуги з працевлаштування, ресторани, готелі, пральні та послуги зі збирання, приватні поштові скриньки, фотостудії, ріелторські компанії, туризм та розваги, прокат спеціального устаткування та туристичні агентства.

Для того, щоб досягти високого рівня взаємодії та захисту з боку франчайзера франчайзі повинен сформувати особливі взаємини з франчайзером. Ці взаємини є досить складними. За цих взаємин франчайзі повинен дотримуватись наступних умов: цілком приймати точку зору франчайзера, його завдання і цінність в даному бізнесі, довіряти та поважати франчайзера, формувати повагу і довіру франчайзера до себе, приймати чітко встановлені правила й обов'язки, описані в договорі, оскільки після підписання договору вони не підлягають ніяким змінам чи доповненням, прагнути працювати і спілкуватися з франчайзером, накласти на себе певні зобов'язання з бізнесу, бути вірним йому як в благополучні так і в скрутні часи, дотримуватись операційних процедур і стандартів, встановлених франчайзером, стати частиною системи шляхом внесення в бізнес нових ідей (за згодою франчайзера) і постійного вкладання зусиль у бізнес.

В світі є безліч франчайзингових фірм. Але вони занадто дорогі для українського підприємця. А найвідоміші українські фірми, що лідирують на своїх ринках, пропонують франчайзинг за символічну плату. Прибуток деяких регіональних представництв приблизно дорівнює прибутку крупних зару-

біжних фірм. А починали вони кілька років тому всього лише з кількома тисячами гривень.

Багато франчайзерів пропонують франчайзинг на основі зарубіжного досвіду. Тривалі терміни окупності та невеликий прибуток – це нормально для Європи і Америки, але погано для України. Окупність такого франчайзингу – 1,5–2 роки. Прибуток – на рівні 10–30 до 50% річних. Але найголовніше, не можна працювати своєю головою, треба все робити за корпоративними стандартами. У кращих українських франчайзингах все по-іншому. Українські партнери – франчайзі хочуть бути лідерами, господарями своєї справи, а не сліпими виконавцями чужої волі. Тому що багато англомовних імен погано сприймаються населенням України, особливо в регіонах. В результаті дилери–франчайзі за свій рахунок просувають на ринок нікому не відому марку, що важко запам'ятовується. Один з прикладів: мережа готелів Ramada є лідером за кількістю франшизних точок в світі. А в Україні їх практично немає – не змогли знайти правильний підхід до нашого бізнесу.

Привабливість франчайзингу полягає в наявності незаперечних переваг для обох учасників франчайзингових відносин. Для малого готельно–ресторанного бізнесу та індивідуальних підприємців він надає в розпорядження стабільний прибутковий бізнес, для відомих готельних і розважальних компаній – можливість розширити і зміцнити свої позиції на ринку. Саме цим слід пояснити таке широке розповсюдження франчайзингу як в Європі, так і в Америці. Для багатьох підприємств франчайзинг став символом досягнення успіху в бізнесі, у тому числі і для деяких українських фірм, які зважилися на розвиток бізнесу за допомогою франчайзингу.

На даному етапі розвитку українського готельно-ресторанного підприємництва, в першу чергу, заважають підвищені комерційні ризики. Реалізація сучасних бізнес–проектів вимагає від підприємця широких знань в області управління, маркетингу, реклами та уміння враховувати особливості проекту. Відробіток ефективної схеми і методів діловодства у кожному конкретному випадку вимагає великих тимчасових і матеріальних витрат.

У міжнародній економіко-правовій практиці існують й інші визначення франшизи. За визначенням Британської фран-

чайзингової асоціації франшиза – це контрольна ліцензія, видана однією особою (франчайзером) іншій особі (франчайзі), як умова бізнесу. В цьому випадку, франшиза:

а) дає дозвіл або зобов'язує франчайзі займатися протягом періоду франшизи певним бізнесом, використовуючи специфічне найменування, що належить або асоціюється з франчайзером;

б) дає право франчайзеру здійснювати контроль протягом всього періоду франшизи за якістю ведення бізнесу, що є предметом франчайзингового договору;

в) зобов'язує франчайзера надавати франчайзі допомогу при веденні бізнесу, що є предметом франшизи (відносно організації підприємства франчайзі, навчання персоналу, управління продажами тощо);

г) зобов'язує франчайзі регулярно протягом всього періоду франшизи виплачувати франчайзеру певні грошові суми як сплату франшизи або товарів, послуг, що надаються франчайзером франчайзі;

д) не є звичайною операцією між холдинговою та її дочірньою компаніями, або між дочірніми компаніями однієї холдингової компанії, або між приватною особою і компанією, контрольованою ним.

Привабливість і, відповідно, широкий розвиток франчайзингу пояснюється комплексним характером відносин, достатньо високим рівнем їхньої прозорості, а також перевагами системних зв'язків. Це дозволяє сформувати гомогенну й одноманітну мережу з ефективним розподілом капіталовкладень, створити широку систему збуту товарів і послуг, підсилити конкурентні переваги учасників мережі по відношенню до інших учасників аналогічного ринку, забезпечити можливість швидшого виходу на ринок з мінімальним ризиком нових учасників системи. Крім того, внутрішня координація системи на різних рівнях дозволяє оптимізувати витрати, зокрема з виводу на ринок модифікованих і нових товарів і послуг, їх просуванню і розподілу, що природним чином дає конкурентні переваги як конкретному учасникові, так і франшизній мережі в цілому.

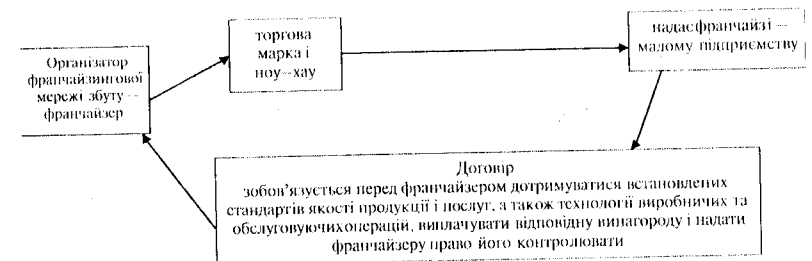
До придбання франшизи підприємці повинні провести ретельну роботу з вибору франшизи, слідуючи наведеному нижче порядку:

- проведення самоаналізу;
- вибір товару або послуги;
- пошук вірогідних кандидатів на надання франшизи;
- аналіз контрольного переліку питань;
- отримання повної інформації про діяльність;
- наймання юриста;
- порівняння франшиз і вибір кращої з них.

Концесія припускає юридично оформленого виконання обов'язків сторін. Обов'язками правовласника є:

- передача технічної й комерційної документації та іншої інформації;
- інструктаж користувача та його працівників;
- видача (передача) і оформлення ліцензії;
- надання постійного технічного і консультативного сприяння (навчання і підвищення кваліфікації);
- контроль якості товарів (робіт, послуг);

Найнаочніше відношення в системі франчайзингу показує мал. 1. Організатор франчайзингової мережі збуту—франчайзер, який володіє певною торговою маркою і ноу-хау, — надає франчайзі — малому підприємству, що входить у франчайзингову мережу, — право на ведення справи під його торговою маркою, фірмовий дизайн, маркетингові технології та певний набір товарів і послуг. Франчайзі, який є незалежним господарюючим суб'єктом, зобов'язується перед франчайзером дотримуватися встановлених стандартів якості продукції і послуг, а також технології виробничих і обслуговуючих операцій, виплачувати відповідну винагороду і надає франчайзеру право його контролювати.



Мал.1. Схема відносин в системі

Система франчайзингу є взаємовигідною для двох сторін з кількох причин. Для франчайзера, по-перше, це ефективний спосіб зростання, що не вимагає вкладень засобів. Розмір економії нескладно обчислити. За умовами торгової мережі «Копійка», яка використовує технології франчайзингу, наприклад, витрати на повний комплект устаткування для магазину завбільшки у 350–400 кв.м. складають \$ 300 тис. Компанія дістає можливість розвиватися, не купуючи нові торгові площі, дефіцит яких відзначають ритейлери. Іншою перевагою франчайзингової збутової мережі є велика мотивація малих підприємств з розвитку бізнесу, оскільки керівник малого підприємства – не найнятий робітник, а господар. З погляду франчайзі робота у мережевій компанії є свого роду гарантією «виживання» бізнесу. За статистикою серед незалежних компаній тільки 15% виживають за перші п'ять років, тоді як серед франчайзингових малих підприємств успішно розвиваються кожні 7 з 8 компаній.

Проте не тільки плюси є у системи франчайзингу. Одне з обмежень цієї системи – велика роль особистих відносин між першими особами мереж компанії і партнерами – франчайзі. Часто саме налагоджені відносини і контакти мають вирішальне значення для успіху або невдачі франчайзингу. Прагнучи понизити ризики сумісного бізнесу з незнайомими компаніями, деякі мережеві компанії вводять спеціальні вимоги до потенційних партнерів.

Іншою проблемою, що вимагає постійної уваги, є необхідність безперервного вдосконалення системи контролю франчайзингової мережі. Про це свідчить досвід українських мереж, що пройшли за вітчизняними мірками великий шлях в цьому напрямі. Ключове завдання системи франчайзингу виробника офісних меблів «Фелікс» на даний момент, коли етап становлення вже позаду, став контроль діяльності франчайзі. Методи і форми контролю, вживані мережами компаній, різні і залежать від стадії розвитку системи та області діяльності. Не варто забувати й ще про один аспект франчайзингових відносин, що несе потенційний ризик для організатора мережі, – можлива конкуренція з боку навченого ноу-хау і технологіям ведення бізнесу франчайзі. В міру того, як фірма – франчайзі набирає досвіду і знаходить силу, при-

близно рівну силі франчайзера, йому стає все складніше тримати її в своїй владі. Для того, щоб понизити можливі ризики в договорах франчайзингу мережі «Макдональдс», наприклад, обумовлена вимога переходу права власності на підприємство франчайзі до мереж компанії у разі порушення договору, зокрема розкриття або несанкціонованого використання інформації і ноу-хау системи.

Успіх франчайзингу базується на здійсненні наступних основних принципів:

- постійна співпраця та довіра партнерів;
- загальні для системи стратегія збуту і цінова політика;
- сумісна присутність на ринку;
- надання підтримки й обмін інформацією;
- високий ступінь підприємницької ініціативи;
- планування та прогнозування розвитку системи;
- сумісна політика в регіонах діяльності;
- переваги конкуренції;
- налагоджена система постачань.

3.2. Види та форми франчайзингу

Важливим складовим елементом успіху є чітке і повне знання підприємцем суті франчайзингу, його різновиду, структури, переваг і можливих характеристик при його використанні. Франчайзинг може бути визначений як спосіб доставки продукції або послуг споживачеві, спосіб розвитку бізнесу і завоювання ринку на основі кооперації матеріальних і фінансових засобів і зусиль різних підприємств. Франчайзинг може розглядатися і як договір, за якого виробник або одноосібний розповсюджувач продукту або послуги, захищених торговою маркою, дає ексклюзивні права на розповсюдження на даній території своєї продукції або послуг незалежним підприємцям (роздрібним торговцям) в обмін на отримання від них платежів за умови дотримання технологій виробничих і обслуговуючих операцій. Франчайзер зазвичай має багаторічний досвід у виробництві даного продукту, розвинув систему, привласнив їй своє ім'я або товарний знак і володіє знаннями про те, що може привести до успіху, а що ні.

Виділяють три основних види франчайзингу – товарний франчайзинг, виробничий і діловий.

Товарний франчайзинг іноді називають «франчайзинг продукту (торгового імені)». Це франчайзинг у сфері торгівлі на продаж готового товару. У товарному франчайзингу франчайзером зазвичай є виробник, який продає готовий продукт або напівфабрикат дилеру – франчайзі. Останній здійснює передпродажне і післяпродажне обслуговування покупців продукції франчайзера і відмовляється від продажу товарів конкурентів. Це правило є істотним змістом взаємин партнерів – франчайзера і франчайзі – дилера.

Цей вид діяльності має на меті придбання у провідної компанії права на продаж товарів з її торговою маркою. В цьому випадку франчайзі купує у франчайзера товари і після цього їх перепродає від імені франчайзера. В окремих випадках провідна компанія має відношення і до оплати гарантійних послуг, і до відшкодування витрат на сумісну рекламу. Як правило, для товарного франчайзингу характерна вузька спеціалізація франчайзі на реалізації одного виду товарів і послуг.

Виробничий франчайзинг – це франчайзинг на виробництво товарів. В цьому випадку фірма, що володіє технологією виготовлення якогось продукту, продає місцевим або регіональним заводам сировину для виготовлення (наприклад, завод по розливу безалкогольних напоїв). Дрібна фірма тут не просто виступає під торговою маркою франчайзера і реалізує його продукцію та послуги, але й входить в повний цикл господарської діяльності великої корпорації, виконуючи рівні з нею вимоги технологічного процесу, якості, навчання персоналу, виконання плану продажів, оперативної звітності. Ця форма передбачає тісний контакт франчайзера та франчайзі, детальну регламентацію діяльності та високий ступінь відповідальності малого підприємства. Цей вид франчайзингу найширше представлений у виробництві безалкогольних напоїв. Кожен з місцевих або регіональних розливних і пакувальних заводів є франчайзі від основної компанії.

Діловий франчайзинг називають ще «франчайзинг бізнес-формату». При цьому способі франчайзер продає ліцензію приватним особам або іншим компаніям на право відкриття магазинів, кіосків або цілих груп магазинів для продажу по-

купцям набору продуктів і послуг під ім'ям франчайзера. Таким чином, це франчайзинг на вид діяльності, тобто включення малого підприємства в повний виробничо–господарський цикл крупної корпорації. Чи не найпопулярніший вид франчайзингу, при якому провідна фірма продає ліцензію приватним фірмам або компаніям на право відкриття власної фірми з продажу продуктів і послуг під ім'ям франчайзера (наприклад, прокат і побутове обслуговування, ділові та професійні послуги бізнесу та населенню, магазини або мережі бістро, готелі). З боку крупної корпорації пред'являються рівні з нею вимоги до технологічного процесу, якості, а також забезпечується навчання персоналу, вибір майданчика будівництва підприємства, інші послуги (методи забезпечення продажів, ведення оперативної звітності та ін.). При діловому франчайзингу необхідно, щоб франчайзі сплачував постійні внески, а також проводив внески до рекламного фонду, що знаходиться у підпорядкуванні франчайзера. Франчайзер може здати в оренду франчайзі основні фонди, запропонувати йому фінансування; він має право також виступати і як постачальник для своїх франчайзі. Однією з перших ластівок ділового франчайзингу було відкриття першого ресторану швидкого обслуговування світової франчайзингової системи Макдональдс. В даний момент тут можна спостерігати дуже активний розвиток франчайзі, відкриття нових бістро та ін.

Діловий франчайзинг є найпопулярнішим способом франчайзингу. При цьому способі франчайзер продає ліцензію приватним особам або іншим компаніям на право відкриття магазинів, кіосків або цілих груп магазинів для продажу покупцям набору продуктів і послуг під ім'ям франчайзера. В останні роки класична модель франчайзингу змінилася у напрямі забезпечення франчайзера додатковими можливостями швидкого розвитку з найменшими витратами.

Залежно від розмірів первинного капіталу франшизи бізнес–формат ділять на наступні основні підгрупи:

- франшиза – робоче місце – робоча франшиза (Job franchise), де франчайзер створює добре підготовлене робоче місце для підприємця; основні інвестиції – купівля прилавка–фургона;

Продовження таблиці 1.1.

| Вид франчайзингу | Тип франшизи | Переваги | Недоліки |
|------------------|--------------------------------|--|---|
| Корпоративний. | Мережа франшизних підприємств. | Акумуляція позитивних якостей вище розглянутих видів франчайзинга; диверсифікація бізнесу. | Неспівпадання цілей франчайзі з інтересами франчайзера; сповільнене реагування бізнесу на зміни умов ринку. |

Класична модель франчайзингу змінилася у напрямі забезпечення франчайзера додатковими можливостями швидкого розвитку з найменшими витратами.

Види франчайзингових систем

Франчайзингові системи приймають багато форм. Ці системи жодною мірою не обмежуються мережами магазинів «Ельдорадо», фаст-фудів «Макдональдс» або готелів «Холідей Інн». Наприклад, франчайзингові системи можуть об'єднувати:

- виробника з виробником;
- виробника з оптовим торговцем;
- виробника з роздрібним торговцем;
- оптового торговця з оптовим торговцем;
- оптового торговця з роздрібним торговцем;
- роздрібною торговця з роздрібним торговцем;
- підприємство обслуговування з підприємством обслуговування.

Спочатку розглянемо франчайзингові системи, що сполучають виробника з виробником. Припустимо, фірма з виробництва хімічних речовин патентує новий спосіб виробництва аміаку. Оскільки даний процес знижує вартість виробництва аміаку на 20%, інші хімічні фірми можуть висловити бажання застосовувати його.

Ліцензія дала б їм право на використання нового технологічного процесу в обмін на комісійну винагороду, яка називається роялті. В даному випадку ліцензіар фактично є франшизером, ліцензіат – франчайзі. За системи франчайзингу, що пов'язує виробника з виробником, франчайзі залишають-

- франшиза – підприємство – комерційна франшиза (Business franchise), що вимагає крупніших інвестицій у виробниче устаткування, наявності робочих приміщень, додаткового персоналу;
- інвестиційна франшиза (Investment franchise), основна мета якої – повернення первинної суми інвестицій.

Корпоративний франчайзинг – сучасна форма організації франшизного бізнесу, при якій франшизодержувач оперує не окремим підприємством, а мережею франшизних підприємств з використанням найманих менеджерів.

Конверсійний франчайзинг – спосіб розширення франшизної мережі, при якому те підприємство, що діє самостійно, приєднується до системи франшизних підприємств, що працюють під контролем одного франшизодержувача.

Для повного розуміння принципів франчайзингу необхідно провести порівняльний аналіз тих його видів, які на даний момент набули найбільшого поширення. Це показано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Порівняльна характеристика видів франчайзингу

| Вид франчайзингу | Тип франшизи | Переваги | Недоліки |
|------------------|----------------------------------|--|---|
| Товарний | Товар. | Простота використання. | Обмежена сфера застосування, вузька спеціалізація франчайзі. |
| Виробничий | Технологія/початковий компонент. | Висока ефективність; простота контролю з боку франчайзера. | Великі початкові витрати на придбання франшизи; залежність від франчайзера. |
| Діловий | Модель франшизного бізнесу. | Найширша сфера застосування; швидка пристосованість до умов ринку. | Іноді надмірна регламентація діяльності пригнічує ініціативність франчайзі. |
| Конверсійний | Конвертація. | Зменшення витратної частини бюджету за рахунок зниження витрат. | Необхідність адаптації приватного підприємця до залежного положення. |

ся відносно автономними. Такі франчайзі мають в своєму розпорядженні майже повну свободу дій. Політика і процедури можуть бути їхньої власної розробки, навіть цехи і устаткування можуть бути їхньої конструкції.

Інша франшизна система сполучає виробника і роздрібного торговця. Кращим прикладом є система, що сполучає виробників автомобілів і роздрібних автомобільних дилерів. Ще одним прикладом будуть станції автообслуговування, які надають місця для парковки і продають паливно-мастильні матеріали, що поставляються за контрактом нафтопереробними компаніями типу «Тексако». Франшизні системи, що сполучають виробника з оптовим торговцем, оптового торговця з оптовим торговцем і оптового торговця з роздрібним торговцем, діють аналогічним чином.

Роздрібні й обслуговуючі франшизні системи типу «Кентуккі фрайд чікен» помітно відрізняються від систем франшизних угод між виробником і оптовим торговцем, тому що франчайзі фактично є тут продовженням франшизера. У подібних системах кожен франчайзі нагадує торгову точку компанії з єдиним виключенням: франшизер вкладає для створення цієї торгової точки гроші франчайзі, а не власні кошти.

Методи франчайзингу. Останніми роками класична модель франчайзингу змінилася у напрямі забезпечення франчайзера додатковими можливостями швидкого розвитку з найменшими витратами.

Хоча існує багато варіантів класичного франчайзингу, три з них найчастіше використовуються: регіональний франчайзинг, субфранчайзинг, франчайзинг, що розвивається. В кожному з цих випадків франчайзі отримує всі переваги, які зазвичай пов'язані з франчайзингом: використання торгової марки і логотипу франчайзера, системи його бізнесу, первинне навчання, вибір місця, підтримка та ін. Основні їхні відмінності полягають в наступних характеристиках: тривалість відносин франчайзера і франчайзі, до кого франчайзі може звертатися за підтримкою, кому він сплачує встановлені внески.

Регіональний (корпоративний) франчайзинг. Вибираючи регіональний франчайзинг, франчайзер вирішує охопити своєю

діяльністю певний географічний район, яким може бути столична область, штат або країна. Усвідомлюючи, що він, можливо, не володіє такими коштами або колективом, щоб розвиватися так швидко, як хотілося б, він спирається на підтримку головного франчайзі. У свою чергу, головний франчайзі має право не тільки підбирати нових франчайзі в своєму географічному районі, але й забезпечувати їхнє первинне навчання, та інші послуги, що зазвичай робить сам франчайзер. Головний франчайзі включений в розділення платежів і часто внесків до рекламного фонду. Він користується всіма благами, які зазвичай дає франчайзинг, для цього він теж платить ліцензійні внески, а також внески на рекламу безпосередньо франчайзеру. В контракті між франчайзером і головним франчайзі зазначається обов'язки кожної з сторін. У відповідь на первинну сплату франчайзеру внесків за діяльність на певній території ринку головний франчайзі в майбутньому отримує від франчайзера роялті, величина якої залежить від частки в загальному об'ємі реалізації тих нових франчайзі, яких він залучив в цю франчайзингову систему. На відміну від інших, цей варіант вигідний для всіх сторін, оскільки головний франчайзі – особа, яка обирається і повинна отримувати підтримку протягом всього часу співпраці, а це вигідно і франчайзеру.

Субфранчайзинг. У субфранчайзингу субфранчайзер також освоює певну територію та забезпечує первинне навчання, вибір приміщення та ін. Відмінність полягає тільки в тому, що франчайзі працює безпосередньо з субфранчайзером на довгостроковій основі і має дуже обмежений контакт з франчайзером. Він сплачує роялті і рекламні внески субфранчайзеру, який частину цих грошей сплачує франчайзеру. Субфранчайзер, таким чином, стає франчайзером на своїй території і франчайзі залежить від його довгострокової підтримки. Те, що субфранчайзер може мати не обмежені кошти, управлінські і маркетингові здібності, відіб'ється на франчайзі. Отже, потенційний франчайзі повинен дуже ретельно вибирати субфранчайзингові відносини, оскільки він залежить від ділової і життєвої хватки як франчайзера, так і субфранчайзера.

Франчайзинг, що розвивається. В угоді про розширення території франчайзер передає ексклюзивні права на розвиток якогось географічного району групі франчайзерів. Інвестори, у свою чергу, або розвивають свої власні франшизи, якими вони володіють на цій території, або підбирають франчайзі. В останньому випадку, положення інвестора як власника обмежено. У відповідь на право розвитку ексклюзивної території особа, яка володіє цим правом, платить франчайзеру внески і зобов'язана відкрити певну кількість точок за обумовлений період. Власники відкритих франчайзі платять роялті і рекламні внески безпосередньо франчайзеру. Особа, яка володіє ексклюзивними правами, не має частки в цих внесках, її частка є тільки в рентабельності індивідуальних франчайзі, які вона відкрила.

Конверсійний франчайзинг. Це такий спосіб розширення франшизної мережі, при якому самостійно діюче підприємство за договором франчайзингу приєднується до системи франшизних підприємств, що працюють під контролем одного франчайзера.

Таблиця 1.2. Порівняльна характеристика методів франчайзингу

| Метод франчайзингу | Умови розповсюдження | Переваги | Недоліки |
|-------------------------|---|---|--|
| Класичний | стандартні; | легкість у застосуванні; | достатньо повільне розширення мережі; великі витрати. |
| Регіональний (районний) | головний франчайзі розширює мережу в певному регіоні; | переваги при встановленні цін; зменшення витрат на контроль з боку франчайзера; | достатньо жорсткі умови договору щодо освоєння території. |
| Субфранчайзинг | власник районної франшизи (субфранчайзер) отримує право на продаж субфраншиз; | можливість залучення значного додаткового капіталу; | значна залежність франчайзі від фінансових, управлінських і маркетингових здібностей субфранчайзера. |

Продовження таблиці 1.2

| Метод франчайзингу | Умови розповсюдження | Переваги | Недоліки |
|----------------------|---|---|--|
| Той, що розвивається | передача ексклюзивних прав на розвиток району групі інвесторів. | швидке розширення франшизної мережі з мінімальними витратами для франчайзера. | обмеження положення інвестора як власника; високі початкові витрати. |

Вивчивши окремі види і методи франчайзингу, можна констатувати, що в готельно-ресторанному бізнесі необхідне використання ділового франчайзингу, оскільки він пропонує величезну кількість варіантів співпраці в усіх областях бізнесу та пристосованість до умов ринку. Також при використанні ділового франчайзингу, франчайзер пропонує різні пільги франчайзі, які є важливими для ведення успішного бізнесу.

3.3. Коротка історія

Корені франчайзингу ведуть у середньовіччя. Дотепер юридичний термін «франшиза» у США та Австралії позначає передачу кому-небудь прав державного володіння, а в Великобританії – передачу прав від імені короля. У середньовічній Англії король надавав знаті різні права, наприклад, збирати податки на визначеній території в обмін на необхідні владі послуги. Громадянам видавалися дозволи (франшиза) продавати товари на ринках, брати участь у ярмарках. І в наші дні у Великобританії ще продовжують діяти древні франшизи, що надають їхнім власникам права на утримування ринків, проведення ярмарків, утримування поромів і мостів. У такий спосіб з давніх часів влада делегувала частину своїх повноважень в обмін на капітал або необхідні послуги, тим самим закладаючи фундамент сучасного франчайзингу протягом століть.

Щодо торгової практики, то в Лондонському Сіті в XVII столітті були засновані системи торгових гільдій, схожі на сучасні системи франчайзингу. На початку XIX століття в

тій самій Великобританії була введена система «зв'язаних домів», сутність якої полягала в наданні владою право на торгівлю спиртними напоями тільки власникам постійних дворів за спеціальною ліцензією. Більшість власників не мала достатньо коштів для оплати ліцензії. Цю систему прекрасно використовували броварники, надаючи власникам постійних дворів позику чи здаючи їм в оренду майно, одержуючи натомість ринок збуту свого пива й інших спиртних напоїв.

Першим, відносно сучасним, прикладом франчайзингу в США можна вважати законодавче надання прав бізнесу в таких сферах як залізниця і банки. Отримане від уряду виключне право давало стимул приватному бізнесу вкладати значні капітали в розвиток цих підприємств, хоча в даному випадку зберігався певний державний контроль за роботою залізниць і банків. При цьому надавалися певні привілеї тим, хто міг забезпечити необхідні послуги. Наприклад, передача права на землекористування особі, яка забезпечить постачання армії, чи передача повноважень певній особі на збір податку від імені уряду.

Таким чином, приватний бізнес дозволив відносно швидко і якісно розвивати підприємства різних сфер послуг без залучення державних коштів. Ще цікавіші приклади використання франчайзингу приватним бізнесом були в 50–х роках ХІХ сторіччя, коли в США були надані виключні права виробникам.

Помилки, здійснювані франчайзерами по відношенню до франчайзі, періодично приводили до суду, привертаючи, таким чином, увагу адміністрації та органів місцевої влади. Норми законодавства, що в результаті приймалися в 60–і та 70–і роки, стосувалися проблем франчайзингу в конкретних галузях промисловості, наприклад, в автомобільній та автосервісі. На сьогодні в практиці бізнесу значно менше зловживань, пов'язаних з франчайзингом, і він є основою багатьох підприємств.

У цей час низка великих підприємств, наприклад, компанія «Зінгер», франчазують право на продаж своїх виробів (швейних машин) по всій території США. У ті часи купівля

такого устаткування в магазині не була звичною, і домогосподарки скептично поставилися до «механічного» устаткування. До того ж їхні чоловіки повинні були викласти велику суму за непотрібну у їхньому розумінні річ, що має тільки одну перевагу – полегшення праці їхніх дружин. Єдиний спосіб продажу такого товару – це «агресивний» продавець, здатний принести товар прямо до покупця і показати дива, що ця машина може творити. Оскільки грошей у компанії для наймання продавців не було, молодий «Зінгер» придумав систему, за якої незалежні продавці (дилери) могли купити право на продаж швейних машин на визначеній території. Дилери платили 60 доларів за машину, а продавали за 125 доларів. Протягом кількох років сотні дилерів стали заможними людьми.

Одна з перших успішних франчайзингових систем була застосована компанією General Motors. Оскільки у 1898 році молода компанія ще не мала початкового капіталу, необхідного для відкриття магазинів, General Motors почала продаж парових двигунів через систему дилерів. Ця система донині залишається основним способом продажу автомобілів. Одним з перших франчайзі виявилися власники магазинів із продажу велосипедів і магазинів ширьжитку. З 50–х років нинішнього сторіччя в багатьох країнах особливо швидко почала розвиватися франчайзингова система створення готелів і ресторанів. Цьому сприяла поява в США закону про товарний знак. Підприємство–виробник продукції, робіт або послуг, що мало серед конкурентів свої індивідуальні особливості, досить високу репутацію якості обслуговування, на певних умовах здобувало товарний знак (торгову марку). Власником товарного знаку могли бути видані ліцензії іншим фірмам на визначений термін, протягом якого власник контролює якість товарів чи послуг, продаваних під його товарним знаком.

Продаж іншим підприємствам права на використання свого товарного знаку під різнобічним контролем і під захистом закону дозволяв власнику розширити межі свого бізнесу без великих капітальних і поточних витрат. Поступово на цій основі стали складатися певні правила ведення справ власника товарного знаку (франчайзера) з підприємствами, що придбали ліцензії на їхнє використання (франчайзі), тобто склалися відносини франчайзингу.

Розвиток мережі підприємств, що працюють за системою франчайзингу, мало і свої проблеми. Велика їх частина була пов'язана з тим, що деякі франчайзери прагнули продати більше ліцензій франчайзі, ніж дозволяли обсяги продажу товарів і послуг населенню, а також можливості навчання і допомоги франчайзі.

Помилки та зловживання, зроблені учасниками франчайзингових відносин, періодично призводили до судових розглядів. Розглянемо кілька прикладів таких справ.

Громадянин Квірк підписав угоду з однією компанією про те, що він буде виконувати функції її представника на певній території. У відповідності з умовами угоди Квірку виплачувались комісійні в залежності від забезпечення ним обсягу продаж. Компанія надала Квірку службовий автомобіль. До обов'язків Квірка входило «просування» товарів компанії, відвідуючи торгівельні ярмарки та експозиції, на яких він розповсюджував каталоги і прайс-листи, а також представляв зразки продукції цієї компанії. Коли компанія спробувала припинити співробітництво з Квірком та послала йому повідомлення за 30 днів до передбачуваного строку припинення співробітництва (як це передбачалося умовами контракту між ними), Квірк звернувся до суду з позовом про те, що відповідно до законодавства штату Вісконсін подібне повідомлення повинне надсилатися йому за 90 днів, оскільки він є дилером (франшизіатом) цієї компанії.

Суд прийшов до висновку, що тут мали місце відносини «роботодавець – найманий працівник», а не франшизні правовідносини. Щоб вважатись франшизіатом, за законодавством від нього вимагалось мати значні інвестиції в рамках співробітництва з франшизіаром. Квірк ніяких інвестицій в рамках співробітництва з компанією не здійснював, не надавав своїх виробничих потужностей і «гудвіла». Квірк просто збирав замовлення, але не надавав кредитів і не приймав на себе ризик від неплатежів з боку покупців. Компанія, а не Квірк, визначала ціни, надавала знижки тощо. Компанія також виплачувала \$1 500 (які потім відраховувались від комісійних) в ті місяці, коли комісійні через незначний обсяг продажу не досягали встановленої суми. Крім надання службового автомобіля, компанія сплачувала за Квірка внески до фондів

безробіття і компенсації працівників. Тому суд і вирішив, що Квірк був просто найманим працівником, а не дилером компанії, отже компанія не порушила закон, повідомивши за 30 днів про припинення співробітництва.

Ще одним прикладом є судовий процес між фірмою-виробником пива та фірмою дистриб'ютором. Остання інвестувала 1,4 млн. доларів, щоб отримати франшизу від виробника. Через деякий час після початку співробітництва виробник звинуватив дистриб'ютора в тому, що він збуває продукцію за межами обмовленої території. Дистриб'ютор відкинув ці обвинувачення. Шукачі виробника одного разу помітили, що три невеликі вантажівки з пивом поїхали зі складу дистриб'ютора і підїхали до трейлера, який стояв за кілька кварталів від складу. Не з'ясувавши куди саме поїхав трейлер з пивом, компанія-виробник розірвала франшизу з дистриб'ютором під приводом його нечесної поведінки. При цьому без встановленого порядку повідомлення. З таким рішенням виробника суд не погодився. Суд зобов'язав виробника надати франшизіату можливість продажу свого дистриб'юторства, щоб компенсувати відповідні витрати.

Не менш принагідним прикладом є франшизна суперечка між компанією-виробником автомобілів та компанією, що стала її франшизіатом. Франшизіат зобов'язувався не тільки реалізовувати автомобілі, але й утримувати склад запчастин для задоволення потреб споживачів. З часом франшизіар повідомив франшизіата про наявність порушень умов контракту та надав 60 днів для їх усунення. Через кілька місяців франшизіар направив франшизіату іншого листа, у якому повідомлялося про розірвання франшизи через те, що недоліки не усунені. Франшизіат звернувся до суду і припинив розірвання угоди. Франшизіар не погодився з таким вчинком та подав апеляцію. Суд підтримав франшизіара і вирішив, що в нього було достатньо підстав для припинення франшизи. Зокрема франшизіат постійно мав проблеми з обслуговуванням автомобілів, виготовлених франшизіатом. Його виробничі потужності не утримувались в належній чистоті. У франшизіата не було всього необхідного обладнання та інструментів. Були відсутні деякі настанови франшизіара по обслуговуванню його продукції. Обслуговування автомобілів займало забагато

часу, через це клієнти зазнавали незручностей. Франшизіат мав недостатній перелік запчастин. Він же зтягнув введення в дію комп'ютерної системи з обліку запчастин. Франшизіат також розповсюджував серед споживачів інформацію про те, щоб вони не купували в іншому місці автомобілі франшизіара такої марки, яку не можна купити у франшизіата. Названі аргументи цілком запевнили суд в правоті франшизіара.

Подібні судові процеси залучали увагу адміністрації й органів місцевої влади. У результаті приймалися в 60-і і 70-і роки норми законодавства, які стосувалися проблем франчайзингу в конкретних галузях промисловості, наприклад, в автомобільній і автосервісі.

В даний час у практиці бізнесу набагато менше зловживань, пов'язаних із франчайзингом, і він є основою багатьох підприємств.

Проте й дотепер ведеться чимало суперечок між учасниками франчайзингових відносин. Під приводом надання прав на товарний знак чи знак обслуговування франшизіари часто намагаються нав'язати франшизіатам територіальні обмеження чи обмеження з приводу поставок і цін. Самі ж франшизіари звертаються до суду, вказуючи на такі суперечності:

- зменшення контрактних зобов'язань (Конституція забороняє державі приймати закон, який вносить істотні зміни в контрактні зобов'язання).
- належний процес (чотирнадцята поправка забороняє неясні, позбавленні критеріїв закони).
- федеральний примат (ст. VI Конституції надає федеральному законодавству статус вищого закону держави. Звідси франшизні законодавства штатів, які суперечать федеральному законодавству, наприклад, «Акту Лемхима», регулюючому товарні знаки, є антиконституційними).
- міжштатна торгівля (ст. I секції 8 Конституції забороняє штатам неналежним чином обтяжувати міжштатну торгівлю).

Одним із сучасних та найбільш наочних і переконливих прикладів розвитку і становлення франчайзингової системи є діяльність всесвітньо відомої фірми «Макдональдс», що на даний час може розглядатися як безперечний лідер в індустрії швидкого харчування.

Коли наприкінці 40-х років брати Річард і Моріс Макдональди, власники невеликого пришляхового кафе, задумалися над тим, як поліпшити обслуговування своїх клієнтів і, природно, збільшити прибуток, вони знайшли вдалий спосіб: скоротили число позицій у меню до трьох блюд, стандартизували технологію на основі конвексрної системи й уніфікували рецептуру організації готування блюд. Наприклад, гамбургери важили рівно 1,6 унції і містили не більш 19 % жиру. Працівники були одягнені в накрохмалені білі сорочки і виконували один вид роботи: одні знімали гамбургери зі сковорідки, інші вмочували їх у киплячу олію і так далі. Подібна організація підвищила ефективність і знизила витрати. Однаковість «Макдональдс» створила нове покоління клієнта, який точно знав, що де б він не був, скрізь у «Макдональдса» прекрасне і швидке обслуговування і звичний асортимент блюд. Аналогічні підприємства швидкого обслуговування стали з'являтися у великій кількості. Серед них такі, як «Кентуккі Фрайд Чікен», «Холідей Інн» та ін. Кожний з цих підприємців має свою торгову марку, що підтримується по всій створеній мережі франчайзингу. Багато підприємців, зрозумівши і прийнявши цей напрямок бізнесу, стали приєднуватися до нього.

Найбільший підйом у розвитку франчайзингу продовжувався протягом наступних десятиліть до кінця 80-х років. У 1984 році майже третина обсягу продажу у всіх магазинах США (близько 500 млрд. доларів) була реалізована через франчайзингові фірми. За даними міністерства торгівлі США, реалізація товарів і послуг компаніями, що працюють за системою франчайзингу, зростає на 10% щомісяця. Американський франчайзинг, набувши великого внутрішнього досвіду, рушив за кордон, щоб пустити паростки на інших ринках. Багато компаній продали свої франшизи в інших країнах, а деякі з них швидкими темпами розширюють свою міжнародну мережу.

На сьогодні більше 350 американських фірм та їхні франчайзі володіють більш ніж 32 000 торгових підприємств в інших країнах.

Бурхливий розвиток франчайзингу спостерігається в Канаді, Західній Європі, Японії, державах Тихоокеанського регіону, Австралії, країнах регіону Карибського моря. Фран-

чайзери з інших країн, у свою чергу, придивляються до ринку США. Очевидно, міжнародний франчайзинг найближчим часом буде розвиватися ще швидше. Франчайзери шукають потенційних франчайзі в закордонних країнах, а багато приватних осіб і фірм активно шукають франчайзерів з інших країн, щоб придбати їхню ліцензію і права при їхній фінансовій підтримці, на їхній технології виробництва й обслуговування робити свій прибутковий бізнес.

У Росії першою компанією, яка застосувала франчайзинг, стала науково-виробнича фірма «Дока» (м. Тольятті), яка виникла в 1990 р. і з цієї миті, не дивлячись на всі свої можливості, займалася виключно виробничою діяльністю.

У 2005 році об'єм роздрібних продаж підприємств, що діють на основі франчайзингу в США, склав більше 2.1 трильйонів доларів. Згідно з даним міністерства праці США, в 2006 році він виросте на 10%. Зараз частка франчайзингових компаній перевищує 40% загального об'єму торгівлі американського ринку, сумарно в них задіяні 7,2 млн. співробітників. В Європі щодо франчайзингу лідирує Німеччина – там 530 франчайзерів ліцензювали 22 тис. франчайзі. А в ролі аутсайдера виступає Данія, де налічується 98 материнських компаній і 2 тисячі франчайзі. На державному рівні франчайзинг дуже вигідний в США. Ця форма малого бізнесу дає понад 13% ВНП.

Історія Radisson SAS. З 1994 року Radisson SAS швидко стає всесвітньовідомим брендом. Готелі Radisson SAS розраховані на середній клас споживачів і є відмінною альтернативою для тих клієнтів, які бажають провести свою відпустку в затишному місці без значних витрат. Radisson SAS є в США, Канаді, Англії, Австрії, Великобританії, Франції, Німеччині, Індії, Мексиці, Панамі. Комбінація повного спектру висококласних послуг з домашньою затишною атмосферою – ось відмінна риса всіх готелів групи Radisson Sas.

Radisson SAS Hotels & Resorts, частина Rezidor SAS Hospitality – компанія готельного бізнесу першого класу, яка має одні з найбільших в Європі темпів зростання. Зараз компанія має 133 готелі в Європі, в Африці і на Близькому Сході; ще 39 готелів знаходяться на різних рівнях будівництва. Radisson SAS – першокласний бренд з повним готельним сер-

вісом. Його фірмовими особливостями – це «100– відсоткова гарантія комфорту для гостя» і обслуговування під девізом: «Yes I Can!».

Rezidor SAS Hospitality – міжнародна мережа готельного бізнесу, яка має одні з найбільших в світі темпів розвитку. Сьогодні вона має 248 працюючих готелів в 47 країнах із загальною кількістю номерів понад 50 000. Мета компанії – в 2012 році мати 700 готелів. В управлінні Rezidor SAS знаходяться вибрані бренди Carlson в Європі, Африці і на Близькому Сході: Radisson, Park Inn, Regent і Country Inn. Центральний офіс Rezidor SAS знаходиться в Брюсселі. Rezidor. Групою SAS частково володіють уряди трьох скандинавських держав, частково – приватні власники з цих країн.

Rezidor SAS Hospitality – дочірня компанія, яка належить SAS Group і має центральний офіс в Брюсселі, разом з американською компанією Carlson Hotels Worldwide сьогодні оголосили про підписання договору, який перетворює їхнє довгострокове франчайзингове партнерство на акційну угоду.

Згідно з угодою Carlson Hotels купує в SAS Group 25 відсотків акцій Rezidor SAS в обмін на сприятливіші комерційні умови поточної Генеральної франчайзингової угоди (Master Franchise Agreement, MFA). MFA є угодою між Rezidor SAS і Carlson, відповідно до якої Rezidor керує бізнесом в Європі, на Близькому Сході і в Африці (region EMEA) брендами Carlson Hotel, а саме Radisson SAS, Park Inn, Regent International Hotels і Country Inn & Suites.

Перша угода між Rezidor SAS і Carlson була підписана 1994 року і стосувалася бренду першого класу Radisson. Створений відповідно до MFA комбінований бренд Radisson SAS став тим засобом, який перетворив Rezidor SAS на компанію управління готелями і сьогодні має один з найшвидших темпів зростання в світі.

Успіх привів до підписання між Rezidor SAS і Carlson пастиуної мультибрендової угоди MFA в 2002 році і додав до портфеля Rezidor SAS ще три бренди Carlson – Regent, Park Inn і Country Inn s & Suites. Як результат, Rezidor SAS виріс з 29 готелів Radisson SAS на момент укладення угоди 1994 року до 245 готелів на сьогоднішній день.

Carlson Hotels Worldwide для Rezidor SAS – це стратегічний партнер в світовому секторі готельних послуг. SAS Group залишає за собою контрольний пакет Rezidor SAS і загальне управління компанією, разом з тим укріплює стратегічну платформу. Це дозволить збільшити рентабельність Rezidor SAS і розширити можливості розвитку компанії, – говорить пан Гуннар Рейган, виконавчий віце-президент і заступник виконавчого директора SAS Group і голова Rezidor SAS.

Сьогодні Carlson Hotels Worldwide має близько 900 готелів під п'ятьма брендами в 69 країнах світу.

SAS AB виступає найбільшою авіатранспортною і туристичною групою Північної Європи і четвертою в Європі авіатранспортною групою за кількістю пасажирів і операційних прибутків. У Північній Європі SAS Group пропонує авіаперевезення і пов'язані з ними послуги. Scandinavian Airlines забезпечують авіаперевезення в Скандинавії, а також до Європи, Північної Америки і Азії. Scandinavian Airlines є засновником і членом найбільшого в світі авіаційного концерну Star Alliance. До групи також входять авіалінії Spanair, Widerøes's Flyveselskap і Blue1; у частковому володінні знаходяться AirBaltic і Estonian Air. Бізнесові підрозділи Групи Airline Support Businesses і Airline Related Businesses об'єднують компанії по обслуговуванню авіаперевезень. Готельний бізнес в групі представлений Rezidor SAS Hospitality.

- Carlson Hotels Worldwide з центральним офісом в Мінеаполісі входять п'ять готельних брендів із загальною кількістю більш як 890 готелів в 69 країнах;
- Regent International Hotels – один з важливих брендів з високим сегментом готельної індустрії;
- Radisson Hotels & Resorts® – один з світових лідерів верхнього сегменту готельного бізнесу; більш як 430 готелів в 61 країні;
- Park Plaza® Hotels & Resorts – представник середнього сегменту в категорії готелів з повним сервісом, має 35 готелів, відомих високою культурою сервісу, зорієнтованою на клієнтів;
- Country Inns & Suites By Carlson® – готельна мережа середнього сегменту з високими темпами зростання. Має більше 340 готелів, які пропонують чудове обслу-

говування в об'єднанні з теплою комфортною атмосферою.

- Park Inn ® – близько 80 готелів у всьому світі, унікальний готельний бренд у стадії розвитку, який пропонує комфортне середовище в економічній категорії і повністю готовий до активного зростання у всьому світі.

Детальну інформацію про мережу Rezidor SAS і її брендів можна отримати на сайті www.Rezidor.sas.com.

Rezidor SAS Hospitality пропонує безкоштовне користування Broadband у всіх готелях Radisson SAS.

Надаючи можливість безкоштовно користуватися швидкісним доступом до Інтернету через мережу Broadband, Radisson SAS робить ще один крок на випередження конкурентів і пропонує ще одну послугу, щоб забезпечити найповніше задоволення потреб клієнтів.

Radisson SAS Hotels & Resorts, готельний бренд першого класу, який оголосив, що безкоштовний Broadband відтепер входить в перелік готельних послуг. Radisson SAS першим з міжнародних готельних мереж запропонував безкоштовний Broadband – як частина своєї програми E@syConnect – в своїх готелях в Європі, на Близькому Сході і в Африці.

Послуга безкоштовного користування Broadband супроводжується вичерпними і зрозумілими інструкціями. Послугою передбачений швидкісний і бездротовий доступ до Інтернету. Оскільки більшість готелів Radisson SAS мають свої мережі, всі гості, користуючись своїм ім'ям і номером кімнати, можуть підключатися до Інтернету в будь-якому місці в готелі: у власному номері, в конференц-залі, в холі тощо.

Rezidor SAS впевнений, що послуги broadband, дотягні і бездротові, незабаром стануть тим, що гості хочуть знайти в першокласному готелі. Разом з ванною, ліжком, телефоном і телевізором безкоштовний швидкісний Інтернет стане частиною стандартного готельного номера.

На початку 2005 року Radisson SAS завершив налагодження бездротового доступу до Інтернету (WiFi) в більшості своїх готелях. Це стало важливою інвестицією з боку Rezidor SAS, націленою на забезпечення своїм гостям зручного і економічного вигідного обслуговування.

Європейська група готелів Rezidor SAS знов демонструє позитивну динаміку. Прибутки компанії без вирахування податку і амортизації в 2002 р. скоротилися на 17% в порівнянні з 2001 р., що пояснюється загальною економічною ситуацією. Середня вартість номерів компанії знизилася з 105 євро до 104 євро. Рентабельність номера впала з 70 євро до 69 євро. В порівнянні з конкурентами, зниження цього показника в Rezidor SAS не виглядає значним. За даними компанії Deloitte & Touche, рентабельність номерів в аналогічних компаніях впала в 2002 р. на 1,6%, на європейському ринку це зниження склало 3,8%.

У вересні 2002 р. Rezidor SAS підписала угоду з корпорацією Carlson Hotels Worldwide, за якою отримала ексклюзивні права на управління і ліцензування готелів під брендами Regent, Country Inn і Park Inn в Європі, на Близькому Сході і в Африці в перебігу наступних тридцяти років. Компанія має намір до 2012 р. відкрити 700 готелів всіх торгових марок в цьому регіоні. З початку 2002 р. Rezidor SAS вже поповнилася 36 новими готелями: 20 Radisson SAS, 12 Country Inn, двома Park Inn і двома Regent.

Компанія Radisson SAS Hotels & Resorts – найбільша готельна мережа Європи, що динамічно розвивається. На сьогоднішній день під її керуванням знаходяться більше 150 готелів в 38 країнах світу. Загальна кількість номерів в готельній мережі перевищує 33 000.

3.4. Особливості готельного франчайзингу

Розвиток ринкової економіки об'єктивно супроводжується поступовим створенням конкурентного середовища в усіх галузях економіки. Ця обставина, у свою чергу, обумовлює необхідність внесення адекватних змін в систему і методи управління фірмами незалежно від їх розмірів і профілю діяльності.

Готельна індустрія сьогодні є галуззю зі зростаючим рівнем конкуренції на ринку готельних послуг. Не дивлячись на важке становлення ринкових відносин в Україні, за останні роки відкрилося немало готелів. Нові підприємства створю-

ються, але через деякий час частина з них не витримує конкуренції і виходить з бізнесу. Найважливіші сфери готельного господарства (управління, фінансування, дизайн) є резервами підвищення його конкурентоспроможності. Але проблема вдосконалення управління потенціалом готельних підприємств, недостатньо вивчена і висвітлена в літературі. До теперішнього часу немає системних наукових розробок в цій галузі.

Основними тенденціями розвитку готельного бізнесу є:

- розповсюдження сфери інтересів готельного бізнесу на продукти і послуги, що раніше надавалися підприємствами інших галузей (наприклад, організації харчування, дозвілля, розваг, виставкової діяльності та ін.);
- розвиток демократизації готельної індустрії сприяє підвищенню доступності готельних послуг для масового споживача;
- посилення спеціалізації готельного бізнесу, що дозволяє чіткіше орієнтуватися на певні сегменти споживачів з урахуванням різних ознак;
- глобалізація і концентрація готельного бізнесу;
- персоніфікація обслуговування і повна концентрація на запитах і потребах клієнтів;
- широке впровадження нових засобів комунікації та інформаційних технологій, що дозволяє проводити глибоку і системну економічну діагностику;
- впровадження нових технологій в ділову стратегію готельних підприємств, зокрема широке використання мережі Інтернет з метою просування готельних продуктів і послуг.

Основними завданнями у сфері готельного бізнесу стають створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, створення стабільної клієнтури через уміння знайти свого клієнта, пошук і створення нових шляхів розвитку, постійне оновлення власної політики з урахуванням динамічного ринку готельних послуг, що розвивається.

Проблеми підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу укрупнено можна розділити на наступні:

- проведення досліджень по формуванню принципів управління готельним бізнесом в ринкових умовах;
- застосування до менеджменту і розробки управлінських рішень основних наукових підходів (системного, маркетингового, функціонального, відтворювального, нормативного і ін.);
- переробка стандартів ISO серії 9000 по системах якості з метою їх ув'язки з цілим—конкурентоспроможністю і доповненням такими науковими підходами, як маркетинговий, функціональний, відтворювальний і ін., що охоплюють більшість аспектів управління;
- орієнтація розвитку готельного бізнесу переважно на інноваційний шлях розвитку і ін.

Глобалізація і концентрація готельного бізнесу виявляються у створенні крупних корпорацій і готельних мереж. Такий підхід дозволяє готельним підприємствам перегрупуватися і привернути додаткові ресурси для розвитку свого бізнесу: Готельні підприємства концентруються через створення союзів або асоціацій, що не порушують їхню юридичну і господарську самостійність, але дозволяють проводити сумісні маркетингові програми, вести дослідницьку діяльність, формувати єдину систему підготовки і перепідготовки кадрів.

Економічний аналіз готельного сектора свідчить про ефективність інвестицій саме в готельних мережах, а не в окремі готельні господарства. У світовій практиці існують два основні види готельних мереж: інтегровані мережі, які створені з однорідних одиниць, і готельний консорціум, який об'єднує незалежні готелі.

Інтегровані готельні мережі (див. табл. 1.3) проводять і продають однорідний продукт. Вони управляються прямо або опосередковано через франчайзингову систему або за контрактом на управління.

За контрактом франчайзингу крупна фірма або компанія (франчайзер) передає свої права на використання торгової марки, системи маркетингу, збуту і централізованого резервування номерів, системи управління операціями франчайзіату, який підкоряється управлінським критеріям франчайзера, підтримує його стандарти обслуговування і комфорту, виплачує гонорар за угоду у розмірі 3–4% обігу, а також вно-

сить первинний внесок у розмірі близько 30%. Франчайзер за контрактом франчайзингу передає свої стандарти обслуговування і разом з ними свою репутацію. Компанія надає свою технологію в обмін на інвестиції. Вона допомагає франчайзіату в організації заходів щодо публіциті і порадами при купівлі устаткування, а також займається підготовкою персоналу.

Таблиця 1.3. Найбільші готельні мережі світу

| Групи | Кількість номерів | Кількість готелів | Середня кількість номерів на 1 готель |
|------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------------|
| Хоспіталіті Франшиз Система | 354997 | 3413 | 104 |
| Холдей Інн Уордвайд | 328 679 | 1 692 | 194 |
| Бест Вестерн Інтернешнл | 273804 | 3351 | 82 |
| Аккор Групи | 238 990 | 2 098 | 114 |
| Чойс Отеле Інтернешнл Інн | 230 430 | 2 502 | 92 |
| Маріотт Корпорейшн | 166 919 | 750 | 223 |
| ГТТ Шератон Корпорейшн | 132361 | 426 | 311 |
| Хілтон Отел Корпорейшн | 94 653 | 242 | 391 |
| Форте | 76 330 | 871 | 88 |
| Хаятт Отеле-Хаятт Інтернешнл | 77579 | 164 | 473 |
| Карлсон-Редіссон-Колоні | 76 069 | 336 | 226 |
| Промус Кос | 75 558 | 459 | 165 |
| Клуб Медітеран СА | 63067 | 261 | 242 |
| Хіатон Інтернешнл | 52 979 | 160 | 331 |
| Сол Групи | 40163 | 156 | 257 |
| Інтер-Континентал Отеле | 39 000 | 104 | 375 |
| Уестен Отеле енд Резортс | 38 029 | 75 | 507 |
| Нью Уорд-Рамада Інтернешнл | 36 520 | 133 | 275 |
| Канадіан Паіфік Отеле | 27 970 | 86 | 325 |
| Сосьєте до Лувр | 27427 | 398 | 69 |

Джерело: Hotels.

У Франції, наприклад, система франчайзингу розвивається в одно— і двозірковому готельному секторі. Завдяки цій системі двозіркові готельні мережі («Аркад», «Ібіс») і однозіркові мережі («Балладан», «Формула 1») побудували сотні готелів за останнє десятиліття. Цей успіх можна віднести до політики французьких готельних мереж, яка полягає в залученні франчайзіатів маленьким первинним внеском від 270 до 540 тис. дол. У США систему франчайзингу активно застосовують такі імениті готельні мережі як «Холідей Інн Уордвайд» і «Редіссон Хотелі».

Для того, щоб протистояти конкуренції з боку інтегрованих і франчайзингових мереж, незалежні готелі об'єднуються в готельні консорціуми.

Концепція готельного консорціуму останніми роками стала дуже популярною, і число консорціумів в світі значного зросло. Найкрупніший готельний консорціум в світі — американський мережа «Бест Вестерн Інтернешнл», що налічує 3350 готелів і 270 тис. номерів. Вартість членства в цьому міжнародному готельному консорціумі складає 1% обігу після сплати податків. У Європі Франція є найбільшим власником готельних консорціумів. Двадцять консорціумів різного об'єму складають чверть всіх готелів країни. Найбільший з них «Ле Ложе де Франс» забезпечує 60% загальної кількості пропозицій номерів в країні і об'єднує майже 70% всіх готелів — членів консорціумів країни. У Великобританії, об'єднані в консорціуми готелі, забезпечують 60% загальної пропозиції готельних номерів, тобто четверту частину ринку.

Проте в Україні законодавчо не закріплені відносини готельних господарств в інтегрованих мережах. Але нині робляться спроби створення інтегрованих готельних мереж і в регіонах України.

З правової точки зору, всі готелі, які увійдуть до готельної мережі, будуть самостійними юридичними особами. В той же час, стандартами готельних мереж передбачається контроль організації, що управляє, за всіма готелями, що входять в мережу.

Передбачається, що учасники мережі добровільно на договірних умовах прийматимуть в своїй діяльності проходжен-

ня певним внутрішнім стандартам даної готельної мережі. Внутрішні стандарти припускають централізацію ряду організаційно—господарських функцій підприємств, які вступають в готельну мережу і можуть включати найрізноманітніші види і напрями діяльності. Наприклад, розробку і використання загального логотипу і товарної марки, розповсюдження рекламно—інформаційних матеріалів по всьому світу, включення готелів в міжнародні комп'ютерні системи бронювання туристичних послуг, розробку дизайну готелів, включаючи фірмовий стиль, оформлення фасадів та інтер'єрів номерів, підготовку і перепідготовку кадрів, підвищення кваліфікації працівників, управління персоналом підприємства та інші. Оплата діяльності керуючої компанії готельної мережі здійснюватиметься шляхом відрахувань відсотків від об'єму обігу або від об'єму отриманого прибутку. Можливі також фіксовані суми відрахувань або комбінована система оплати.

Українським готелям, що приймають західних туристів, бажано мати представництво у всіх системах резервування. На сьогоднішній день в світі існують чотири по—справжньому глобальні системи резервування (Global Distribution Systems — GDS): Amadeus, Galileo, Sabre і Worldspan. Їм належить більше 90% ринку, їхні термінали встановлені в більш ніж 400 тис. турагентств по всьому світу. Невинадково їх називають «золотою четвіркою».

Для незалежних готелів існує кілька варіантів роботи з глобальними системами резервування:

- встановити у себе термінали однієї або кількох систем бронювання і почати працювати самостійно;
- укласти договір з компанією—посередником, яка спеціалізується на наданні подібних послуг;
- укласти договір з крупним туроператором, що вже має доступ до глобальних систем резервування.

Установка в готелі власних терміналів GDS є найбільш складним і дорогим рішенням. Для його здійснення готелю необхідно укласти договори з системами резервування, прокласти лінії зв'язку, встановити устаткування, навчити персонал і багато іншого. Для того, щоб вкладені витрати виправдалися за певний можливий час, необхідно постійно отримувати

ти з GDS дуже багато бронювань, що робить подібний підхід економічно виправданим лише для готельних мереж, власних готелів, що володіють мережею. А це підвищує конкурентоспроможність, як в цілому готельних мереж, так і окремих готелів. Випадки самостійного представлення готелю в GDS практично невідомі.

При створенні готельних мереж велике значення має підбір об'єктів мережі. Оптимальне об'єднання в мережі готелів сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності. Одним із інструментів, що дозволяють вибрати оптимальну альтернативу при підборі об'єкту до готельної мережі, є математичне моделювання завдання ухвалення рішення в умовах невизначеності. При цьому формуються гіпотези поведінки зовнішнього середовища, що дозволяють дати оцінку кожній альтернативі за допомогою єдиного числового критерію.

Готельний франчайзинг — це метод підприємництва, завдяки якому підприємець, що має готель, може об'єднатися з великою мережею, що вже діє. Франшизодавець надає захищене в законному порядку право займатися певною підприємницькою діяльністю, а також допомогу в організації цієї діяльності, навчанні, реалізації і управлінні за винагороду від франшизодержувача.

Франчайзинг готельних мереж буває двох варіантів:

Перший варіант — франчайзі отримує комплект будівельної документації від франчайзера для будівництва готелю. Такий франчайзинг для готелю цікавий будівельним компаніям. На жаль, рентабельність бізнесу маленька. У кращому випадку готель окупиться тільки через 5–6 років.

Другий варіант — франчайзі, у якого є свій готель, входить в «готельне кільце» відомого бренду в сфері готельного бізнесу, зводиться до трьох форм, таких як управління, франшиза, прямі інвестиції. Такий франчайзинг для готелю можливий тільки для готелів не нижче 3–4 зірок. Кільце потрібне для того, щоб плавно передавати клієнтів з одного готелю в інший. Адже клієнт, який збирається, наприклад, до Києва, не хоче довго з'ясовувати, де йому зупинитися. Зазвичай відповіді йому підказують в тих самих готелях, брендам яких він надає пе-

ревагу. Для одиночного готелю рівень заповнюваності 30 %, для готелю, що входить в готельне кільце, — 60%.

Умови для другого варіанту наступні: жорстокі регламенти обслуговування постояльців, жорстокі регламенти устаткування приміщень. Вітчизняні готелі часто стикаються з проблемою відходу клієнтів і часто з'ясовують, хто ж цей франчайзинг в готельному бізнесі пропонує.

Готельна мережа припускає об'єднання кількох готельних підприємств в колективний бізнес, здійснюваний під єдиним керівництвом і однією торговою маркою. Перевагою такого об'єднання є те, що споживачі, які користуються послугами однієї готельної мережі, достатньо чітко уявляють собі якість обслуговування і розміщення, незалежно від місцезнаходження конкретного об'єкту. Це дозволяє істотно економити на рекламі і просуванні нового об'єкту, оскільки наявність відомої торгової марки не тільки дозволяє судити про якість пропонуваного послуг, але і включає готель в мережу бронювання і продаж, що вже діє.

Готельна мережа забезпечує грамотне управління готелем, що дуже важливо, особливо для ексклюзивних та дорогих готелів. Клієнти, готові платити \$500–800 за стандартний номер на добу, дуже чутливі до якості обслуговування, і готель, що виставляє такі ціни, повинен відповідати їхнім вимогам. Історія готельних мереж налічує близько чотирьох десятиліть, але основні гравці увійшли до цього бізнесу значно раніше, наприклад Marriott відкрив свій перший готель «Аристократ» в центрі Далласа в 1940-х роках.

Зарубіжні мережі в цьому відношенні знаходяться у більш вигідному положенні, привертаючи «своїх» клієнтів, вже знайомих з брендом. Причина, через яку більшість мереж позиціонують себе тільки в ролі операторів, пов'язана з високими ризиками і тривалими термінами окупності проєктів. У готельній індустрії воєни складають не менше 7–10 років.

З російських компаній плани інвестування в готелі підтримують «Російські готелі», AMAKS Grand Hotels, AT Developent. Компанія «Російські готелі» була створена в 2004 році для управління інвестиційними проєктами на ринку

комерційної нерухомості і подальші плани пов'язує із створенням найбільшої російської мережі чотиризіркових готелів бізнес-класу, а також інвестуванням у будівництво три-, чотиризіркових готелів. Два роки тому «Російські готелі» заявляли, що займатимуться готелями міжнародного класу з іноземними операторами.

Співвідношення попиту і пропозиції не завжди знаходиться в ідеальній пропорції як для клієнта, так і для готельного оператора. Наприклад, підвищення цін. Ця тенденція вже значно сповільнилася, і з відкриттям нових готелів можна буде чекати вже зворотну тенденцію до зниження цін. Готельна галузь України дуже повільно реагує на зміни кон'юнктури ринку – попит, що росте, особливо в пікові періоди, задовольняється в основному так званим «приватним сектором» (здача квартир і будинків в оренду), тоді як готельно-номерний фонд залишається мало затребуваним з ряду причин. Серед них можна виділити дві основні:

Нестача номерного фонду в наймасовішому середньому ціновому сегменті (в містах, таких як Київ і Одеса, навіть прийнятні муніципальні програми з розвитку мереж тризіркових якісних готелів, проте ці програми до сьогодні так і залишаються на папері через відсутність інвесторів).

Через що ж склалася така, здавалося б, парадоксальна неринкова ситуація, коли попит на готельні послуги з усіх показників і прогнозів перевищує ті, що існують і не спостерігається особливих змін, здатних серйозно поліпшити ситуацію? Більшість експертів сходяться на думці, що основні причини криються в невизначеності майбутнього попиту на послуги (поки немає можливості достовірно визначити розвиток туристичної галузі, а значить, і визначити окупність інвестицій) у фінансовій сфері.

3.5. Різниця між представництвами франчайзингу і франчайзингом

Франчайзинг за своєю суттю багато в чому нагадує створення представництв. З одного боку, для власника крупної

компанії і те, і інше є способом розширення ринку збуту. З іншого – для споживачів підприємство франчайзі, як і представництво, фактично є продовженням провідної компанії: той самий бізнес, та сама продукція, ті самі стандарти, тобто принципової різниці між мережею представництв і мережею франчайзингових компаній немає. Відмінності між цими двома моделями організації бізнесу криються у внутрішніх взаєминах власників крупного і дрібного підприємства. Для того, щоб виявити ці відмінності, проведемо порівняльний аналіз представництв і франчайзингових компаній.

Базисною характеристикою, що відрізняє ці дві форми організації бізнесу, є те, що вже саме поняття «представництво», означає дії в чужих інтересах і не від власного імені, в той час, як підприємство франчайзі є самостійною компанією, власник якої діє в своїх інтересах і від власного імені. Ця розбіжність обумовлює принципово різну побудову взаємин партнерства, тому при розмежуванні даних моделей першорядне значення мають саме ті ознаки, які ці відносини визначають.

Для проведення порівняльної характеристики франчайзингової системи і представництв були сформульовані ряд критеріїв, які для зручності ми умовно об'єднали в 3 групи:

- *правові* (юридична незалежність, відносини власності і управління, право на регулювання і контроль, можливість зеву/призначення керівництва);
- *ділові* (єдина торгова марка, спосіб ведення бізнесу, попереднє навчання, професійна допомога і підтримка, господарська самостійність, стандарти якості, обмеження території);
- *фінансові* (інвестиції, поточні відрахування).

Результати порівняльного аналізу франчайзингової системи і представництв представлені в таблиці 1.4.

Таким чином, внутрішній механізм організації взаємин партнерства при функціонуванні мережі представництв і франчайзингових компаній має істотні відмінності. Як вже було зазначено, насамперед, це розмежування правового характеру, оскільки юридична незалежність підприємства в системі

франчайзингу і ця відсутність у разі організації представництв, а також відмінності в принципах побудови відносин управління і власності, обумовлює різний ступінь господарської самостійності дрібного підприємства і різні можливості для втручання центрального керівництва в його діяльність. Це, у свою чергу, корінним чином міняє весь механізм взаємин великого і малого підприємства.

Таблиця 1.4. Порівняльна характеристика франчайзингової системи і представництв

| Характеристика або критерій порівняння | Франчайзингова система | Система представництв |
|---|--|---|
| Назва провідного елемента | франчайзер (держатель ліцензії); | материнська компанія (центральный офіс). |
| Назва підлеглого елемента | франчайзі (оператор, ліцензіат, держатель франшизи); | представництво. |
| <i>Правові характеристики</i> | | |
| Юридична незалежність сторін | + | - |
| Власник підлеглої компанії | Франчайзі; | власник центрального офісу. |
| Керівник підлеглої компанії | Франчайзі; | найманий менеджер. |
| Право провідного елемента на регулювання і контроль | Спеціально оговорується в контракті; | подібного питання не виникає, так як контроль зі сторони материнської компанії є очевидним. |
| Можливість зсуву/призначення керівництва (персоналу, що керує) за ініціативою провідного елемента | Відсутній протягом всього строку дії контракту; | керівництво назначається материнською компанією і діє на основі довіреності. |

| <i>Ділові характеристики</i> | | |
|---|--------------------------------------|---|
| Використання єдиної торгової марки, фірмової послуги, ідеї, іміджу і ноу-хау | Спеціально оговорується в контракті; | подібного питання не виникає, так як використання єдиної торгової марки та ін. очевидно для підрозділу материнської компанії. |
| Попереднє навчання всім аспектам ведення бізнесу | спеціально оговорується в контракті; | подібного питання не виникає, так як представництво не є самостійною компанією. |
| Постійна ділова підтримка | спеціально оговорується в контракті; | подібного питання не виникає, так як представництво не є самостійною компанією. |
| Можливість давати прямі вказівки по веденню бізнесу | - | + |
| Єдині стандарти якості | спеціально оговорується в контракті; | Передбачається. |
| Територія | визначена (ексклюзивна територія); | не визначена. |
| | Фінансові характеристики | |
| Інвестиції при організації нової компанії | зі сторони підлеглого елемента; | зі сторони ведучого елемента. |
| Одноразові виплати й інші форми компенсації в обмін на придбані права і за будь-які послуги | спеціально оговорується в контракті; | подібного питання не виникає. |

По-перше, з'являється необхідність узгодження всіх питань, що стосуються ділової співпраці незалежних, що господарює, суб'єктів, і закріплення домовленостей в спеціальній угоді.

По-друге, особливої уваги заслуговує зміст договору, в якому фіксується:

- право використання єдиної торгової марки, фірмової послуги, ідеї, іміджу та ноу-хау; право на регулювання і контроль;
- зобов'язання забезпечити попереднє навчання і ділову підтримку та дотримання єдиних стандартів якості;
- обмеження господарської території, порядок взаєморозрахунків. Коли центральне керівництво має справу з самостійною компанією, всі ці питання мають вагомніше значення, в той час, як у разі організації представництва вони навіть не піднімаються.

По-третє, з'являється нова форма фінансових розрахунків з центральною компанією – поточне відрахування або роялті – спосіб компенсації в обмін на права, що набувають, а також за надання необхідного устаткування, матеріалів, професійної допомоги і підтримки.

По-четверте, відзначимо різні принципи інвестування при організації нової компанії. Велика частина фінансових вкладів здійснюється з боку підлеглого елемента в системі франчайзингу, а при організації представництв – з боку провідного елемента. Як вже було відмічено, в цьому і полягає основна перевага франчайзингу для крупної компанії.

Повернемося до української бізнес-практики. Слід зазначити, що сьогодні в підприємницькій діяльності часто неможливо чітко розмежувати два розглянуті механізми господарювання – франчайзинг і представництво. З одного боку, самостійна компанія, що уклала контракт на право користування торговою маркою та іншими об'єктами інтелектуальної власності крупнішої фірми, поточні платежі, принципи інвестування – все це явно демонструє використання елементів франчайзингу. З іншого боку, можливість давати прямі вказівки по веденню бізнесу, надмірно жорсткий контроль з боку провідної компанії, обмеження господарської незалежності дозволяють говорити про те, що провідна компанія розглядає

дрібнішу фірму ніж представництво. Перераховані особливості організації бізнесу обох компаній демонструють активне використання елементів франчайзингу в діяльності самостійних дрібних підприємств, в той час, як центральне керівництво розглядає їх лише як представництва, що вносить певну специфіку до побудови ділових взаємин. Таке поєднання принципів обох механізмів господарювання дозволяє зробити висновок про те, що перед нами комбінована модель партнерства. Далі природно виникає питання про причини реалізації в Україні і саме такому варіанті ділової взаємодії, а також про можливі перспективи даної моделі, що поєднує в собі елементи як франчайзингу, так і представництва. Чи є цей варіант партнерства сьогодні якнайкращим, або ж він є лише проміжною моделлю в процесі пошуку нових форм розвитку бізнесу? Для того, щоб відповісти на це питання, спочатку проведемо порівняльний аналіз франчайзингу і нової комбінованої моделі. Використовуватимемо ті самі критерії, які були виділені для проведення порівняльної характеристики франчайзингової системи і мережі представництв. Результати порівняльного аналізу представлені в таблиці 2.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика франчайзингової системи і комбінованої моделі партнерства

| Характеристика або критерій порівняння | Франчайзингова система | Комбінована модель |
|--|------------------------|--|
| Назва провідного елемента | франчайзер; | основна компанія. |
| Назва підлеглого елемента | франчайзі; | регіональний центр, регіональне представництво тощо. |
| Правові характеристики | | |
| Юридична незалежність сторін | + | + |
| Єдність права управління і власності | + | виконується не завжди. |

Продовження таблиці 2

| | | |
|---|--|---|
| Право провідного елемента на регулювання і контроль | спеціально оговорується в контракті; | слабко оговорується в контракті, реалізується іноді в занадто жорсткій формі. |
| Можливість зсуву/призначення керівництва (персоналу, що керує) за ініціативою провідного елемента | відсутня протягом всього строку дії контракту; | Реалізується. |
| Ділові характеристики | | |
| Дозвіл використовувати торгову марку, фірмову послугу, ідею, імідж і ноу-хау | спеціально оговорується в контракті; | спеціально оговорується в контракті. |
| Попереднє навчання всім аспектам ведення бізнесу | спеціально оговорується в контракті; | не передбачується контрактом і не реалізується на практиці. |
| Постійна ділова підтримка | спеціально оговорується в контракті; | Не завжди оговорується в контракті і слабо реалізується на практиці. |
| Можливість давати прямі вказівки по веденню бізнесу | — | Реалізується. |
| Єдині стандарти якості | спеціально оговорується в контракті; | спеціально оговорується в контракті. |
| Територія | визначена (ексклюзивна територія); | в деяких випадках оговорується. |
| Фінансовий аспект | | |

Продовження таблиці 2

| | | |
|---|----------------------------------|--|
| Інвестиції при організації нової компанії | зі сторони підлегло-го елемента; | в основному зі сторони підлегло-го елемента. |
| Можливий варіант: компанія утворюється на базі уже існуючого підприємства | | |

Порівняльний аналіз дозволяє розібратися в особливостях української моделі співпраці. З одного боку, в ній реалізовані принципово важливі характеристики франчайзингу: юридична незалежність сторін, дозвіл використовувати торгову марку, фірмову послугу, ідею, імідж і ноу-хау, єдині стандарти якості, одноразові виплати й інші форми компенсації в обмін на придбані права і за будь-які послуги, принципи інвестування. З іншої — значна частина елементів франчайзингу може бути віднесена до даної моделі тільки з істотними обмовками або зовсім не реалізується в новій моделі співпраці, як приклад:

- єдність права управління і власності реалізується не завжди;
- право елемента на регулювання і контроль слабо оговорується в контракті, реалізується деколи в надмірно жорсткій формі;
- попереднє навчання з усіх аспектів ведення бізнесу не передбачається контрактом і не реалізується на практиці;
- постійна ділова підтримка не завжди оговорується в контракті і слабо реалізується на практиці;
- територія оговорується не завжди.

Нарешті, в деяких випадках мають місце такі характеристики, що абсолютно не відповідають принципам франчайзингової моделі співпраці:

- можливість зсуву/призначення керівництва (персоналу, що керує) за ініціативою провідного елемента;
- можливість давати прямі вказівки з ведення бізнесу.

Таким чином, аналіз допомагає побачити невідповідності сьогодишньої «франчайзингової» моделі її класичному варіанту і об'єднати їх в дві основні групи. Першу групу склада-

ють ті франчайзингові характеристики, які в розглянутій комбінованій моделі реалізуються лише частково, що указує на неповне використання потенціалу франчайзингу. Другу групу – ті особливості українського варіанту партнерства, які абсолютно не відповідають принципам франчайзингової моделі і, отже, є суперечністю інтересів сторін, що беруть участь в угоді.

Повернемося до розгляду причин реалізації в Україні і комбінованому варіанті співпраці. Очевидно, що це питання можна розглянути в дещо іншому формулюванні: кому вигідна саме така форма партнерства? Таким чином, наступне завдання дослідження – виявлення переваг нової форми господарювання, по-перше, з погляду центрального керівництва, тобто провідного елемента. З цією метою був проведений порівняльний аналіз франчайзингової системи і мережі представництв, який допоміг виявити переваги і недоліки обох моделей для провідного елемента, а також визначити, які з них мають місце в комбінованій моделі. У таблиці 3 представлена порівняльна характеристика всіх трьох моделей, де зазначені їх переваги або недоліки для центрального керівництва.

Таблиця 3. Порівняльна характеристика франчайзингової системи, представництва і комбінованої моделі з погляду центрального керівництва

| Характеристика для порівняння | Франчайзингова система | Система представництв | Комбінована модель |
|-------------------------------------|--|---|--|
| Швидке завоювання ринку збуту | за рахунок капіталовкладень підлеглого елемента; | — | за рахунок капіталовкладень підлеглого елемента. |
| „Прив’язка” підлеглого підприємства | за рахунок зобов’язання користуватися послугами провідного елемента (набувати устаткування, сировини, матеріалів, рецептур, інвентарю, меблів, уніформу, символіку); | повна відсутність юридичної і господарської незалежності; | як за рахунок зобов’язання користуватися послугами провідного елемента, так і за рахунок обмеження господарської незалежності. |

Продовження таблиці 3

| | | | |
|---|---|---|---|
| Прибутковість підлеглого підприємства | менш прибутково, оскільки франчайзер отримує тільки відсоток від прибутку; | весь прибуток належить власникові компанії, оскільки представництво є її підрозділом; | розподіл прибутку – як при франчайзингу, але власник центрального офісу часто прагне підвищити прибутковість за рахунок обмеження витрат, необхідних для подання ділової і професійної підтримки підлеглому елементу. |
| Право здійснювати контроль за дотриманням стандартів якості | оговорюється в контракті; | є; | слабо оговорюється в контракті, проте здійснюється в повному об’ємі, що деколи приводить до обмеження господарської самостійності підлеглого елемента. |
| Право давати прямі вказівки щодо ведення бізнесу | франчайзі не є найнятим робітником, тому франчайзер не може безпосередньо ним керувати; | є; | займає значне місце. |

Продовження таблиці 3

| | | | |
|---|--|---|----------------------|
| Можливість зсуву/призначення керівництва (персоналу, що керує) за ініціативою провідного елемента | відсутній протягом всього терміну дії контракту; | керівництво призначається материнською компанією і діє на основі довіреності; | займає значне місце. |
|---|--|---|----------------------|

Звернемо увагу на привілейоване положення крупного підприємства по відношенню до дрібної компанії. Як вже наголошувалося, потенціал франчайзингу використовується недостатньо активно з погляду підлеглого елемента: не передбачається попереднє навчання всім аспектам ведення бізнесу, слабо реалізується надання ділової підтримки, професійної допомоги та ін. Крім того, часто бувають випадки обмеження господарської незалежності дрібної компанії. В той самий час, з погляду центрального керівництва використовуються всі можливості франчайзингу: швидке завоювання ринку збуту при незначних інвестиціях, можливість отримувати прибуток від діяльності самостійної компанії, «прив'язка» підлеглого підприємства за рахунок зобов'язання користуватися послугами крупної компанії, право здійснювати контроль за дотриманням стандартів якості. При чому привабливість такого роду співпраці збільшується за рахунок можливості підвищувати прибутковість шляхом обмеження витрат, необхідних для подання ділової і професійної підтримки підлеглому елементу. Більше того, частково реалізовані також і переваги представництва: необмежене право на регулювання і контроль, можливість втручання в процес внутрішнього управління компанією. Таким чином, розглянутий варіант співпраці дуже привабливий для центрального керівництва, оскільки дозволяє використовувати переваги франчайзингу і представництва одночасно і в той же час нейтралізувати ті характеристики обох моделей, які є недоліками з погляду керівництва великого підприємства. А оскільки рішення про спосіб розширення ринку збуту приймає центральне керівництво, вибір очевидний.

Разом з тим, привілейоване положення великого підприємства приховує в собі конфлікт ділових взаємин подібного типу. Така ситуація примушує замислитися про те, наскільки стійкою в довгостроковому аспекті є розглянута форма співпраці. Це, у свою чергу, піднімає питання про переваги комбінованої моделі для власника дрібної компанії, оскільки існування нового варіанту партнерства не може пояснюватися привілеями виключно для однієї сторони угоди. Ми вже встигли переконатися, що переваги розподілені більшою мірою на користь провідного елемента. Проте, не дивлячись на це, в Україні є факт активного використання даного варіанту співпраці. У зв'язку з цим, правильнішою буде наступна постановка питання: чому потенційний власник малого підприємства все-таки віддає перевагу саме цій моделі організації бізнесу?

Існують принаймні два способи стати самостійним підприємцем: або організувати незалежну власну справу. При цьому, як вже було зазначено, можливі кілька шляхів реалізації іншого напрямку: як альтернатива класичної франчайзингової моделі в Україні і висувається комбінований варіант співпраці. Аналогічно описаній вище ситуації з метою виявлення переваг і недоліків франчайзингової системи, незалежної власної справи і комбінованої моделі з погляду потенційного підприємця, проведений порівняльний аналіз всіх трьох моделей. Результати аналізу представлені в таблиці 4.

Таблиця 4. Порівняльна характеристика трьох моделей

| Характеристика для порівняння | Франчайзингова система | Незалежна власна справа | Комбінована модель |
|---|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Можливість стати самостійним підприємцем | + | + | реалізується не завжди. |
| Ведення бізнесу під добре відомою торговою маркою | + | - | + |

Продовження таблиці 4

| | | | |
|---|--|---|--|
| Менша потреба в капіталі, чим при організації незалежної власної справи | + | - | + |
| Використання вже випробуваних форм підприємництва (зниження ризику розорення) | + | - | + |
| Можливість отримувати переваги і економію, доступні тільки великим компаніям | + | - | + |
| Навчання, професійні консультації, допомога з боку провідного елемента | + | - | не завжди оговорюється в контракті і слабо реалізується. |
| Небезпека втратити свою репутацію внаслідок поганої роботи третьої сторони | + (внаслідок поганої роботи франчайзера чи інших франчайзі); | - | + |

Таким чином, для потенційного підприємця франчайзинг свідомо переважно комбінованого варіанту співпраці. Проте, в реальній українській дійсності найчастіше залишається вибір тільки між комбінованою моделлю партнерства і незалежним власним бізнесом. Очевидно, що в більшості випадків перевага в цій парі буде віддана першому варіанту, оскільки в нім все-таки реалізовані переваги франчайзингу, які не матимуть місця при організації незалежної власної справи.

При цьому, не дивлячись на все сказане на користь франчайзингу, все ж таки не слід забувати і про окремі недоліки,

властиві як франчайзинговій моделі, так і комбінованому варіанту співпраці. Мова йде зокрема про небезпеку втратити свою репутацію внаслідок поганої роботи третьої сторони. Крім того, на вибір потенційного підприємця може вплинути необхідність певних обмежень його самостійності з боку центрального керівництва, що реалізовується, як вже наголошувалося, з різним ступенем жорсткості, а також особисті мотиви майбутнього власника компанії. І проте, з урахуванням всього вищесказаного, можна стверджувати, що перераховані переваги в більшості випадків примушують зробити вибір між незалежним власним бізнесом і комбінованим варіантом співпраці на користь останнього. Підводячи підсумок, відзначимо, що:

По-перше, в Україні сьогодні активно застосовується комбінована модель ділової взаємодії, що поєднує в собі елементи як франчайзингу, так і підприємництва. На наш погляд, такий варіант партнерства виправданий для тих українських умов, які прийнято називати перехідними. Іншими словами, комбіновану форму співпраці ми пропонуємо розглядати лише як проміжний варіант на шляху розвитку українському бізнесу.

По-друге, ми переконалися, що в розглянутій моделі в неясному вигляді присутня проблема «нерівноправного партнерства», що виявляється в декілька односторонньої реалізації має рацію і можливостей. Франчайзинг – це система рівноправних партнерських взаємин, що припускає справедливий взаємовигідний розподіл переваг без утиску позиції дрібного власника. У перекладі з французького «франчайз» означає «пільга, привілеїв». При цьому важливе те, що кожна сторона договору має певну «порцію» цих привілеїв. Оскільки в розглянутій моделі даний баланс порушений, очевидно, що підвищення стійкості такого типу партнерства повинне відбуватися за рахунок доповнення блоку привілеїв підлеглого елемента, тобто у напрямі більшої відповідності франчайзингу.

По-третє, подальшому перетворенню даної форми підприємництва, на наш погляд, значною мірою сприятиме залучення уваги до юридичної сторони питання, тобто укладенню договору.

Сьогодні при розробці контрактів доводиться всякий раз вдаватися до складної процедури складання абсолютно нової

форми договору, що не дозволяє врахувати всіх особливостей ведення бізнесу і допускає можливість зіткнення інтересів і прихованих суперечностей. Очевидно, що такий стан речей перешкоджає розвитку ефективного ділового партнерства. Ця ситуація явно вимагає перегляду договірних взаємин, на що ми хотіли б звернути увагу фахівців, здатних компетентніше розібратися в даному питанні.

Безумовно, напрями пошуку нових форм ведення бізнесу численні, і не можуть бути обмежені лише однією розглянутою нами моделлю. Проте, в умовах економічної нестабільності, що склалися, браку інвестиційних коштів, а також недоліку підприємницького досвіду, розглянутий варіант організації бізнесу представляється нам найбільш перспективним для подальшого розвитку українського підприємництва.

Існує короткий важкий період на початку роботи франчайзингової системи. Цей період називається «Крива навчання». За цей період новачок вчиться успішно вести бізнес, власний даній області діяльності системи. Йому передається інформація, необхідна для роботи. Ця інформація безцінна для того, хто не має ніякого досвіду в цьому бізнесі. Саме ця фундаментальна причина робить франчайзинг такою неймовірно успішною діловою концепцією. Інша, найбільш істотна причина успіху франчайзингу — його природний характер!

Контрольні питання і завдання

1. *Визначте сутність франчайзингу в готельному бізнесі.*
2. *Дайте визначення франчайзингу, франшизи.*
3. *Перерахуйте види та форми франчайзингу.*
4. *Розкажіть історію франчайзингу.*
5. *Перерахуйте особливості готельного франчайзингу.*
6. *Охарактеризуйте різницю між представництвами і франчайзингом.*

Розділ 4

Взаємовідносини у франчайзинговому бізнесі

4.1. Встановлення відносин і ведення справ в умовах франчайзингу.

Вигоди від об'єднання зусиль в бізнесі знайти непросто. Коли люди співпрацюють, це дає не тільки корисний ефект, але й створює певні труднощі й обмеження, які виникають в системі співпраці. Кожен партнер повинен підпорядкувати себе загальній меті, правилам, домовленостям, тобто свої інтереси погоджувати з інтересами й іншої сторони. Для людей з характером підприємця така підпорядкувальна справа вельми важка. Цілком обгрунтовано Харві Маккей, керівник процвітаючої американської корпорації «Маккей Енвілоуп», вважає: «Якщо людям з підприємницькою жилкою властива яка-небудь характерна риса, то нею є напівбожевільне і фанатичне прагнення кожного з них все робити самому, не дозволяючи, щоб хто-небудь втручався в його справи, ставив питання або вказував, що треба робити». Найважче випробування для такої людини — втратити повний контроль над своїм бізнесом. Тому встановити ефективні відносини з кооперацією підприємницької діяльності в системі франчайзингу вельми непроста справа.

Той, хто все-таки вирішує працювати в системі франчайзингу, повинен дуже ретельно продумати всі шанси майбутніх відносин, форми їх встановлення та здійснення, всі можливі витрати, які неминуче будуть перед очікуваними прибутками. Потрібно так побудувати відносини, щоб витрати звести

до мінімуму, а прибуток – до максимуму. При цьому справа повинна бути вигідною обом сторонам, інакше вона довго не протримається.

Концепція франчайзингу створює об'єктивні передумови для досягнення цілей двох партнерів, оскільки кожна сторона має певні переваги.

З позиції франчайзера, ви повинні знайти відповідь на цілий ряд питань: чи можна застосувати франчайзинг в цій ідеї, концепції, товарі або послугі? Якщо так, то далі Ви повинні відповісти на питання, чи буде з середніми прибутками споживач платити за Ваш товар або послугу? Який характер конкуренції їх у визначеному Вами ринковому просторі? Чи унікальний Ваш товар або послуга, чи заповнить він дефіцит на ринку? Яка орієнтовна собівартість товару або послуги? Які витрати часу і ступінь ризиків залучених грошових коштів? В яких підприємствах Ви могли б витратити стільки ж сил і часу, отримавши аналогічні або навіть кращі результати? Важливо також уявляти собі ємність ринку для Вашого франчайзингу. Крім того, необхідно приблизно знати кількість потенційних інвесторів, які могли б стати Вашими франчайзі, враховуючи їхні грошові зобов'язання і той час, який буде витрачений, щоб досягти прибутковості франчайзингу.

Ця стадія (аналізу і оцінки) є дуже важливою, оскільки вона складає фундамент, на якому буде заснований успіх всієї програми франчайзингу. І якщо Ви, опрацювавши всі пункти своєї програми франчайзингу, впевнені, що франчайзинг буде успішним, і вважаєте, що ваш бізнес знайде покупців вашого товару або послуги, це означає – Ви на шляху до того, щоб довести самому собі, що у вас є концепція франчайзингу.

Якщо Вас зацікавила ідея франчайзингу як користувача франшизи, етап аналізу і оцінки необхідний вам також для ухвалення остаточного рішення. Серед питань, на які вам потрібно відповісти, можна виділити наступні: чи є запропонований для франчайзингу товар або послуга специфічним, тобто чи може покупець виділити саме цей товар або послугу? Яка ціна товару і рівень конкуренції на ринку? Які переваги дасть вам ця система (навчання, реклама, постачання та ін.)? Як співвідноситься плата за франшизу і витрати, пов'язані зі вступом до нових відносин? Які перспективи вашого бізнесу в даному регіоні?

Позитивна оцінка всіх цих проблем наближає вас до згоди працювати в системі франчайзингу. Ви переконуєтеся, що ваш бізнес може процвітати на цій основі. Підприємець повинен оцінити кілька варіантів франшиз (важливо розглянути багато пропозицій) з тим, щоб вирішити, який з них підходить більше. Потрібно розглянути цілий ряд чинників, перш ніж приймати остаточне рішення.

Переваги та недоліки випробуваної і невипробуваної франшизи. Невипробувана франшиза може бути менш дорогим видом інвестування, проте, менші внески можуть перекриватися більш значними ризиками. Не виключено, що при невипробуваній франшизі, власник може допустити ряд помилок під час розширення бізнесу. Є вірогідність, що в результаті цих помилок підприємство занепаде. В той же час, постійна реорганізація нової франшизи може привести до плутанини і поганого управління. До переваг нової невипробуваної франшизи відноситься неопрацьованість даного сегменту ринку, монополна пропозиція даної послуги або товару, саме це є привабливою рисою для початку бізнесу в даному напрямі. Крім того, вона створює серйозні передумови для отримання високих прибутків, якщо бізнес буде рости швидкими темпами. Випробувані франшизи припускають менший ризик, але вони вимагають значних фінансових інвестицій. Проте, не слід забувати, що невелика частка ризику присутня і в багатьох стабільних франшизах.

Фінансова стабільність франшизи. Під час придбання франшизи підприємцеві необхідно оцінити фінансову стабільність організації або особи, яка її представляє. Існує безліч чинників, облік яких дозволить підприємцеві переконатися в довгостроковій стабільності та прибутковості організації, що надає франшизу.

Шляхом прямого опитування власника франшизи або використовуючи інші джерела, підприємцеві важливо отримати відповіді на наступні питання: скільки підприємств – франчайзі об'єднує дана організація? Наскільки успішна діяльність кожного з учасників цієї організації? З чого складається більша частина прибутку головної організації: з доходів від продажу франшиз (разові платежі) або з роялті, що визначається у відсотках від прибутків франчайзі? Чи є у франчайзера управ-

лінський досвід в області виробництва, фінансів і маркетингу?

Особисті контакти з франчайзером також допоможуть дізнатися про стан справ організації. Також доцільно встановити прямі контакти з деякими франчайзі для того, щоб впевнитися, наскільки успішна їхня діяльність, і з'ясувати проблеми, з якими їм доводиться стикатися. Якщо підприємець не може сам оцінити фінансову відповідальність, йому треба вдатися до послуг бухгалтера, який забезпечив би виконання цієї роботи. Якщо доступу до фінансової інформації немає, підприємцеві необхідно звернутися до зовнішніх джерел інформації: франшизна асоціація, інші франчайзі, бухгалтери та юристи, бібліотеки, промислові виставки, різні інформаційні комерційні центри.

Потенційний ринок для нової франшизи. Для підприємця дуже важливо провести аналіз певного ринкового простору (сегменту), на якому нова франшиза може придбати клієнтuru. Найпростішим способом вирішення цієї проблеми є звернення до карти вибраного населеного пункту або територіального району та оцінка на цій базі економічної ситуації інтенсивності транспортних потоків і демографічних тенденцій.

Напрямок транспортних потоків, простота відкриття нового підприємства, а також інтенсивність транспортного руху, включаючи пішоходів і автомобілі, можуть бути оцінені за допомогою спостереження. Демографічна ситуація може бути виявлена на основі даних останнього перепису. Важливою умовою є визначення місцерозташування конкурентів для того, щоб встановити їхній потенційний вплив на франшизний бізнес. Надзвичайно корисним може бути проведення маркетингових досліджень в даному ринковому сегменті за умови, що у франчайзера є серйозні наміри і є достатня фінансова база. В процесі маркетингових досліджень може бути оцінене відношення до нового підприємства і зацікавленість в ньому, а також визначений об'єм продаж для франчайзера.

Потенційний прибуток нової фірми. Як і під час початку будь-якого бізнесу, важливо визначити очікуваний прибуток. Тут слід провести необхідні розрахунки на базі відповідних початкових даних. При цьому підприємцеві знов може знадобитися допомога бухгалтера для підготовки необхідних фінансових документів.

Переходячи до завершального етапу оцінки, потрібно об'єктивно відповісти на наступні питання: чи достатньо у власника франчайзі ініціативи для розвитку справи? Які наміри франчайзера при успішному розвитку бізнесу або, навпаки, при невдалому.

Загальні підходи до встановлення відносин франчайзингу все більше враховують «людський чинник».

Необхідно розвивати структуру франчайзингової системи так, щоб вона мала цінність і для франчайзі, і для споживача. Якщо система використовує правильну структуру франчайзингу, тоді вона набуває цілий ряд переваг для франчайзі. Щоб визначити, чи має цінність конкретний франчайзинг, рекомендується дати відповідь на питання: в який момент і за яких обставин в період існування франчайзингових відносин франчайзер перестане вимагати дану франшизу?

Коли постійно використовується такий підхід до розвитку системи франчайзингу, то це йде на користь і франчайзеру, і франчайзі. Бізнес франчайзі розвивається, він задоволений, прибуток франчайзера теж збільшується. Також важливим є успіх франчайзі — це найкращий аргумент, який може і повинен мати франчайзер для того, щоб успішно проникнути на ринок.

Зазвичай франшизер має право анулювати договір, якщо франчайзі:

- не отримує запланованого прибутку;
- кидає тінь на репутацію інших торгових точок поганим обслуговуванням клієнтів;
- не надає франшизеру необхідних місячних або тижневих звітів про стан справ.

Інші, хоча менш точно визначені, причини анулювання договору з франчайзі включають наступне:

- нездатність довго і наполегливо працювати;
- нездатність стабільно співпрацювати з франшизером;
- зловживання ім'ям і устаткуванням франшизера.

Зазвичай франшизні права зберігають силу в період від одного до п'яти років з можливістю їх продовження. Виключенням є «Макдональдс», який продас за 400 000 дол. право на користування франшизою в конкретному місці протягом 20 років. Після закінчення контракту франчайзі повинен вне-

сти ще 400 000 дол. для продовження своєї роботи на цьому самому місці. На відміну від прикладу «Макдональдса», окремі франшизні права можуть тривати без терміну давності, але зазвичай договір має пункт, який дає франшизеру або франчайзі право анулювання договору з повідомленням за 30–60 днів.

Проте, може виникнути проблема, якщо франчайзі ухвалить рішення продати підприємство до закінчення терміну дії договору. Подібний продаж не може бути здійснений без схвалення франшизера. Це здається очевидним недоліком франчайзингу.

Право продати або переуступати франшизу визначає, чи дійсно франчайзі є незалежним власником підприємства або просто філією в ланцюзі. Положення договору повинні відображати право франчайзі на створення прибуткового підприємства і на подальший продаж його на відкритому ринку. Визнана компанія зробить все для захисту своїх торгових знаків, патентів і унікально розроблених послуг, але їй не треба позбавляти франчайзі право на продаж.

Ще одним важливим моментом є ціна, за якою франчайзі можуть примусити продати франшизу або іншому підприємцеві, або знову франшизеру. Франшизер часто змушує франчайзі продавати підприємство за ціною нижче за його вартість для перспективного покупця. Наприклад, франшиза може коштувати на 50 000 дол. більше її балансової вартості для перспективного покупця. Якщо франшиза продана, кому надходить приріст в 50 000 дол. – франшизеру або франчайзі?

Франшизери можуть стверджувати, що це вони принесли 50 000 дол. Франчайзі можуть вважати, що їх важка робота створила приріст. Щоб уникнути подібних проблем, підприємці повинні забезпечити собі право продажу франшизи за максимальною можливою ціною і отримання всієї продажної ціни.

4.2. Готовність компаній до створення франчайзингової мережі

Не кожна компанія має всі необхідні передумови для успішного розвитку на основі франчайзингу. У вітчизняній

практиці є приклади створення роздрібних збутових мереж. Ось деякі основні критерії, які дозволяють дати попередню оцінку успішності франчайзингового проекту.

По–перше, компанія мереж повинна володіти брендом в тій або іншій формі: торговою маркою, торговим найменуванням, торговими символами, логотипом та ін. Останнім часом тенденція щодо створення брендів продукції дуже поширена серед вітчизняних компаній. Небагато компаній мають дійсно «розкручену» запатентовану торгову марку, що пов'язана в свідомості споживачів з якісними товарами та послугами. Для створення повноцінного бренду необхідні роки, а іноді й десятиліття. За словами Річарда Гамільтона, Генерального директора одного з провідних виробників одягу США Hartmarx Corporation, на створення бренду іноді необхідно витратити 50 років. Яскравим прикладом впізнаного бренду може служити компанія Макдональдс.

Бренд – це нематеріальний актив, який компанія дуже високо оцінює. При налагодженій системі франчайзингу Макдональдс не працює за цією схемою на зростаючих і нестійких ринках. Для Макдональдс набагато важливіше зберегти бренд, ніж інвестовані гроші.

Бізнес мережевої компанії повинен мати істотні відмінні риси, свій власний імідж, метод, систему, які дозволяють споживачеві безпомилково відрізнити його від інших аналогів і мають в його очах унікальну цінність. Про це часто забувають новостворені франчайзери. Одна з московських компаній, що входить в п'ятірку найбільших українських оптовиків кухонної техніки і меблів, два роки тому почала побудову збутової мережі роздрібних магазинів на основі франчайзингу. Не дивлячись на репутацію надійного і вигідного постачальника, їй не вдалося за цей час створити мережу лояльних партнерів – франчайзі. Конкуренти компанії пропонують магазинам ту саму продукцію за тими самими цінами. Лояльність партнерів легко дамається додатковою знижкою або оперативною доставкою. Роздрібні торгові точки не дотримують умов договору і купують частину асортименту у конкурентів, в результаті жодна з торгових точок не вийшла на необхідні показники прибутковості. Такий результат закономірний: компанія не може запропонувати франчайзі ні впізнаного бренду, ні

спеціальних технологій в області сервісу, постачань або гарантійного обслуговування.

Іншою умовою успішного розвитку бізнесу у формі франчайзингу є добре прорахована економічна модель підприємства – франчайзі. Величина його прибутку повинна бути достатньою, щоб повернути первинні і поточні витрати як мережеві компанії, так і франчайзі, забезпечити прийнятні заробітки франчайзі, компенсуючи його працю, а також всі види платежів, що надходять від франчайзі до головної компанії. З прикладами бізнес-кейсів економічної моделі франчайзингових роздрібних магазинів можна буде познайомитися нижче. Зверніть увагу, що економіка тут розглядається як друга, за важливістю, умова. Це не випадково, оскільки саме наявність бренду і «вігостреної» системи ведення бізнесу складає основу франчайзингу.

І, нарешті, останнє з даних критеріїв готовності до впровадження франчайзингу – апробованість тиражованих технологій і методів ведення бізнесу. Успішність бізнесу повинна бути продемонстрована і доведена на практиці. Мережеві компанії відкривають власні торгові точки, щоб мати готові рішення оперативних, маркетингових, фінансових та інших проблем. Не так давно в франчайзинговій мережі «Копійка» було ухвалено рішення щодо розвитку нового формату торгової точки: міні-магазину із загальною площею 200–400 кв. м. Загальна кількість партнерів – франчайзі «традиційного формату» на цей момент складала 3 підприємства. Формування типових рішень для потенційних партнерів – франчайзі проводилося на основі власного магазину нового формату протягом перших кількох місяців його роботи: розроблялася товарна матриця, прораховувався необхідний об'єм інвестицій в устаткування і IT-технології, затверджувався штат магазину, що рекомендувався.

Зобов'язання, які несе мережева компанія перед своїми франчайзі. Обслуговування мережевою компанією франчайзингових магазинів проводиться в два етапи: початковий і постійний, так само, як і виплати, і винагороди за це обслуговування. У пакет початкового обслуговування входять наступні заходи:

1. Дослідження ринку і вибір місцерозміщення. Як правило, мережева компанія досліджує регіональні ринки і при

виявленні потенційно перспективних, починає пошук франчайзі саме в цих регіонах. Так діє компанія «Консалт-ком», яка активно розвиває регіональний франчайзинг. Наступним кроком є вибір місцерозташування майбутнього франчайзингового магазину, для цього зазвичай розробляються спеціальні оцінні анкети. Необхідність спеціальних процедур за оцінкою підкреслюють багато франчайзингових мереж – від нежорстко стандартизованих («Монарх») і до організованих з повноцінного бізнес-формату.

1. У системі оцінок цієї компанії дуже важливим є розташування об'єкту в центральній частині міста, при чому поняття «центр» розцінюється як недостатня умова, бажано, щоб це були центральні площі, перехрестя. Деякі фахівці вважають, що, наприклад, магазин вдало розташований, якщо він знаходиться на вулиці праворуч (система оцінки магазину «Бенетон» припускає, що зліва мало хто ходить). У «Бенетона» є й інші критерії найкращого розташування, яке залишиться кращим і через п'ять років.

2. Розробка і планування торгових приміщень. Наприклад, мінімальний розмір площі для магазинів мережі «Бенетон» складає 150 кв. м. У цій мережі обов'язкове придбання іміджевого торгового устаткування у призначених постачальників і ремонт магазину за стандартами компанії. Після того, як магазин авторизований, франчайзі відправляє його плам до Італії, де відділ маркетингу розробляє дизайн-проект, що складається з двох частин. Перша – це набір креслень з ремонту і перепланування, а друга – присвячена розстановці іміджевих меблів. Збільшуючи привабливість пропозиції, деякі мережі пропонують постачання устаткування на умовах лізингу.

3. Консультації щодо фінансових питань. Цей пункт можна часто зустріти в пропозиціях франчайзерів. Скажімо, мережа ресторанів, крім сумісної з франчайзі розробки бізнес-плану, включають в пакет франшизи цільові показники бізнесу партнера, типовий бюджет відкриття ресторану, орієнтовний графік платежів франчайзі, а також забезпечує можливість отримання кредитних коштів на пільгових умовах.

4. Керівництво зі здійснення операцій. Як правило, керівництво або інструкції визначають алгоритм дій і правила ро-

боти франчайзі в області загального управління магазином, необхідної звітності, фінансового та бухгалтерського обліку, маркетингу і реклами, стандартів обслуговування клієнтів, політики найму і мотивації співробітників.

5. Програми підготовки керівників і навчання службовців фірм – франчайзі. Для тиражування технологій і способу ведення бізнесу мережевої компанії необхідні ефективні програми навчання. Більшість франчайзингових мереж мають власні учбові центри, в яких передбачені різні курси і програми. Навчання продавця–консультанта зазвичай проводиться протягом 3–5 днів і включає правила викладення, основи обслуговування клієнта, оволодіння програмою з обліку товару. В учбовому центрі проходять навчання кількох груп службовців: касири, бухгалтери, старші менеджери торгового залу, керівники. Для керівників передбачено стажування в магазині. Навчання найчастіше проводиться безкоштовно, оскільки його вартість включена в пакет франшизи.

Підтримка роботи франчайзингової мережі також вимагає спеціальних програм від мережевої компанії. Їх можна згрупувати за наступними основними напрямками.

1. *Керівництво на місцях.* За кожним франчайзі закріплений спеціальний менеджер в головній компанії, в обов'язки якого входить вирішення оперативних проблем магазинів. Іноді менеджер виконує функції контролю роботи партнерів. У мережах, побудованих за принципом бізнес–формату, ці дві функції розподілено між різними фахівцями.

2. *Комерційне планування і надання рекламних матеріалів.* Багато франчайзерів представляють своїм партнерам стандартні маркетингові плани і рекомендації щодо реклами як до, так і після відкриття магазину, її періодичності. До кожного сезону такі компанії як «Бенетон», «Євромода» «Ентон», «Еконіка–взуття» готує спеціальне керівництво з викладення, розміщення товару в торговому залі, з найбільш виграшних комбінацій та інших прийомів мерчандайзинга.

3. *Загальнонаціональна реклама.* І франчайзер, і франчайзі зобов'язані давати рекламу, але франчайзі робить це, як правило, на регіональному рівні, а франчайзер на національному. Основою конфлікту, який почався на початку 2002 року між

«Spar» і «Мартою», стала саме відсутність загальнонаціональної реклами і незадоволеність «Марти» цією ситуацією.

4. *Контроль за якістю.* Мабуть, серед вітчизняних франчайзингових мереж немає жодної, в якій би нехтували цим правилом. Скажімо, мережа «Ельдорадо» практикує щомісячні виїзди в магазини і перевірки пропонованого асортименту. При виявленні товарів конкурентів на полицях магазинів на франчайзі накладається штраф у розмірі 10–ти кратної вартості товару в роздріб.

5. *Надання інформації про ринок.* Небагато з вітчизняних власників франшиз готові проводити дослідження та ділитися цією інформацією. Такі послуги надають компанії, що ретельно відбудовують систему франчайзинг, наприклад, як консалтингова компанія «Консалт–ком». Франчайзер повинен проводити дослідження та розробки в області категорійного менеджменту, послуг, розвитку системи, ринкової стратегії.

6. *Перепідготовка керівництва і службовців.* У договорах, що укладаються з партнерами (як правило, системи бізнес–формату, що вимагають точного відтворення нових технологій головної компанії), обумовлений термін у 3,5 роки, після закінчення якого франчайзі зобов'язаний направити на перепідготовку своїх ключових співробітників. Найчастіше ця послуга є платною.

Отже, ми розглянули загальні принципи побудови франчайзингових мереж.

Покупці. На початкових етапах співпраці до потенційного користувача висувається цілий ряд специфічних вимог. Опитані представники підприємств – франчайзерів, вважають за краще працювати з партнерами, які відрізняються швидким сприйняттям до нових знань. Запорукою успіху вони вважають чітке дотримання всіх правил і положень франчайзингової системи. На думку респондентів, головними ознаками ідеального користувача франшизи, крім бажання удосконалитися у веденні бізнесу, було названо доскональне знання особливостей вибраної ним сфери бізнесу, наявність вдало розташованого приміщення для ведення бізнесу і привабливості партнера.

Франчайзинг – бізнес за чужим рецептом. Щоб не занепасти проект, покупцеві франшизи важливо пам'ятати, що не-

обхідно суворо дотримуватися запропонованого рецепту. Всі франчайзери сходяться на думці про те, що до тих пір, поки партнер не буде готовий повністю довіритися франчайзеру, успіху не буде. Більшість невдалих спроб ведення бізнесу за франчайзинговими схемами пов'язана з тим, що або була погана якість продукції, або не був витриманий достатній рівень сервісу.

Не дивлячись на те, що правласники регулярно проводять навчальні семінари, здійснюють контроль за стандартизацією, франчайзі не завжди стає повноцінним носієм придбаної корпоративної культури і запозиченого бренду. Типова ситуація, коли на початковому етапі співпраці покупець франшизи слухається кожного слова свого партнера, бізнес набирає обороти, вкладені інвестиції повертаються.

Згодом франчайзі починає здаватися, що він достатньо опанував практичний досвід в певній сфері бізнесу і звертається до франчайзера з цілим рядом раціоналізаторських пропозицій. Наприклад, з пропозиціями змін ведення бізнесу щодо своєї регіональної специфіки. Цілком ймовірно, що компанія – правласник вже впроваджувала подібні нововведення і з різних причин відмовилася від них, зробивши відповідні висновки. Щоб в цій ситуації не виникло розбіжностей, важливий достатньо високий рівень довіри на особистому рівні між керівниками фірм–партнерів.

Особливості партнерства. Є немало вдалих прикладів застосування франшизи, проте, її придбання не завжди є гарантією успіху. Від помилок не застраховані ні компанія – франчайзер, ні покупець франшизи. Слід пам'ятати, що франчайзинг – універсальна модель швидкого розвитку вузькоспеціалізованого бізнесу, з регламентованим асортиментом товарів, послуг і якістю обслуговування. Важко уявити фастфуд, який крім стандартних меню пропонує якісь свої блюда, що не вписується в кулінарну традицію закладу.

Важливою особливістю франчайзингу називають його зорієнтованість на середній клас споживачів. Всі процеси, продукція, послуги стандартизовані, адаптовані й орієнтовані саме на такого покупця. Компанії, що займаються наданням індивідуальних послуг або продажем ексклюзивних товарів, як правило, не працюють за франчайзинговими схемами.

Цілком ймовірно, що в результаті перепрофілювання коліс престижного ресторану у фастфуд і введеннях жорстких асортиментних обмежень, буде втрачена певна кількість постійних клієнтів. З іншого боку, даючи стабільну якість, можна дістати немало нових відвідувачів. Якщо ж бажаний рівень сервісу не буде досягнутий, франчайзі опиняється в неприємному положенні: старі клієнти втрачені, а нових ще немає.

Наявність позитивних особових характеристик підприємця і достатньої для ведення бізнесу суми на банківському рахунку також не гарантує франчайзі успіху в сумісному бізнесі.

Віра, надія, контроль. Для контролю за дотриманням умов договору комерційної концесії більшість франчайзерів створюють спеціальні групи, які аналізують звернення від споживачів, відвідують торгові точки партнерів, купують їхню продукцію, користуються їхніми послугами і, виходячи з цього, роблять висновки про сумнівність франчайзі.

Так само існує безліч методик аналізу формальних звітів підприємства. За допомогою програмних продуктів, що дозволяють в режимі реального часу моніторити фінансові показники користувачів, можна судити про ефективність роботи того або іншого партнера. Якщо фірма – франчайзі сіймана на яких–небудь махінаціях, вона може бути покарана, аж до виключення з мережі.

Найсерйозніші наслідки настають у тому випадку, коли директор підприємства намагається маніпулювати звітністю або використовувати отримані права на користь третіх осіб. У цій ситуації правласник вважатиме за краще припинити бізнес з таким партнером.

Соціально–психологічні проблеми франчайзингу. Економічні і організаційні проблеми франчайзингу дуже важливі, але не менш стримують розвиток франчайзингу і соціально–психологічні проблеми. Перше, з чим стикаються організатори франчайзингових систем України, – це відсутність власного вітчизняного досвіду франчайзингу і побоювання підприємців, потенційних франчайзі провалу у франчайзинговій системі в цілому. Посилання на зарубіжний досвід сприймається, як правило, достатньо скептично. Подолати цю проблему можна тільки шляхом ретельного збору і узагальнення вітчизняного досвіду франчайзингу як у вітчизняних системах,

так і за участю іноземного капіталу, причому і успішних, і невдалих. Дуже серйозною проблемою франчайзингу в нашій країні стає, на жаль, традиційна зневага до інтелектуальної власності. У нас цінується товар, що має матеріальну форму, а франчайзинг припускає передачу і оплату інтелектуальної власності, такий як: торгова марка; технологія виробництва; організація бізнес-процесів та інших. Необхідна тривала і систематична робота, підкріплена правовими і економічними методами, перш ніж Україна почне поважати інтелектуальну власність, а без цього франчайзинг буде недостатньо ефективний. При чому повага до чужої інтелектуальної власності повинна розповсюджуватися незалежно від захисту її правовими методами. Ще однією дуже істотною соціально-психологічною проблемою франчайзингу є побоювання підприємців, потенційних франчайзі, «втратити свою особу». Природно, що приєднання до франчайзингової системи вимагає від франчайзі працювати за тими стандартами, які сформулював франчайзер. Проте робота у великій франчайзинговій системі дає франчайзі такий досвід, який він не зможе придбати самостійно, і цей досвід компенсує всі інші втрати.

Освіта як механізм вирішення соціально-психологічних проблем. Велика частина проблем франчайзингу, причому не тільки соціально-психологічних, пов'язана із слабкою підготовкою підприємців, які могли б виступити організаторами франчайзингових систем (франчайзерами) і працювати в цих системах як франчайзі.

Вирішення цих проблем достатньо тривіальне: необхідно створити освітню систему, яка дозволила б значно розширити підготовку вітчизняних підприємців в області франчайзингу.

Ця система повинна мати два напрями:

- широкий, тобто такий, що забезпечує пропаганду франчайзингу як економічного інструменту;
- вузький, тобто такий, що забезпечує цільове консультування суб'єктів франчайзингових систем (франчайзера і франчайзі) з конкретних економічних проблем франчайзингу.

Ці два напрями повинні доповнювати один одного. Широкий освітній напрям в області франчайзингу можна побудувати на системі учбових центрів, які повинні бути розташовані

по всій території України. У цих центрах проходитимуть навчання як потенційних франчайзерів, так і потенційних франчайзі. До того ж на початковому етапі створення франчайзингових систем франчайзери можуть використовувати ці центри для цільової підготовки своїх франчайзі та їх співробітників.

Для глибокої і ширшої підготовки підприємців в області франчайзингу має сенс включити у вузівські учбові плани окремі учбові предмети та розділи з франчайзингу.

Вузький напрям пов'язаний з розвитком управлінського консультування з проблем франчайзингу. Це консультування повинне охоплювати не тільки загальні проблеми франчайзингу, але й окремі розділи. Особливо важливі правові аспекти франчайзингу, взаємодія франчайзера і франчайзі, організація бухгалтерського обліку, підбір і управління персоналом.

4.3. Взаємини учасників франчайзингу

Співпраця на рівноправній основі між процвітаючим франчайзером і франчайзі. В даний час встановився новий тип відносин. Вони не функціонують по вертикальній схемі, за якої франчайзер знаходиться на вершині ієрархічних сходів. Франчайзер не наглядає і не наводить лад серед своїх користувачів, тобто їх відносини будуються за горизонтальною схемою. Між франчайзером і франчайзі запанували відносини рівності, оскільки вони взаємозалежні: сама ідея франчайзингу зазнає краху, якщо одна із складових частин цієї системи зазнає невдачу.

Зважаючи на взаємозалежний характер цих відносин, особливої значущості набувають підтримка і сприяння франчайзером своїм франчайзі. Ефективна система сприяння не тільки допомагає франчайзі досягти успіху, але й визначає отримання франчайзером роялті. Необхідність систематичних мір щодо сприяння франчайзі стає особливо очевидною, якщо розглянути нові реалії сучасних відносин франчайзер – франчайзі.

Франчайзери з великим практичним стажем в області бізнесу виділяють наступні риси цих відносин:

1. Професіоналізм.

2. Рівність.
 3. Організація системи підвищення кваліфікації.
 4. Маркетингове забезпечення.
 5. Підтримка високого статусу франчайзера.
 6. Постійний обмін інформацією.
 7. Планування потенціалу зростання.
 8. Надання допомоги франчайзі в становленні підприємства з хорошою репутацією.
 9. Конфіденційність
- Стисло розглянемо ці риси.

Професіоналізм. Франчайзинг характеризує зростаючі потреби властиві країнам, що розвиваються. Вони потребують високого професіоналізму і чекають, що франчайзер впровадить в управління бізнесом стратегію маркетингу, що ґрунтується на якості товарів і послуг. На некомпетентного і рядового франчайзера вони не погодяться.

Рівність. При укладенні договору про франшизу необхідно враховувати, що відносини між франчайзером і франчайзі не взаємини працівника і роботодавця, що фіксуються в трудових угодах. Необхідно переконати франчайзі в перевагах своєї пропозиції в порівнянні з іншими, а не диктувати йому свої умови. Слід встановити зі своїми франчайзі відносини, які побудовані на довірі.

Організація системи підвищення кваліфікації. Франчайзі прагнуть брати участь в програмах з навчання в області управлінської та фінансової діяльності. Вельми корисним можуть виявитися також і короткострокові курси підвищення кваліфікації.

Маркетингове забезпечення. Франчайзі прагнуть отримати ефективно організовану рекламу на регіональному і місцевому рівнях. Вони потребують такої реклами, оскільки самостійно не можуть її забезпечити. Для залучення франчайзі майбутній франчайзер за умовами гласності повинен надати йому свою фінансову звітність, яка, як показує практика розвинених країн, відображає діяльність за три попередні роки, і її основні показники повинні бути надані в передаваних партнерів рекламних матеріалах. При цьому обов'язковою умовою є їх перевірка незалежною аудиторською фірмою. Все це ще раз

свідчить про важливу роль бухгалтерського обліку у веденні бізнесу.

Створення франчайзингової системи з погляду бухгалтерського обліку приводить франчайзера до збільшення одноразових витрат (на розробку концепції проектів і програми, придбання устаткування, будівництво будівель, оренду земельних ділянок, площ та ін.) і поточних витрат: придбання виробничих запасів, товарів, випуск продукції і послуги, оплати комісійних послуг, транспортні витрати, рекламу, навчання, управління мережею франчайзі, представницькі витрати та інші. Під час розробки фінансової проектної документації збільшення цих витрат і джерела їх фінансування повинні бути передбачені. У бухгалтерському обліку реальних операцій вони повинні бути зазначені з урахуванням принципів обліку діючих господарських процесів.

Отже, створення франчайзингу збільшує об'єм господарських операцій в діяльності франчайзингової компанії.

Постійний обмін інформацією. Франчайзі прагнуть брати участь в розробці перспективних планів. Вони хочуть, щоб з ними консультувалися, щоб їхня думка враховувалася при стратегічному плануванні діяльності фірми. Такий зв'язок повинен бути вулицею з двостороннім рухом.

Планування потенціалу зростання. Франчайзі прагнуть до розвитку і розширення своєї фірми; їх не цікавить одноманітний бізнес. З цієї причини існує потреба в інноваціях.

Підтримка франчайзі є систематичним процесом, починаючи з початкової підготовки, потім подальше навчання і сприяння на місці. Ефективність цього процесу характеризується його якістю, ґрунтовністю і практичністю.

Підприємство, що створює систему франчайзингу, повинне мати не тільки достатньо тривалий досвід роботи і тверді позиції на певному ринку за рахунок високої якості своєї продукції або послуг, але й створити налагоджену систему бухгалтерського обліку. Отримана в його рамках економічна інформація і статистичні дані повинні широко використовуватися при створенні пакету документів з франчайзингу. Якість отриманих результатів із складання бізнес-плану, інших фінансових документів визначається типами початкових даних, особливо це стосується внутрішніх даних бухгалтерського обліку і звітності франчайзера.

Етапи створення франчайз – проекту. На практиці, в реалізації будь-якого франчайз – проекту виділяються два основні етапи. По-перше, це підготовка франшизного пакету (франшизи), яка полягає в розробці ключових параметрів майбутньої франшизної системи і пакету відповідної документації. По-друге, просування на ринок розробленої франшизи і формування єдиної франчайзингової мережі. Розглянемо кожен з цих етапів детальніше.

Перш за все, необхідно визначити учасників франчайз – проекту. У стандартних випадках в цій якості виступають:

1) *Підприсмець (франчайзер)*, охочий розвивати свою компанію за допомогою франчайзингу, він, фактично, виступає єдиним носієм комплексного знання суті свого бізнесу і замовником проекту;

2) *Консультант* (на першому етапі – розробник проекту, а на другому – оператор операцій з продажу франшиз), який забезпечує якість розробки продукту пропонованого до продажу в рамках франчайзингової системи, чим забезпечується привабливість франшизи і потенційне довголіття створюваної на основі франчайзингу мережі;

3) *Франчайзі* – покупець франшизи, інвестор, що вкладає капітал в єдину франчайзингову мережу, часто фізична особа, охоча почати власну справу.

На першому етапі потенційному франчайзеру (за допомогою консультанта) принципово важливо зрозуміти – що є конкурентною перевагою майбутньої франшизної системи, за рахунок чого бізнесом вже досягнутий успіх на локальному ринку. Це може бути унікальна технологія виробництва або обслуговування клієнтів, продукт, у якого на даний момент відсутні конкуренти. В кожному випадку це питання вимагає окремого ретельного опрацювання.

Звичайно, на ринку франшиз присутні пропозиції, які ніяк не пов'язані з якими-небудь технологічними інноваціями або унікальністю продукту. Це, наприклад, мережі магазинів одягу, вони більше націлені на просування торгової марки або концепції, орієнтованої на певну клієнтську групу. Відповідно і етап розробки подібних франшизних пакетів полягає тільки в підготовці необхідного юридичного пакету документів.

Проте, методика побудови франшизної системи припускає жорсткий аналіз того, що саме пропонується франчайзі. Необхідно, щоб купівля франшизи була для нього вигіднішою, ніж створення подібного бізнесу з нуля. Бажано, детально описати вигоди інвестора.

Важливою частиною першого етапу франчайз–проекту є визначення прибуткової частини франчайзера, пов'язаною із запуском франчайз–проекту. Також вимагають розробки і обґрунтування суми паушального внеску і роялті.

Окремої уваги заслуговує опрацювання ключових правил взаємин франчайзера і франчайзі, а також вимог до франчайзі. Повинні бути розроблені відповіді на наступні питання.

На етапі придбання франшизного пакету: як платиться паушальний внесок, як і в які терміни проводиться постачання і наладка торгового устаткування, як і в які терміни відбувається навчання персоналу франчайзі та ін.

На етапі роботи в єдиній франчайзинговій мережі: як сплачується роялті, як відбувається замовлення і оплата сировини та аксесуарів, як відбувається обслуговування устаткування, його ремонт і оновлення, дотримання якості вироблюваної продукції (послуг).

Професіоналізм консультанта під час планування франшизного пакету полягає в розробці рекомендацій для франчайзі, оскільки тут важливо, по-перше, розібратися і формалізувати ключові елементи успішності бізнесу франчайзера, по-друге, максимально детально «зняти» з франчайзера і описати діяльність з ведення подібного бізнесу в різних спеціальних областях (виробництво, менеджмент, обслуговування клієнтів, найм і мотивація персоналу).

Паралельно ведеться розробка пакету юридичних документів, що забезпечують юридичну «чистоту» і захист інтересів франчайзера і франчайзі на всіх етапах реалізації франчайз–проекту. У пакет юридичних документів входить:

- договір комерційної концесії (договір франчайзингу), в якому нормативно прописуються правила взаємодії франчайзера і франчайзі в процесі спільної роботи (відповідальність, якість, дотримання єдиного стилю та ін.);
- договори постачання устаткування, сировини, аксесуарів;

- договори з надання інформаційно—маркетингових або консультативних послуг;
- договори з навчання персоналу франчайзі, а також інші договори, потреба в яких формується під час розробки елементів, описаних вище.

Також консультантом повинна бути створена і узгоджена з франчайзером стратегія реклами і просування на ринок франшизного пакету — потрібно вирішити, які інструменти можуть при цьому використовуватися, які результати повинні бути досягнуті. Паралельно з розвитком франчайзингової мережі можна здійснити побудову національно відомого бренду, оскільки при цьому використовується принципово схожі інструменти.

Після розробки франшизного пакету настає наступний етап франчайз—проєкту — вступ до єдиної франчайзингової мережі франчайзі. З боку консультанта або самого франчайзера (залежно від того, чи здійснюється пошук франчайзі самостійно або доручається стороннім фахівцям) повинен бути задіяний могутній інформаційний ресурс. Цей етап має свою специфіку, яка полягає в проведенні величезної кількості організованих спеціальним чином переговорів з тими, хто звернувся потенційними франчайзі з метою їх відбору і презентації франшизного пакету. При цьому повинен забезпечуватися необхідний рівень конфіденційності, оскільки суть передаваної технології (ноу—хау) на певному етапі повинна бути закрита для франчайзі і можливих конкурентів.

Задіяні на цьому етапі технології та інструменти продажу франшизного пакету схожі на використовуваних під час продажу готового бізнесу. По—перше, задіюються канали залучення цільової групи покупців франшиз (приватних або корпоративних інвесторів), по—друге, використовуються різні інструменти формування навколо франшизи необхідної громадської думки.

Партнери франчайзингу. У будь—якому франчайзинговому проєкті беруть участь не тільки франчайзер і франчайзі, а велика кількість різних зацікавлених сторін. Причому, досвід показує, що чим більше таких сторін є, тим ефективніше розширюється франшизна система. Будь—яка компанія, що розвивається на основі франчайзингу, повинна знати перелік

потенційних учасників франчайз—проєкту, їх характеристики та інтереси — це дозволить зробити розвиток мережі максимально керованим і прогнозованим.

При реалізації франчайз—проєкту можна виділити три принципові групи його учасників — франчайзери, франчайзі і консультанти. Необхідно визначити й інших можливих учасників франчайз—проєктів. Їх участь реалізується через надання керівникові проєкту (яким може бути представник франчайзера або консультант) або франчайзі різних послуг.

1. Консалтингові компанії — вони можуть надавати підтримку інвесторові на етапі запуску бізнесу при вирішенні технічних, юридичних, бухгалтерських питань, отримання дозвільної документації. До того ж, консалтингова компанія може бути як структурним підрозділом франчайзера, так і незалежним гравцем. Цей крок значно підвищує привабливість франшизної системи для приватних інвесторів, що не мають досвіду самостійного створення торгових підприємств.

2. Власники торгових або промислових площ — вони надають площі, на яких франчайзі мають можливість запустити власний бізнес. При реалізації франчайз—проєктів можливе укладання спеціальних угод, за якими інвестори отримують стабільний рівень орендних ставок на тривалі терміни. Взаємодія з власниками нерухомості дозволяє вирішити базову для більшості франчайзі проблему — пошук приміщення. Самі ж власники торгових центрів вирішують питання із знаходженням орендарів, розміщують в своєму центрі заклад з оригінальною концепцією.

3. Маркетингові, рекламні і дизайнерські агентства розробляють єдиний стиль франчайзингової мережі. Дані роботи можуть бути виконані до початку франчайз—проєкту. Деякі компанії під час запуску власної франшизної системи розробляють новий фірмовий стиль, іноді проводиться загальний ребрендинг.

4. Лізингові компанії надають франчайзі можливість придбати устаткування в лізинг.

5. Комерційні банки надають кредити під відкриття франчайзингових фірм. У відносинах з кредитними організаціями існує деяка складність, яка криється в суперечності, коли франчайзі засоби на початок власного бізнесу, він не відпові-

дає вимогам банку й з іншого боку, коли франчайзер задовольняє заявленим вимогам, він самостійно здатний вирішувати свої фінансові труднощі.

Координацію всіх учасників франчайз-проекту повинен здійснювати його керівник, оскільки тільки він має план розвитку франчайзингової мережі, конкретні комерційні інтереси і мотивації. До речі, під успішною реалізацією франчайзингового проекту розуміється залучення такої кількості інвесторів, яка приведе до створення франчайзингової мережі заданого масштабу і в заданий термін на підставі розробленого франшизного пакету. Таким чином, одним з чинників розвитку франшизних систем виступає заздалегідь розроблений план, що включає опис основних учасників проекту (у разі франчайзі – потенційних), схему їх взаємодії.

Деякі аспекти щодо вибору франчайзингу. Багато власників готелів вважають, що оскільки компанія є франшизою, це означає, що хтось управляє справами замість вас. Хтось ухвалює рішення, вибудовує бізнес, наймає людей, займається збутом товарів і послуг, а власник франшизи просто отримує прибуток.

Тільки той факт, що компанія є франшизою і вона безпечніша за інші форми відповідальності, ще не означає, що франчайзинг не є ризикованим. Франчайзинг є системою для активних, мислячих людей, які можуть ухвалювати здорові рішення і уміють (за допомогою і за підтримки управляючої компанії «франчайзера») створювати і управляти бізнесом, а не система автопілот.

Ми розкриємо кілька основних положень, що складаються з порад і рекомендацій, які зможуть допомогти Вам в цьому бізнесі.

«Зосередьтесь на компанії», згідно однієї з порад «Попросіть у франчайзера екземпляр Уніфікованого бюлетеня франшизи (УБФ) або інформаційні документи (Disclosure Document)». У цьому розділі описаний УБФ і, що важливе, пояснюється як Ви можете отримати екземпляр даного документа.

Досліджуючи франшизу, Вам напевно захочеться шонайшвидше отримати інформаційний документ, але це може бути не так і просто. Проте, згідно федеральним і державним законам, франчайзери зобов'язані надавати дані документи потен-

ційним інвесторам; також передбачається розробка умов, що відповідають законам штатів. Якщо франчайзер вважає, що Ви нездібні фінансово або з якихось інших причин придбати одну з його франшиз, він має право не надавати Вам інформаційний документ.

Багато компаній пропонують тести, оцінюючі Ваші навички, бажання, відношення до роботи, звички і здібності. Цим користуються багато франчайзерів для оцінки перспектив франчайзингу. Франчайзер може запропонувати Вам такий тест. Деякі питання з тесту Ви можете розглянути в Додатках.

Підприємець, який цікавиться франшизою, повинен переконатися в тому, наприклад, що програма підготовки кадрів є адекватною, що роялті і комісійні, наприклад, за рекламу, знаходяться в рамках галузевих норм, що будь-які додаткові витрати прийнятні і що постачальники пропонують конкурентоздатні ціни. Якщо франчайзі не використовують контрольний перелік питань для ретельного аналізу можливості отримання франшизи, вони можуть зробити при оцінці дорогі помилки. Крайнім захистом підприємця від подібних помилок є контрольний перелік.

Для оцінки можливості здійснення франшизної угоди підприємець повинен попросити франшизера *надати повну довідку про діяльність (disclosure statement)*. Будучи безцінним інструментом, дана довідка допоможе підприємцеві дізнатися відповідь на багато запитань, поставлених в контрольному переліку. Вона також дасть можливість підприємцеві порівняти одну франшизу з іншою, зрозуміти, чого слід чекати від франшизера, і оцінити пов'язані з цим ризики і витрати. Необхідно, щоб такі довідки містили докладну інформацію за темами, перелік яких зазначений нижче:

- фінансові звіти франшизера;
- опис судових процесів, в яких брали участь франшизи, його посадові обличчя, директори і керівні працівники;
- інформація про первинний внесок за франшизу та інші первинні платежі, які потрібні для отримання франшизи;
- повідомлення про участь яких-небудь відомих осіб або громадських діячів у франшизі;
- список імен і адрес інших франшизодержувачів;

Підприємець повинен покладатися на юриста при аналізі довідки про діяльність франшизера. Було б помилкою припускати, що довідка скаже все, що слід знати про франшизера. Вона також не завжди розповість про наслідки підписання франшизного договору. Більше того, франчайзингові угоди між франшизером і франчайзі дуже відрізняються один від одного, що вимагає втручання досвідченого юристконсультанта.

Відповідальність франчайзера і франчайзі. Якщо Ви розглядаєте франчайзинг як спосіб розвитку або інвестиції, необхідно усвідомлювати, що у франчайзера і франчайзі існують чіткі обов'язки. Тільки взаємне дотримання цих обов'язків дає можливість досягти взаємовигідної співпраці.

Обов'язки франчайзера. Встановлення всіх виплат. Франчайзер повинен встановити всі виплати, пов'язані з франчайзинговою системою. Це включає первинний внесок, регулярно оцінюваний сервісний внесок за використання товарного знаку, виплати до рекламного фонду і інші внески запропоновані франчайзером за додаткові послуги. Ці виплати і платіжні зобов'язання оговорюються у франчайзинговому договорі.

Передача ділової і технічної інформації. Франчайзер створив вдалу бізнес-концепцію, в основі якої лежить технічна інформація. Для успішної діяльності франчайзингового підприємства це знання повинне бути передане франчайзі через систему навчання і підтримки.

Документація всіх правил і положень. Франчайзер, розробляючи успішну ділову концепцію, повинен стандартизувати всі процедури і положення, який зробили його бізнес успішним. Після стандартизації всі правила і процедури повинні бути документовані. Маючи цю документацію, франчайзер може тоді забезпечити кожного франчайзі практичною інструкцією в бізнесі. Ця інструкція повинна бути єдиною для всієї франчайзингової системи, що гарантує високу якість операцій всюди в системі.

Контроль якості. Франчайзер повинен підтримувати репутацію франчайзингової системи. Щоб успішно зробити це, йому потрібні система контролю якості, яка повинна застосовуватися до всіх франчайзі, що діють, в системі. Цей контроль якості забезпечує метод для оцінки роботи франчайзі.

Забезпечення постійної підтримки. Франчайзер повинен забезпечувати постійну підтримку кожному франчайзі, включаючи підвищення кваліфікації, підтримку в управлінні і оперативні послуги на вимогу.

Висновок і підтримка ексклюзивних договорів про постачання. У франчайзера є можливість вести переговори про вигідні умови поставок з найбільшими постачальниками сировини і устаткування (наприклад, борошно для пекарень або кухонних меблів для спеціалізованих магазинів). Ці спеціальні знижки дають можливість франчайзі значно зменшити свої витрати.

Уточнення графіка розвитку. Франчайзер несе повну відповідальність за вироблення конкурентних умов для тих франчайзі, які хочуть володіти більше, ніж однією франшизою. Ці умови знаходяться в залежності від успіхів конкретного франчайзі і повинні контролюватися франчайзером для того, щоб розширення франчайзингової системи відбувалося за рахунок успішних франчайзі.

Надання захищеної території. Франчайзер при підписанні франчайзингового договору повинен надати захищену територію, на якій франчайзі буде працювати. Це робиться для гарантії того, що на обумовленій території не буде відкрито інших франшиз цієї ж марки.

Визначення умов розриву і продовження контракту. Франчайзер визначає у франчайзинговому договорі положення про розрив відносин з франчайзі. Ці положення повинні бути стандартизовані і застосовуватися однаково у всій франчайзинговій системі. Франчайзер також розробляє умови продовження договору з франчайзі, які повинні бути стандартизовані і застосовуватися однаково у всій франчайзинговій системі.

Велика частина обов'язків франчайзера оговорюється у франчайзинговому договорі. Франчайзинговий договір також обумовлює обов'язки франчайзі.

Обов'язки франчайзі. Виплата первинного внеску. Як оговорюється в договорі, франчайзі повинен внести первинний внесок за франшизу. Договір також обумовлює інші необхідні виплати.

Виплата сервісного внеску. Франчайзі повинен виплачувати всі сервісні внески, призначені франчайзером, в зазначені

ним терміни. Терміни умови оплати оговорюються у франчайзинговому договорі.

Інші виплати. Франчайзер може зажадати від франчайзі, щоб він прийняв зобов'язання і по інших виплатах, які підтримують франчайзингову систему. Ці виплати можуть включати періодичні відрахування до загального фонду реклами і зобов'язання по первинній купівлі устаткування, меблів, інвентарю і вивіски. Ці виплати оговорюються у франчайзинговому договорі і повинні бути виплачені в обумовлені терміни.

Використання торгової марки. Франчайзі під час виконання франчайзингового договору погоджуються використувати франчайзинговий торговий знак і/або бренднейм. Це використання обмежене і повинне проводитися у формі, яка задовольняє франчайзера. Невиконання цього пункту розглядається як порушення франчайзингового договору і може привести до розриву відносин.

Проходження виробничих стандартів. Франчайзі, придбавши франшизу, погоджуються слідувати виробничим стандартам, усталеним франчайзером. Ці стандарти призначені для підтримки одноманітності серед існуючих франчайзі. Нездатність проходження цим стандартам може привести до розриву договору з франчайзером.

Проходження програми франчайзера. Франчайзі повинен дотримуватися всіх вимог франчайзингової програми. Ці вимоги є умовою одноманітності послуг, що надаються, у всій франчайзинговій системі. Нездатність проходження цим стандартам може привести до розриву договору з франчайзером.

Перед тим, як підписати франчайзинговий договір важливо, щоб потенційний франчайзі повністю зрозумів основу франчайзингових відносин. Обидві сторони беруть на себе зобов'язання при підписанні договору. Обов'язки у кожному конкретному випадку можуть бути різними, але всіх їх об'єднує те, що вони служать для успішного зростання франчайзингової системи.

4.4. Франшизна плата як елемент співпраці

Однією з основних умов, що визначають бізнес франчайзингу, є відрахування власникові торгової марки. Чому люди

готові платити за користування ім'ям або торговою маркою? Тому що вони добре відомі клієнтам і тим самим гарантують стійкий збут продукції або послуг, а також тому, що з відомою назвою приходить відповідний імідж, до якого залучається бізнесмен—початківець.

Франчайзі вирішує купити франчайзинг для того, щоб отримати переваги від вже апробованої концепції, існуючої торгової марки. Саме за ці переваги франчайзі і ділитиметься частиною прибутків.

У зарубіжній практиці не існує законів, які вимагали б, щоб франчайзинг надавався якійсь—небудь особі. У франчайзера є тільки свобода вибору тих франчайзі, які, на його думку, найкращим чином сприятимуть посиленню системи франчайзингу. Проте, наприклад, відмова надати франчайзинг кваліфікованому франчайзі в США буде порушенням чинного там антитрестового законодавства. На відміну від американського досвіду в умовах українського ринку, що складається, відсутнє спеціальне законодавство з франчайзингу, і ведення справ по цій системі повинне узгоджуватися з чинним законодавством України щодо підприємництва. Зупинимось тут на головному економічному питанні — розмірі плати за користування франшизою.

Щоб вирішити це питання, необхідно провести спочатку попередній фінансовий аналіз потенційного підприємства франчайзі. Цей аналіз повинен показати, що франчайзі матиме прийнятний прибуток на свої вкладення після оплати точних витрат, боргів, виплат франчайзеру.

Аналіз можливого потенціалу успіху бізнесу на базі франчайзингу буде набагато простіший, якщо існує прототип аналогічної роботи, що дає добрі результати. Якщо цього немає, здійснивши аналіз, доведеться робити ряд припущень. Іншими словами, два—три роки реального досвіду роботи прототипу в сто разів цінніше для проведення аналізу, ніж десять сторінок припущень про те, що може зробити франчайзі. Звичайно, відсутність прототипу не виключає аналізу, але він стає важчим, а його результати — менш надійними.

Фінансовий аналіз повинен ґрунтуватися на знаннях організаційної і технічної сторін бізнесу у всіх аспектах.

У будь-якому випадку в аналізі бізнесу потенціального (теоретичного) франчайзі повинно бути враховано наступ-

не: оцінка впливу на можливий прибуток різних доходів зобов'язаних із зміною в архітектурі й інтер'єрі приміщення, його устаткування тощо, тобто з капітальними вкладеннями – вирішення організаційних питань – аналіз існуючих місцерозташувань підприємства, пропонувані франчайзі: чи є вони оптимальними на сьогоднішній день.

Для підприємства торгівлі також доведеться дізнатися, які типи товарів і ціна на них. Необхідно провести аналіз персоналу, реклами і витрат на неї, методів роботи існуючих конкурентів; пропонувані розміри виплат, які повинен буде робити франчайзі для підтримки системи франчайзингу в цілому.

На завершальному етапі доведеться провести розрахунок теоретичного балансу прибутків і витрат. Наприклад, потрібно знати заздалегідь, чи буде франчайзі працювати і управляти підрозділом сам або ж найматиме керівника. В останньому випадку слід врахувати додаткові витрати, пов'язані з цим чинником.

Аналогічно йде справа з роботою юриста, бухгалтерії, аудитора.

Таким чином, проведений аналіз краще відобразить дійсну віддачу від вкладеного франчайзі капіталу.

Пропонувані розміри виплат, які повинен робити франчайзі для підтримки системи франчайзингу, необхідно зіставити також з можливостями франчайзера створити і розвивати свою систему.

Далі слід звернути увагу фінансового аналізу на франчайзера і здійснити аналіз, який вже виконали на першому етапі, маючи на увазі підприємства теоретичного франчайзі.

Для цього складається баланс доходів і витрат для власної системи франчайзингу з метою з'ясування розміру потрібного капіталу.

Принциповий момент такого аналізу – визначення розміру виплат за франчайзинг. Попередня оцінка системи франчайзингу буде, ймовірно, уточнена пізніше при підготовці бізнес-плану. Але оскільки очікувані результати засновані на гаданому плані, то необхідний «попередній перегляд», щоб виправдати рішення, чи здійснювати франчайзинговий розподіл товарів або послуг.

Нижченаведений план – це тільки один з шляхів аналізу первинних капіталовкладень в пропоновану систему франчайзингу. Як і при розрахунку передбачуваних доходів і витрат для франчайзі, проводиться аналогічний розрахунок для франчайзера.

До складу передбачуваних доходів необхідно включити:

- плату за франчайзинг (первинний внесок за роботу в системі);
- виплати франчайзі (роялті – регулярні платежі в частці від прибутку);
- реалізацію товарів (якщо є);
- плату за оренду (якщо є)
- інші статті доходів (бухгалтерські, комп'ютерні, консалтингові, рекламні та інші послуги, якщо вони є за франшизною угодою).

Необхідно оцінити і передбачувані витрати франчайзера, які включають (зразковий перелік): повернення виплат (первинних внесків) за франчайзинг (можливо, будуть передбачені випадки за контрактами на ранніх етапах розвитку системи, коли франчайзі зажадають повернення засобів. За оцінками зарубіжних експертів 10% від отриманих сум буде реальною цифрою), рекламу франчайзингу; витрати з підготовки юридичних документів, реєстрації торгової марки тощо. Аналіз франчайзингу дозволить визначити, через який період часу (днів, місяців, років) буде досягнута точка беззбиткової самоокупності при різному співвідношенні продажних франшиз. Тільки після проведення попереднього аналізу передбачуваних доходів і витрат франчайзі та франчайзера може скластися оптимальний розмір плати за франшизу, який поставить у вигідні умови роботи обидві сторони, що співпрацюють.

Далі необхідно визначити, в якому вигляді встановити плату за франшизу. Призначивши дуже високу ціну, франчайзер ризикує втратити свій бізнес через обмеження або повної відсутності претендентів на місце франчайзі в своєму бізнесі. Призначивши занизьку ціну, франчайзер не залишає засобів для покриття витрат по франчайзингу і в результаті опиниться напередодні неминучого краху найближчим часом. Для України і цієї ситуації посилюється інфляційними процесами в економіці.

Тому ще раз слід нагадати про важливість отримання попередніх оцінок фінансових результатів передбачуваних підприємств в системі франчайзер – франчайзі.

Єдиних рецептів, що визначають вигляд стягуваною франшизою плати, немає. Плата за право продавати продукцію або послуги може стягуватися з франчайзі у формі або вступного внеску, або регулярних виплат (роялті), або поєднанням перших двох видів. Зустрічаються випадки, коли плата за франшизу включає не тільки вказані вище витрати, але і плату за рекламу, оренду, навчання та ін.

При рішенні цього питання слід розібратися, які за економічним характером витрати необхідно компенсувати в отриманій платі на франшизу?

Всі витрати за їхньою роллю в економіці діляться на:

- капітальні вкладення (будівництво, устаткування, реконструкція підприємства, придбання для нього дорогого інвентарю, транспорту та інші);
- придбання нематеріальних активів (організаційні витрати з відкриття нового підприємства, придбання ліцензії та інші);
- одноразові виробничі витрати (підписка, реклама, навчання тощо);
- поточні виробничі витрати (витрати звернення: зарплата з нарахуваннями, знос, поточна оренда за звітний період, витрата матеріалів, оплата послуг та інші);
- одноразові і поточні витрати, які відносяться на рахунок прибутку, що залишився у розпорядженні підприємства.

Закупівлю первинного устаткування можна оформити як вступний внесок. У вступний внесок можна включити також одноразові витрати. Покриття поточних передбачуваних витрат потрібно передбачити у формі платежів (роялті), рівень яких може переглядатися щорічно. Таким чином, вступний внесок можна визначити на основі попередніх оцінок. В той самий час потрібний враховувати, що одним з критеріїв у визначенні величини вступного внеску є конкуренція. Природно, що Ви не можете призначити плату за франшизу вищу, ніж інші франчайзери в цій самій галузі беруть як вступний внесок. Не маючи ще доказів своєї хорошої роботи, франчайзе-

ру надзвичайно ризиковано встановлювати вступний внесок вище або рівний тому, який встановлюють фірми із сталою позитивною репутацією в цій області.

Багато початківців-франчайзерів недооцінюють себе в такій грі. Трохи пізніше у міру наростання інтересу і з приходом успіху можна збільшити вступні внески відповідно до попиту. Така стратегія дуже ефективна і може привести до підвищення цінності франчайзингової пропозиції.

Коли і як стягуються вступні внески? Довід американських фірм показує, що деякі франчайзери вважають за краще стягувати вступні внески окремо: за навчання, маркетинг, рекламу, вибір місця.

Франчайзі повинні набувати повного пакету прав при оформленні купівлі у вигляді єдиного вступного внеску. Як франчайзери стягують внески?

Як правило, виплати вступного внеску стягуються відразу ж після підписання угоди про франшизу. Проте, для залучення великої кількості претендентів інші франчайзери ділять виплати на дві частини, наприклад, 50 % до 50 % під час навчання.

Деякі франчайзингові операції залежать від вибору місця і положення підприємства франчайзі, тому додатковий внесок за консультування, наприклад, може бути приєднаний до вступного ліцензійного внеску. В цьому випадку франчайзер активно діє у пошуках локалізації конкретного франчайзі, покриваючи проведені витрати включенням в суму вступного внеску. Така практика стає повсюдною у сфері франчайзингу.

Який би порядок стягування внеску не був встановлений, франчайзер повинен завжди слідувати правилу: ніколи не вирішувати відкривати заклад – франчайзі до тих пір, поки вступні внески повністю не виплачені. Товарний знак франчайзера – надзвичайна цінність, яку потрібно охороняти.

Надання франчайзі свободи користування франчайзингом зменшує його цінність і може викликати незадоволеність інших франчайзі, які дорого заплатили за право користуватися ним.

Необхідно пам'ятати, що після відкриття франчайзі – закладу нелегко примусити франчайзі виплатити цей борг. Франчайзера можуть пограбувати, залишивши з порожнім га-

манцем, тоді як власники франшиз набиватимуть свої кишені, використовуючи бізнес—програму франчайзера.

Вміло написана угода про франшизу захистить від невдач. Одним з пунктів такої угоди повинен бути пункт про вступний та інші внески. Тут необхідне декларування всіх внесків, які франчайзі виплатить до і протягом роботи в бізнесі з франчайзингу, включаючи вступні ліцензійні внески, періодичні або разові внески за послуги, рекламу, навчання тощо.

4.5. Переваги і недоліки франчайзингу

Як і будь—який інший спосіб ведення бізнесу, франчайзинг має свої переваги і недоліки. Феномен широкого розповсюдження і швидкого розвитку франчайзингу полягає, по—перше, у взаємній вигоді як для франчайзера, так і для франчайзі і, по—друге, у зниженні оподаткування.

Після того, як бізнес довів свій успіх, засновники бажають розвивати цю справу. Тут виникає два шляхи: розвивати справу, інвестуючи прибуток, чи створювати франчайзингову систему. Сенс і орієнтація франчайзингу на успіх для його учасників — чинники, які відрізняють його від інших концепцій бізнесу.

Використовуючи франчайзинг, франчайзер прагне отримати вигоду від широкого і швидкого розширення свого бізнесу, не вдаючись до кредитів і не беручи на себе серйозні фінансові зобов'язання. Чим більше він сприяє успіху франчайзингу, тим на більший прибуток у вигляді роялті він може розраховувати. Щоб забезпечити такий успіх, важливо надати франчайзі стандартизовану систему обліку і виконання ділових операцій, а також зберегти контроль над оформленням торговельної точки, місцем надання послуг, устаткуванням і поставанням. Франчайзинг дозволяє виробникам здійснювати більший контроль над умовами реалізації своєї продукції в порівнянні з тим, який вони могли б здійснювати, якби використовували один з каналів реалізації, де відсутній такий тісний взаємозв'язок з агентами або представниками.

Франчайзинг дає підприємецьві можливість почати власну справу, користуючись досвідом, знаннями і підтримкою з бо-

ку того, хто надає франшизу. Створюючи нове підприємство, підприємець часто не впевнений, що воно буде успішним. За допомогою франшизи підприємець (підприємець) отримує відповідну підтримку при реалізації продукції і має право користуватися ім'ям компанії (часто і торговою маркою), гарною репутацією, якою воно володіє на ринку. Проте, не треба думати, що бажання мати свою власну справу і вступ до відносин франчайзингу, — це просте рішення проблеми. Тут необхідно враховувати можливі чинники ризику, які розглядаються далі.

Із самого початку створення франчайзингового підприємства ділові і юридичні аспекти тісно пов'язані. Наприклад, відразу після того, як зроблена пропозиція про франчайзинг, назва і торгова марка, які використовуватимуться, повинні бути зареєстровані. Ці дії будуть тільки початком постійного контролю за незаконним використанням торговельної марки.

Так, компанія «Coca-Cola» містить невеликий спеціальний штат співробітників з великою заробітною платнею для захисту торговельної марки і назви. Захищаючи свою торговельну марку, власник захищає репутацію свого продукту та послуги. Таким чином, покупець знає, що він отримає саме те, що хоче, а не підробку. Тому торгова марка «Coca-Cola» стає дуже важливою частиною системи франчайзингу в компанії «Coca-Cola». Є прямий зв'язок між діями із захисту торговельної марки «Coca-Cola» і цінністю концентрату, який компанія продає своїм франчайзі. Гарна репутація, завойована продуктом, з часом набуває значної цінності. Це одна з цінностей, якої набуває франчайзі, купуючи франчайзинг. Це тільки один приклад тісного зв'язку між бізнесом (вартістю франчайзингу) і юридичними чинниками (захист торговельної марки), які є в кожній торговельній системі.

Однією з основних переваг купівлі франшизи є те, що підприємець дістає можливість позбавитися від головного болю, пов'язаного з початком нового бізнесу на порожньому місці. Франчайзер, як правило, представляє план з чіткими інструкціями з приводу організації підприємства. При цьому йому даються рекомендації щодо розміщення підприємства, якщо ці питання не визначені заздалегідь. При наданні франшизи на роздрібну торгівлю у багатьох випадках, наприклад, це робить

компанія «Макдональдс», проводяться маркетингові дослідження, головною метою яких є здобуття впевненості, що нове підприємство досягне поставлених перед ним цілей. Оцінка інтенсивності попиту, особливостей міської інфраструктури, демографічних тенденцій, графік зростання ділової активності в регіоні, рівня конкуренції та інше є важливою складовою при ухваленні рішення про те, де розмістити підприємство. Часто франшиза припускає наявність певного імені, яке дає підприємцеві достатньо швидке визнання в певному ринковому просторі. Це не гарантує успіху, але забезпечує умови для початку підприємницької діяльності з позитивною репутацією.

Погоджуючись на контроль з боку франчайзера з багатьох питань організації ведення бізнесу, підприємець отримує певні переваги, оскільки завдяки цьому у нього з'являється можливість отримати користь з чужої багаторічної практики, набуті досвіду в цих найважливіших сферах.

Велике значення у веденні успішного бізнесу має реклама. За звичайних умов організація широкої реклами в пресі і на телебаченні кожної франшизи окремо є досить дорогою справою. Проте, в системі франчайзингу цілком можливо об'єднання підприємців, і при внесенні частки кожним з них відповідно до об'єму діяльності така організація в цілому в змозі проводити широку рекламу в пресі для зміцнення репутації фірми. До того ж кожен франчайзі може згодом направити зусилля на просування товарів на своїй території в межах угоди про франшизу.

При державному регулюванні господарської діяльності шляхом ліцензування і оподаткування серйозне значення має організація управління бізнесом. Під час укладання франчайзингової угоди надаються поради з управління, інформація про податки й інші аспекти діяльності компанії. Підприємцеві – франчайзі передаються ті управлінські рішення, що добре зарекомендували себе і зорієнтовані на успіх, а також забезпечують його процвітання.

Ключ до успішного розвитку франчайзингової системи – співпраця між франчайзером і франчайзі. Франшиза, яка була продана тільки з метою отримання коштів, зазнає невдачі. Франчайзери, які не залишать для франчайзі надії на

отримання достатнього прибутку, також зазнають невдачі. У франчайзингу немає місця провідисвітам і шахраям, і їх не повинно бути. Дійсно, більшість відомих в світі франчайзерів на сьогодні створюють надійні бізнеси для себе і своїх франчайзі. Правильна робоча філософія – це не «скільки капіталу я можу отримати від франчайзі для розширення мого бізнесу», а «як мені зробити франчайзинг таким, щоб він був хорошою можливістю для процвітання бізнесу і щоб його хотіли отримати високопрофесійні потенційні франчайзі».

Франчайзинг дозволяє підприємцю розвиватися швидше, ніж будь-яка інша система, в цьому його значний привілей. Франчайзинг – перевірена система розвитку, і ніяка інша система не може з нею змагатися по ефективності.

До того ж франчайзинг дозволяє використовувати енергію, таланти та амбіції людей, які не виконували б роботу в традиційних умовах найму, і роботу в чужому бізнесі.

Переваги для франчайзера.

Франчайзер – це людина, яка змогла створити процвітаючий бізнес. Це бізнес, який приносить йому хороший прибуток. Така модель бізнесу повинна легко піддаватися успішному повторенню. Це означає, що можна відкривати ще більше підприємств, робота яких будувалася б за такою самою моделлю, як і бізнес франчайзера. Бізнес франчайзера завжди має певний перевірений ринок споживачів і цінну репутацію.

Франчайзинг приносить додаткові гроші для розповсюдження бізнесу. Якщо компанія прагне до розвитку на регіональному, національному або міжнародному рівні, то буде потрібно додаткові вкладення в програму розвитку. Ці фонди можна створити за допомогою франчайзі. Франчайзі роблять первинний внесок і отримують повний франчайзинговий пакет. Підписавши додатково кілька франчайзингових договорів з франчайзі, франчайзер зможе продавати їм інші послуги з управління (менеджменту), такі як особлива підтримка з консалтингу і маркетингу. Обидві операції (первинний продаж франшизи і продаж спеціальних послуг) служать додатковим джерелом прибутку для франчайзера.

Франчайзі роблять додаткові виплати на підтримку послуг, що надаються франчайзером. Всі працюючі франчайзі щомісяця платять франчайзеру за надання послуг. Частина

цих грошей іде на надання послуг з підтримки франчайзі цієї системи (навчання персоналу, консультанти тощо).

Франчайзинг відкриває можливості швидкого розширення на новому ринку і зміцнення своєї репутації на існуючому ринку. Збільшення кількості виплачуваних внесків дозволяє франчайзеру швидко й ефективно розвиватися на ринку. Саме франчайзі приносять на новий ринок ім'я франшизи. Кожен окремий франчайзер отримує величезні переваги на всьому ринку, тому що франчайзі, швидко розширюючись на новому ринку і вкладаючи інвестиції в розвиток цього бізнесу в нових містах, створюють широку мережу бізнесу, на розвиток якої у франчайзера ніколи не вистачило б грошей.

З відкриттям нових підприємств споживачі більше дізнаються про продукт і послуги. Це дуже важливо, оскільки нова франшиза стає упізнаною на ринку. Численні франчайзингові підприємства на специфічному ринку відкривають економічний доступ до реклами в засобах масової інформації, що робить франчайзинг відомим серед великої кількості споживачів. Використання реклами приводить до збільшення продаж і прибутку в кожному підприємстві франчайзингової системи.

Успіх франчайзингової системи при створенні нових бізнес-концепцій.

Успіх франчайзингової компанії багато в чому залежить від стабільності і прибутковості бізнес-концепції. Франчайзер розвиває свою концепцію бізнесу і доводить її прибутковість на прикладі своїх власних магазинів. Франчайзер ділиться своїм досвідом зі всіма франчайзі – системами, надаючи їм можливість вести свій бізнес так само успішно. Тому, якщо компанія хоче дізнатися, чи можна перетворити свій бізнес на успішну франшизу, керівництво повинно просто подивитися наскільки успішно пройшло таке перетворення в іншому бізнесі.

Переваги для франчайзі. Всі кошти та досвід, що надаються франчайзерами індивідуальним франчайзі, призначені для підтримки і посилення значущості франшизи. У списку таких переваг можна було б перерахувати: матеріали, навчання і консалтинг. Але якщо дивитися ширше, то найбільшою перевагою є відносини між франчайзером і франчайзі.

Франчайзинг означає, що у вас є власний бізнес, але ви не залишаєтеся наодинці зі всіма проблемами і ризиками. Коли франчайзі дає свою згоду вкладати гроші у франчайзингове підприємство, він все одно залишається незалежним власником бізнесу. Ця незалежність означає, що його ніколи не звільнять з цієї роботи. Франчайзі отримує професійну підтримку від франчайзера. Така підтримка допомагає йому уникнути тих помилок, які зазвичай роблять інші підприємці. Франчайзер застерігає франчайзі від ухвалення неправильних рішень, які могли б зашкодити або взагалі зруйнувати його підприємство.

Франчайзинг—це швидкий та ефективний початок бізнесу. Франчайзингова система надає інформацію, що допомагає франчайзі знайти відповідне місце для підприємства, зробити його дизайн і переконатися в тому, що бізнес правильно функціонує. Франчайзі не потрібно турбуватися про проблеми, що виникають на початковій стадії, тому що він має досвід свого франчайзера.

Франчайзинг дає підтримку франчайзі в період перед відкриттям бізнесу. Франчайзі завжди має можливість стати фахівцем в новому бізнесі, не витрачаючи роки на навчання в школі бізнесу або просто працюючи в цій області. Ці знання приходять безпосередньо із спеціальними програмами навчання і програм з розвитку системи управління, які франчайзер передає всім новим франчайзі та працівникам.

Після відкриття франчайзингового бізнесу франчайзі продовжує отримувати професійні послуги від франчайзера з питань щоденного ведення бізнесу і маркетингу. Якщо виникають проблеми, то їхнім першим завданням буде перевірити всі надані матеріали та допомогу. Проте, можуть виникати і специфічні проблеми. В цьому випадку франчайзі може зателефонувати франчайзеру і звернутися за допомогою.

Франчайзинг дає можливість використовувати репутацію і товарний знак франчайзера. При виконанні франчайзингового договору, франчайзі отримує повноваження від франчайзера на використання торгового знаку франчайзера. Тільки франчайзі, які працюють в системі даної франшизи, мають ексклюзивне право використовувати товарний знак франчайзера. Франчайзі купує собі репутацію разом з придбанням

франшизи. Індивідуальний підприємець ніколи не матиме доступу до відомого всьому світу імені, а франчайзі відразу користується ім'ям свого франчайзера, який вже отримав загальне визнання.

Недоліки франчайзингу. Як бізнес-концепція франчайзинг завжди пропонує багато переваг і для франчайзі, і для франчайзера. Але є й недоліки.

Недоліки для франчайзера. Неможливість завершити відношення з франчайзі, який не дотримується правил системи. Франчайзинговий договір визначає природу відносин між франчайзером і франчайзі. Франчайзинговий договір передбачає ряд положень, які захищають франчайзі.

Франчайзі не є працівниками франчайзера. Франчайзі є незалежними власниками бізнесу. Навіть за наявності франчайзингового договору можуть виникати труднощі при контролі операцій, що здійснюються франчайзі у своєму бізнесі.

Багато споживачів сприймають кожне франчайзингове підприємство як частину одного з мережі підприємств, що працюють під одним товарним знаком. І якщо який-небудь франчайзі погано веде свій бізнес, то це погано вплине на всю франчайзингову систему.

Недоплата або виплата внесків із запізненням. Франчайзери встановлюють структуру виплат за наданий сервіс, приймаючи за основу відсоток від загальної суми продаж на кожному підприємстві. Франчайзі зобов'язані робити звіт про загальну суму продаж франчайзеру для того, щоб визначити суму оплати за сервіс. Франчайзі може спробувати приховати суму продаж і надати неповний звіт з тим, щоб занизити внесок своєму франчайзеру.

Труднощі збереження конфіденційності комерційної таємниці. Робота будь-якої франчайзингової системи заснована на принципах і стандартах, що є інтелектуальною власністю франчайзера. Ці принципи бізнесу є комерційною таємницею і служать основою успіху франчайзингової системи. Франчайзі дістає доступ до комерційних секретів, проходячи навчання за програмою франчайзера. І хоча франчайзинговий договір забороняє франчайзі розголошувати подібну інформацію, все одно це трапляється. Франчайзеру складно з цим боротися, тому, якщо йому не вдається прийняти ефективні

заходи, то вся франчайзингова система може сильно постраждати.

Вихід з франчайзингової системи успішно працюючих франчайзі. Франчайзі може вважати, що франчайзингові відносини накладають на нього дуже великі обмеження, і в результаті втратити інтерес до цього бізнесу. Розірвавши контракт з франчайзером він, можливо, захоче відкрити свій власний бізнес, який представлятиме пряму конкуренцію франчайзеру.

Для того, щоб уникнути таких ситуацій, франчайзери повинні дуже ретельно відбирати підприємців, яким вони хочуть продавати франшизи. Франчайзер повинен провести інтерв'ю з кожним кандидатом, метою якого буде визначити у франчайзі наявність якостей, необхідних для успішного ведення справи. Після того як франчайзі стане частиною системи, франчайзер повинен спостерігати за його справами. Франчайзер повинен уміти швидко визначати назріваючі проблеми і негайно ухвалювати рішення. Також підтримувати безперервний зв'язок з франчайзі і дізнаватися від нього про нові ідеї і вирішення вже існуючих проблем. Працюючи разом з франчайзі, франчайзери можуть уникнути проблем, які могли б нанести серйозну втрату всій системі.

Недоліки для франчайзі. Невиконання контракту за франчайзинговим договором. Франчайзі повинен дотримуватися правил франчайзингової системи. Ці правила сформульовані у франчайзинговому договорі та їх повинні дотримуватися всі франчайзі без виключення. Франчайзі можуть вносити свої пропозиції, але вони не можуть міняти систему.

Погляд на франчайзингову систему, як обмежуючу ініціативу франчайзі.

На додаток до франчайзингового договору франчайзі повинен дотримуватися спеціальних правил, що стосуються щоденних операцій в бізнесі і використання товарного знаку франшизи. Це все описано в програмі навчання франчайзера. Такі обмеження можуть стосуватися робочого часу, меж території, асортименту продукту і послуг, що пропонуються споживачеві. Франчайзі повинен дати згоду на ухвалення цих обмежень до початку дії франчайзингового договору.

Встановлення необхідної співпраці серед всіх франчайзі системи. Хоча франчайзі є незалежним власником свого біз-

несу, він є важливою сполучною ланкою в мережі власників франшизи. Кожен окремий франчайзі є товаришем по бізнесу. Не дивлячись на те, що франчайзі випускають на ринок однаковий продукт і послуги, вони не є конкурентами.

Відсутність підтримки з боку франчайзера. Потенційний франчайзі повинен уважно ознайомитися з роботою франчайзингової системи, щоб визначити, чи надає франчайзер необхідну підтримку з менеджменту або веденню робіт. Підтримка франчайзера є найважливішим аспектом у франчайзингових відносинах. Франчайзі повинен визначити рівень підтримки до того, як почне діяти контракт. Недостатня підтримка з боку франчайзера підриває силу франчайзингової системи.

Визначення фінансової потужності франчайзера.

Потенційні франчайзі повинні вивчити доступну інформацію про фінансове положення франчайзера. Може трапитися так, що франчайзер оголосить про банкрутство, яке може привести до продажу франшизи або її ануляції.

До початку приведення у дію франчайзингового договору потенційний франчайзі повинен дуже ретельно ознайомитися з наданими матеріалами та франчайзером. Потенційному франчайзі слід зустрітися з іншими франчайзі цієї системи і визначити, як франчайзер виконує свої обіцянки щодо наданням послуг. Франчайзі повинен дізнатися, чи є франчайзер членом місцевої асоціації франчайзингу. Якщо так, то франчайзер має виконувати вимоги Етичного Кодексу Асоціації. Також слід відвідати місцеву Асоціацію Франчайзингу, щоб більше дізнатися про франчайзера.

Переваги для споживача:

- в більшості випадків товари і послуги, що реалізуються під одним товарним знаком, мають однакову якість та інфраструктуру наданих послуг;
- якщо закривається якась певна торгова точка, можна звернутися в головну компанію;
- за рахунок контролю якості з боку франчайзера франчайзингові фірми зазвичай надають вищий рівень обслуговування;
- франчайзі як власники надають споживачеві послуги з більшим ступенем особистої участі.

Недоліки для споживача:

- франчайзинг може обмежувати конкуренцію і, як наслідок, обмежує вибір товарів і послуг;
- франчайзі може опинитися недостатньо кваліфікованим.

4.6. Ефективність і окупність франчайзингового проекту

Багато людей мріють стати підприємцями. Купуючи франшизу, Ви можете продавати товари і послуги, які миттєво розпізнаються за назвою, та отримати навчання і постійну підтримку, що допоможе Вам досягти успіху. Але будьте обережні: як і будь-яка інвестиція, купівля франшизи не гарантує успіху.

Вкладати кошти в реалізацію франчайзингового проекту можуть як приватні особи, так і корпоративні інвестори (власники-засновники бізнесу або топ-менеджери компаній). Їхня основна мета – зберігання і примноження наявних ресурсів. Відповідно вигідність внесків полягає в тому, що вкладені фінансові ресурси повернуться інвесторові через певний термін в більшому об'ємі (з урахуванням додаткового прибутку) щодо первинного внеску. Є сенс розглянути різні ситуації, в яких франчайзинг виступає формою інвестування, і проаналізувати кожен з них з погляду параметрів інвестиційного проекту. Наприклад, підприємець інвестує франчайз – проект з метою отримання додаткового прибутку. Подібна ситуація викликана тим, що багато ринкових ніш і можливостей бізнесу обмежені масштабами локальних ринків. Відповідно, настає такий момент, коли суб'єкт управління (власник, директор) розуміє, що межа досягла ринкових можливостей, в кращому разі зростання прибутків від бізнесу в умовах, що склалися (локальних), складе 5–10% на рік. Різке збільшення прибутків не передбачається.

Існує кілька рішень подібної проблеми: зниження витрат виробництва, продаж додаткових або нових товарів (послуг) або ж передача виконання деяких операцій на аутсортинг. Наведені способи пов'язані з використанням внутрішніх ресурсів підприємства, недолік яких обмежує перспективи бізнесу. Де-

які менеджери пропонують наступну ідею розвитку компаній: вирішуючи свої проблеми, Ви витрачаєте ресурси на минуле, шукайте для себе нові можливості – за ними майбутнє. Можна зробити висновок, що ті способи, якими користуються більшість підприємців, виявляються малоефективними.

Одним з вирішень проблем, коли своїх ресурсів мало, а прибуток треба збільшити є реалізація франчайзингового проекту. Практика показує, що інвестування таким чином виправдовує себе. Розглянемо, що інвестує підприємець при реалізації франчайз-проекту, і коли настає його окупність.

Під інвестиціями франчайз – проекту мається на увазі фінансування розробки франшизного пакету і стратегії його просування на ринку. Результат даного етапу, як розроблений франшизний пакет, зазвичай включає:

1. Концепцію створення франчайзингової мережі – розробляються консультантом правила створення і функціонування мережі, вимоги до кандидатів – франчайзі, економічне обґрунтування інвестицій в купівлю франшизного пакету, стратегію просування і продажу франшизного пакету, прописані взаємини франчайзера та франчайзі на кожному етапі формування мережі.

2. Пакет угод, які оформлюють кожен етап співпраці франчайзера і франчайзі під час створення і функціонування франчайзингової мережі.

3. Рекомендації (підручник) для франчайзі з організації і ефективного ведення даного бізнесу.

4. Інвестиційний меморандум з франшизного пакету, який передається потенційному франчайзі за спеціально розробленою процедурою.

Розробка франшизного пакету для компаній, що мають зареєстровану торгову марку, досвід роботи з власними торговими підприємствами, філіями або представництвами, коштуватиме інвесторові 30 тис. доларів. Що стосується тимчасових витрат, то консультантам для розробки франчайз – проекту зазвичай потрібно близько трьох місяців.

Проведемо розрахунок ефективності таких внесків на прикладі мережі кафе–морозива «Mia Dольче Джулія», яка нещодавно запропонувала ринку свою франчайзингу систе-

му. Після початку продажу франшиз франчайзер одноразово отримує прибуток, який складається з:

1. Паушального внеску (32 тис. доларів);

2. Власної націнки на італійське устаткування, що поставляється для франчайзі (1 тис. доларів);

3. Власної націнки на франчайзі сировини, що купується, та аксесуари при приготуванні морозива, необхідні для шести місяців роботи франчайзі (1 тис. доларів).

До того ж франчайзер отримуватиме постійний щомісячний грошовий потік, що складається з виплачуваних роялті (0,5 тис. доларів на місяць) і націнки на сировину та аксесуари під час приготування морозива (1 тис. доларів).

Отже, річний прибуток від продажу однієї франшизи складе 50 тис. доларів. Приблизно за квартал продається до трьох франшиз вартістю до 150 тис. доларів від кожного франчайзера.

Таким чином, за умови побудови ефективної системи доведення франшиз до кінцевого інвестора прибуток від інвестицій в розробці франчайз – проекту перевищує 100% річних.

Оцінка витрат франчайзі. Підприємці повинні обов'язково докласти всіх зусиль для визначення ціни франшизи, оскільки франшизери часто не все розповідають підприємцям. Прихованими можуть опинитися такі витрати, як витрати на устаткування, орендні внески і навіть вивіски, необхідні для відкриття франшизного підприємства, не говорячи вже про гроші на фінансування товарно–матеріальних запасів або на фінансування клієнтів, які купують в кредит.

Підприємці можуть уникнути подібних проблем шляхом підготовки розглянутого бізнес–плану. Касовий бюджет – ключовий компонент бізнес–плану – визначить всі наявні витрати, включаючи франшизний внесок, обіговий капітал, вартість будівель, устаткування і роялті.

Зазвичай визнаний франшизер хоче, щоб підприємець вніс, принаймні, половину грошових коштів, необхідних, щоб розпочати справу, як власний капітал. Часто підприємець намагається зібрати необхідні гроші шляхом продажу акцій родичам і друзям або позики у них для придбання акцій на своє ім'я. Частина, що залишилася, може бути запозичена в комерційному банку, часто за участю франшизера як пору-

чителя за векселем. Природно, що франшиза «Макдональдса» обійдеться у кілька разів дорожче, ніж франшиза невеликої мережі ресторанів місцевого значення. Вартість визначається і розміром ексклюзивної території, і розташуванням франчайзингового підприємства, і результатами дослідження місцевого ринку маркетингологами компанії. Не треба недооцінювати суб'єктивний чинник, тобто особистої думки франчайзера про цінність свого бізнесу. Значний вплив на вартість франшизи може надати форма операції: ціна, запропонована субфранчайзером (субфранчайзинг – форма організації франчайзингового бізнесу, при якій одержувач генеральної франшизи (майстер – франчайзі) здійснює контроль над певним районом як субфранчайзером з правом продажу субфранчаз компанії – франчайзера), як правило, на 10–15% вище за ціну прямої операції з компанією – франчайзером, а при продажу пакету франшиз на освоєння району знижка на вартість індивідуальної франшизи може складати до 30%.

Розмір поточних виплат (роялті) визначається тими самими чинниками, що і вартість франшизи. При найпоширенішому способі оплати – щомісячних відрахувань відсотків – вони складають в розрахунку від валового об'єму продажів, у франчайзинговій системі «Макдональдс» мінімальна цифра складає 12,5%. В окремих випадках величина роялті може досягати і 35–40% від валового прибутку. Правда, тоді можна розраховувати, що компанія–франчайзер подасть будь-яку фінансову підтримку під час придбання франшизи і створенні підприємства.

У 2005 р. в щорічний список американських і канадських франчайзерів, запропонований журналом «Entrepreneur», увійшли 980 компаній, 600 з яких брали участь в рейтингу. Основними критеріями привласнення рангу стали перш за все фінансові показники компанії, її фінансова стійкість, коефіцієнт зростання і розмір франчайзингової системи.

За цими показниками до десятки найсильніших увійшли наступні франчайзингові системи:

1. «McDonald's» – ресторан швидкого обслуговування (гамбургери, курка, салати);
2. «Subway» – ресторани швидкого обслуговування (бутерброди submarine і салати);

3. «Yogen Fruiz / Bresler's Ice Cream / ICBIY (I Can't Believe It's Yogurt)» – кафе–морозиво (заморожений йогурт і морозиво);
4. «Eleven Convenience Stores» – міні–універсами, продуктові магазини широкого профілю;
5. «Snap–On Tools» – магазини з продажу інструментів і устаткування;
6. «Burger King Corp» – ресторани швидкого обслуговування (гамбургери);
7. «Jani–King» – агентства з прибирання виробничих площ і приміщень комерційних організацій;
8. «Dairy Queen» – кафе–морозиво (блюда з молочних продуктів, бутерброди);
9. «KFC (Kentucky Fried Chicken)» – ресторани швидкого обслуговування (курка);
10. «CleanNet USA Inc». – агентства з прибирання офісних приміщень.

Найбільш популярні франчайзери в Україні за 2005 рік

Ресторани швидкого харчування:

- «Піцца Челентано» – 69 точок, з них 57 працюють на умовах франчайзингу;
- «Картопляна Хата» – 33 точки, з них 31 – на умовах франчайзингу;
- «Блинок» – 26 точок, з них 14 – на умовах франчайзингу;
- «Пан Піцца» – 16 точок, з них 4 – на умовах франчайзингу.

Торгівля:

- «Arber, Gregory Arber» – 28 точок, з них 5 працюють на умовах франчайзингу;
- «DiaWest. «Комп'ютерний світ»» – 40 точок, з них 5 – на умовах франчайзингу;
- «Джинси Суперціна» – 100 точок, з них 40 – на умовах франчайзингу;
- «Дім кави» – 32 точки, з них 32 – на умовах франчайзингу.

Послуги:

- «Liqui Moly «Авторизований сервіс»» – 170 точок, з них 4 працюють на умовах франчайзингу;

«Галопом по Європам» — 28 точок, з них 28 — на умовах франчайзингу;

«Ун Моменто» — 11 точок, із них 4 — на умовах франчайзингу.

Для вітчизняних підприємців найбільший інтерес, поза сумнівом, представляють ті компанії — франчайзери, які присутні на українському ринку. При цьому початкові витрати франчайзі (представлені в таблиці 2.1) залежать від багатьох чинників і однозначно визначити їхній розмір не завжди є можливим.

Таблиця 2.1. Початкові витрати франчайзі

| | Рейтинг | К-ть франшиз на 2005 р. | Вартість франшизи \$ тис. | Початкові витрати в цілому \$ тис. | Роялті % |
|--|---------|-------------------------|---------------------------|------------------------------------|----------|
| AllphGraphics Grintshops Of The Funure | 144/5 | 322 | 25.9 | 187–371 | 1.5–8 |
| Baskin Robbins USA Co. | 36/2 | 2109 | до 15 | 58.4–325.3 | 0.5–1 |
| City Looks Salons Int'l | 404/7 | 52 | до 19.5 | 62.9–137.5 | 4 |
| Dunkin Donuts | 27/1 | 4360 | 40 | 70.3–484 | 4.9 |
| Kentucky Fried Chicken | 9/1 | 5983 | 25 | 950–1400 | 4 |
| McDonald's | 1/1 | 13748 | 45 | 363–601 | від 12.5 |
| Pizza Hut Inc. | 16/1 | 3200 | 25 | 218.5–1300 | 6.5 |
| Radio Shack | 30/1 | 1873 | 5 | 50 | 0 |
| Radisson Hotels Int'l | 135/4 | 307 | 30 | | 4 |
| Subway | 2/1 | 12233 | 10 | 54.17–139.9 | 8 |

З урахуванням всіх необхідних витрат відкриття франчайзингового підприємства вимагає від майбутнього власника значних інвестицій навіть в тому випадку, якщо вартість

самої франшизи мінімальна. Загальна сума стартового капіталу істотно залежить від виду діяльності і конкретної схеми франчайзингу і, може, знаходитися в межах від кількох тисяч до кількох сотень тисяч доларів США, а в деяких випадках перевищує і мільйон доларів. Наприклад, початкові витрати франчайзера «Kentucky Fried Chicken» в США можуть скласти суму понад 1 млн. доларів. Величезне значення для організації франчайзингового бізнесу, крім власних засобів франчайзера, мають додаткові джерела фінансування, перш за все, фінансова підтримка компанії—франчайзера, кредити комерційних банків і допомога державних або приватних фондів.

На жаль, на підтримку з боку франчайзерів вітчизняних підприємців поки розраховувати не доводиться. Наприклад, «Baskin–Robbins» одна з найбільших франчайзингових систем, традиційно підтримує своїх франчайзі за кордоном. Проте, в Україні компанія практично повністю відмовилася від цієї практики, не дивлячись на те, що тут серед зарубіжних франчайзерів вона представлена найширше. Компанія не продає в кредит і не надає в лізинг своє устаткування українським підприємцям; максимальна пільга, на яку можуть розраховувати місцеві франчайзі, — це сплатити необхідну суму частинами протягом місяця. Зрозуміти таку позицію можна: нестабільність українського інвестиційного ринку ще дуже висока, і зарубіжні франчайзери побоюються ризикувати, не маючи надійних гарантій.

Аспекти оцінки франшизи. Підприємцям, охочим зайнятися бізнесом, слід спершу оцінити всі аспекти майбутньої діяльності. Вони мають запитати себе: чи варто і чи не суперечить це власним інтересам, придбати вже існуюче підприємство або почати новий бізнес з нуля?

Досліджуючи вже існуючу компанію, слід провести серйозну документальну роботу і оцінити всі «за і проти». Сюди можна віднести:

- звіт про прибутки і збитки за останній рік і бухгалтерський баланс;
- щомісячні звіти про прибутки, збитки і бухгалтерський баланс за поточний рік;
- щомісячні об'єми продажів з моменту відкриття компанії;

- податкові декларації за останні три роки;
- договір про оренду приміщення;
- чітке розуміння того, що продавець хоче продати, і що ви хочете придбати.

Природно, дослідження попередніх показників діяльності компанії неможливе в новому бізнесі, оскільки такі ще не існують. Тоді вивчення діяльності проходить за іншою системою, розглядаються перспективи і проекти компанії. З метою охоплення всіх аспектів, дослідникові необхідно скласти бізнес план, зразок якого можна знайти в Інтернеті на сайті <http://www.adt.org.ua/>. Допомогу в написанні бізнес плану також можна отримати від спеціалістів консалтингової компанії «Консалт—ком».

Фінансування. У підприємствах, що обрали франчайзинг, розширюються можливості повернути банківські кредити за західним зразком. Франчайзинговий бізнес, як і будь-який інший, регулярно потребує додаткових інвестицій. За логікою, на допомогу повинні поспішати банки із спеціальними «м'якими» програмами кредитування. Адже ризики банкірів в даному випадку будуть мінімальними: за статистикою, «виживання» компаній – франчайзі в десятки разів вища, ніж решти всіх молодих фірм. На Заході в багатьох банках створені цілі департаменти з кредитування франчайзингових підприємств.

«В Україні кредитні продукти, адресовані франчайзингу, поки що не набули широкого поширення. Проте, і у нас з'являються банки, що розглядали у франчайзингових компаніях вигідних клієнтів. При цьому франчайзинговий бізнес привабливий для кредитування своєю передбаченістю і прозорістю, – аргументує це рішення директор консалтингової компанії «Консалт—ком» Георгій Мунін. – Останнім часом в Україні з'являється все більше компаній, які використовують франчайзинг як інструмент регіональної експансії. Це дає нам впевненість, що кредитний продукт (наприклад, туристичний) для франчайзингу буде користуватися попитом, особливо в регіонах. Одна з причин невисокого інтересу українських банкірів до франчайзингу в тому, що підприємств, які працюють за цією схемою, в Україні ще не так багато як в Європі. Інша важлива причина – Україна не має франчайзингового законодавства. А це збільшує ризики банків і компаній –франчайзі.

Особливість нашої програми «Clever hotels franchising», що ми розглядаємо можливість створення, розвиток і фінансування проекту, орієнтуючись на дієвого бізнес—клієнта. У нашому підході немає принципових відмінностей між кредитуванням франшизного підприємства і звичайної компанії».

Критерій ефективності франчайзингу. Оскільки визначити ефективність франчайзингу якоїсь концепції бізнесу без ретельного аналізу неможливо, Franchise Group виділила 12 прогностичних критеріїв, за допомогою яких можна оцінити готовність компанії до франчайзингу і вірогідність того, що вона досягне успіху як франчайзер.

1. Довіра. Щоб продати франшизи, компанія спочатку повинна користуватися довірою в очах потенціальних покупців. Довіра може бути у: розмірі фірми, числі її підрозділів, тривалості роботи, роботі підрозділу—прототипу, публічності, обізнаності споживача про марку та ефективності менеджменту.

2. Розрізнення. Окрім довіри, що пропонує франшизу, фірма повинна мати достатні відмінності від своїх конкурентів.

3. Передача знань. Наступним критерієм ефективності франчайзингу є здатність навчити системі інших фірм. Потрібно, щоб бізнес міг передати необхідні знання її передбачуваному одержувачеві за відносно короткий час. Якщо бізнес настільки складний, що одержувача франшизи не можна навчити за три місяці, то у фірми будуть труднощі з франчайзингом. Деякі комплексні франчайзери вирішують цю проблему, направляючи свою діяльність тільки на тих передбачуваних одержувачів, які вже «навчені» їхньої сфери (наприклад, медична франшиза направлена тільки на лікарів).

4. Пристосовність. Деякі концепції (наприклад, барбекю) не дуже добре пристосовуються до обширних географічних просторів через регіональні відмінності в смаках споживача. Інші (наприклад, медична практика) обмежуються різними законами держав. А є й такі, що працюють тільки через своє унікальне розміщення. Деякі працюють завдяки унікальним здібностям або талантам людей, які стоять за ними. Нарешті, є концепції, які успішні тільки тому, що засновані роками на полегливості і створення зв'язків.

5. Чисті та успішні дії прототипу. Для демонстрації ефективності системи необхідна демонстрація чистого прототипу, що зазвичай служить засобом при навчанні одержувачів франшизи. Прототип також працює як випробувальний майданчик для нових виробів, нових послуг, методів маркетингу, торгівлі та експлуатаційної ефективності.

6. Документовані системи. У всіх успішних підприємств є своя система. Але щоб бути ефективною з погляду франчайзингу, така система повинна бути задокументована так, щоб її можна було дієво передати одержувачеві франшизи. Франчайзеру треба буде документувати свою політику, процедури, системи, форми і ділову практику у зручному для користувача керівництві дій і/або комп'ютерному повчальному модулі.

7. Можливості. Відображає здатність передбачуваного одержувача сплатити відповідну франшизу. Наприклад, багатомільйонна франшиза на готель дозволена тим, хто працює з нерухомістю.

8. Повернення капіталовкладень. Це справжнє серйозне випробування для ефективності франчайзингу. Бізнес, що передається на умовах франшизи, повинен бути прибутковим. Більше того, цей бізнес має приносити одержувачам франшизи достатній прибуток після сплати за франчайзинг, щоб вони могли відповідним чином окупити вкладені ними час і гроші.

9. Тенденції і умови ринку. Ці тенденції є ключовими для перспективного планування. Зростає ринок чи консолідується? Як це вплине на Ваш бізнес в майбутньому? Який вплив матиме Інтернет? Чи будуть виробы та послуги одержувача франшизи мати попит в майбутньому? Які дії інших конкурентів, що мають і не мають франшизи? І як впливатиме конкурентне навколишнє середовище на вірогідність тривалого успіху Вашого одержувача франшизи.

10. Капітал. Хоча франчайзинг є дешевим засобом розширення бізнесу, воно зовсім не безкоштовне. Для виконання програми франчайзингу франчайзер потребує капіталу і ресурсів. Ресурси, необхідні для первинного виконання програми франчайзингу, змінюватимуться залежно від рамок плану по розширенню. Якщо компанія хоче продати одну або дві франчайзингові одиниці, оформлення необхідної юридичної документації може скласти всього 15 тисяч доларів. Проте, для

франчайзерів, націлених на активне розширення, витрати на створення нової компанії можуть досягти 100 тисяч доларів. І коли до схеми додані витрати на друк, аудит, маркетинг і персонал, може виявитися, що для досягнення цілей розширення франчайзеру, знадобиться бюджет у 250 тисяч доларів або й більше.

11. Зв'язки. Успішні франчайзери зосереджуються на налагодженні тривалих взаємовигідних відносин з одержувачами їхніх франшизи. На жаль, не всі фірми-франчайзери розуміють зв'язок, що існує між взаєминами і прибутком. Хороші відносини з одержувачем франшизи дозволяють франчайзеру ефективніше продавати франшизи, легко вводити в систему необхідні зміни і мотивувати франшизи та їхніх менеджерів для забезпечення їх клієнтам сумісного рівня виробів і послуг.

12. Ефективність менеджменту. Найважливіший елемент, що сприяє успіху будь-якої програми франчайзингу, – ефективність її менеджменту. Franchise Group з'ясувала, що причиною невдач початківців-франчайзерів найчастіше є нестача персоналу або відсутність досвіду на рівні менеджменту.

Вигода та відповідальність під час володіння франшизою. Франшиза зазвичай дозволяє Вам вести бізнес як інвестора або «одержувача франшизи». Вносячи плату за франшизу, яка може коштувати кілька тисяч доларів, Ви отримаєте розроблені компанією («франчайзером») формат або систему, право використовувати найменування франчайзера протягом певного часу і допомогу. Наприклад, франчайзер може допомогти Вам знайти зручне місце для вашого магазину, забезпечить початкове навчання та інструкцію з обслуговування, проконсультує Вас з питань управління, маркетингу або персоналу. Деякі франчайзери пропонують постійну підтримку, на зразок щомісячних інформаційних бюлетенів, безкоштовного (8–800) номера телефону для технічної допомоги і періодичних симпозиумів або семінарів.

Хоча купівля франшизи може зменшити Ваш інвестиційний ризик, надаючи Вам можливість роботи з вже створеною компанією, це може коштувати досить дорого. Від Вас також вимагатиметься надання значного контролю над Вашим бізнесом і ухвалення зобов'язань за контрактом з франчайзером.

Нижче приводиться нарис окремих складників типової франчайзингової системи. Ретельно розгляньте всі компоненти.

1. *Вартість*. У обмін на отримання права на використання найменування франчайзера і допомоги Ви можете вносити деякі або всі плати з нижче перерахованих:

- Початкова плата за франшизу та інші витрати.
- Постійні виплати роялті.
- Плата за рекламу.

2. *Регулятори*. Для забезпечення однорідності франчайзери зазвичай регулюють ведення бізнесу одержувачами франшизи. Це регулювання може значно обмежити Ваші можливості щодо впровадження власних ділових думок.

Багато франчайзерів керують відомими компаніями, маючи багато років досвіду, як у продажі товарів або послуг, так і в управлінні франчайзинговою системою. Деякі франчайзери почали з ведення власного бізнесу. Проте немає ніякої гарантії, що підприємець з досвідом зможе успішно керувати франчайзинговою системою. Ретельно проаналізуйте, як довго франчайзер управляє франчайзинговою системою. Чи задоволені Ви досвідом франчайзера? Якщо у франчайзерів мало досвіду в управлінні франчайзинговими мережами, їхні обіцянки про керівництво, навчання та іншу підтримку можуть бути ненадійними.

Зростання франчайзингової системи збільшує розпізнавання назви франчайзера і може дозволити Вам привернути клієнтів. Але одне тільки зростання не гарантує успішної франшизи; компанія, що росте дуже швидко, не зможе надати одержувачам франшизи всі обіцяні послуги підтримки. Впевніться, що у франчайзера є достатня кількість фінансових активів і штат для підтримки одержувачів франшизи.

Відвідини франчайзингової виставки дозволяють Вам оглянути та порівняти ряд можливих франшиз. Майте на увазі, що експоненти на виставці хочуть продати свої системи франшиз. Перш ніж Ви відвідаєте виставку, дослідіть, який вид франшизи найбільше підходить Вам за Ваших інвестиційних обмежень, досвіду та цілях. Під час відвідин, по можливості, порівняйте кіоски, що найбільш задовольняють Ваші потреби, і задавайте питання.

Впевніться, скільки коштів Ви зможете вкласти. Експонент може сказати Вам, скільки коштів Ви в змозі вкласти, або що Ви не повинні знехтувати цією можливістю. Починаючи досліджувати інвестиційний вибір, продумайте суму, вкладення якої Ви вважаєте сприятливою для себе, і найбільшу суму, яку Ви можете дозволити собі.

Експонент також може спробувати переконати Вас, що така можливість є найкращою. З'ясуйте інформацію про галузь, яка Вас цікавить, перед вибором певної франчайзингової системи.

Одним з важливих чинників франчайзингових взаємин є якість спілкування між франчайзером і франчайзі. Як франчайзер, так і франчайзі входять в партнерські відносини зі своїми планами та надіями. Всіма визнано, що для успішної франчайзингової співпраці необхідний ретельний відбір франчайзі. Проте, питання про перевірку франчайзера задається рідко.

Ідеальний франчайзер повинен володіти хорошим розумінням загальних цілей та шляхів їхнього досягнення, а також бути винахідливим.

Франчайзеру повинні бути властиві виняткова передбачуваність і терпимість. Це дуже важливо спочатку, коли спокуса збільшити продаж франшиз перевернує здатність надавати їм відповідної підтримки.

Франчайзер повинен визнати те, що франчайзі є повноправним партнером по бізнесу. Ідеальний франчайзер володіє такими якостями, як: цілісність, пристрасність, мудрість, терпимість і завзятість, на додаток до сильного бажання постійно вигадувати щось нове і все удосконалювати. Франчайзер також повинен вміти довіряти, мати дипломатичні якості і бути здатним швидко приймати рішення.

Ідеальний франчайзі. Для франчайзі франчайзинг найчастіше описується фразою «бути в бізнесі самотійно, але не одному». Франчайзі повинен бути цілеспрямованим і обізнаним в своїх цілях, дотримуючись всіх правил і положень франчайзингової системи. Він має вміти добре спілкуватися і ладнати з людьми, адже йому доведеться спілкуватися з клієнтами, представниками франчайзера, постачальниками і своїм персоналом.

Франчайзі повинен бути чесною людиною в бізнесі і постійно удосконалити систему франчайзера. Він має розуміти діловодство, оскільки велика частина франчайзингових компаній мають протокольні процедури.

Франчайзі повинен отримувати задоволення від бізнесу. Багато людей говорять, що вони йдуть в бізнес, щоб заробляти великі гроші. Досвід показує, що просто бажання заробити гроші є недостатнім для успіху. Важливим ще є задоволення від роботи.

Потенційний франчайзі повинен бути впевнений у підтримці своєї сім'ї та друзів, адже їм нерідко доведеться допомагати йому.

Фази розвитку відносин. Багато консультантів з франчайзингу порівнюють розвиток відносин між франчайзером і франчайзі з фазами взаємин батьків з дитиною. Спочатку франчайзі знає дуже мало про новий бізнес і підприємство. Франчайзі швидко навчається і сприймає нову інформацію. На карту поставлені його заощадження. Навіть невеликі перешкоди і затримки в його розвитку сприймаються як глобальні кризи. Ця фаза може бути названа «дитячою» в розвитку взаємин між франчайзером і франчайзі. Франчайзі знаходиться в повній залежності від франчайзера на предмет керівництва і підтримки. Франчайзер в цей час повинен надавати постійну технічну підтримку, поради і підбадьорювати франчайзі. Ця фаза найсприятливіша для франчайзера.

Після 18–24 місяців франчайзі освоює новий бізнес. На цьому етапі франчайзі починає думати, чи має потребу він взагалі в підтримці франчайзера. Франчайзі входить в «підліткову або революційну» фазу розвитку, коли він ставить під сумнів цінність франчайзера і всієї франчайзингової системи. В цей час багато франчайзі починають витратити непропорційно великі кошти, прагнучи придбати статус успішного підприємця. Ці дії безглузді, і часто шкодять всьому бізнесу.

Ця фаза є найскладнішою у взаєминах між франчайзером і франчайзі. Якщо одна із сторін допускає тут помилки, вони найчастіше приводять до розриву взаємин. Щоб уникнути цього, франчайзер повинен продемонструвати, що він здатний допомогти в досягненні успіху франчайзі, що росте. Франчайзер повинен бути рішучим і відкидати всі спроби з боку франчайзі змінити систему або сервісні виплати.

Якщо вдається пройти успішно цю «підліткову» фазу, у франчайзі з'являється повага з боку франчайзера. Франчайзі починає усвідомлювати, що його успіх нерозривний і неможливий без всієї франчайзингової системи. Франчайзер і франчайзі досягають тієї фази розвитку, коли вони можуть працювати і приносити один одному прибуток. Як франчайзер, так і франчайзі повинні пам'ятати, що вони є незалежними підприємцями. Але умовою їхнього процвітання є взаємна підтримка.

Таблиця 5. Дослідження дії: оцінка конкурентних ринків

| Категорія | Спеціальна інформація |
|--|--|
| Дослідження і оцінка конкурентних готелів | Фізична конкуренція; Характеристики місцезнаходження; Вдосконалення операцій; Сегментація попиту; Основні генератори попиту; Раніше розроблені та заплановані новації; Моделі сезонності; Конкурентні переваги та недоліки. |
| Оцінка і визначення перспективної пропозиції на ринку засобів розміщення | Новозбудовані готелі; Потенційна кількість перехідних готелів; Кількість номерів в існуючих готелях; Ліквідація існуючих готелів. |
| Огляд ринку і аналіз загальних ринкових умов | Збір основних економічних даних та аналіз загальних ринкових умов, які можуть впливати на існуючі готелі як конкурентно здатний ринок засобів розміщення. Ключові економічні чинники повинні включати: – демографічні тенденції; – тенденції зайнятості; – транспортні схеми; – туристські схеми; – розвиток офісних площ. Включення в огляд іншої інформації, що стосується в основному загальних економічних тенденцій і схем. |

Продовження таблиці 5

| | |
|--|---|
| Оцінка поточного і потенційного попиту на послуги засобів розміщення | Вивчення попиту, що існує на ринку. Оцінка потенційного попиту і прогнозування його подальших змін. Досвід основних генераторів попиту. |
| Прогнозування і завантаження середньодобових розцінок | Підготовка прогнозу попиту на розміщення за двома сценаріями: з урахуванням доданих готелів та без урахування доданих готелів. |

Таблиця 6. Дослідження дії: характеристика доданого об'єкту

| Загальна характеристика | Спеціальна інформація |
|-------------------------|---|
| Опис доданого об'єкту | Перелік фізичних характеристик доданого об'єкту і послуг, що надаються ним, включаючи передбачувані витрати на розвиток |
| Опис місця розташування | Специфічні характеристики розташування і облаштування території |
| Дата відкриття | Передбачувані терміни відкриття |
| Оперативні розрахунки | Статистика завантаження і розцінок, що включає детальний опис офіційних дієвих цін і знижок |
| Назва готелю | Буде або не буде назва відображати специфіку її розташування або послуг (наприклад, готель X – аеропорт, готель Y – конгрес-центр). |

Ефективність готельного франчайзингу.

Власне, франчайзинг є однією з форм управління готелями. Франчайзинг відноситься, в першу чергу, до готелів, потім (у меншій мірі) до ресторанів і ще в меншій – до турагентств. Ні культурні, ні спортивні заклади не входять в системи, зв'язані франчайзинговими договорами, не дивлячись на те, що вони – нероздільна частина індустрії гостинності.

Франчайзинг, як спосіб управління готелями, проявив повну силу і показав оптимальні результати саме в готельному бізнесі.

Говорячи про готелі, нагадаємо, що менеджмент колективних засобів розміщення (до яких якраз і відносяться готелі) зазнав великих змін в післявоєнні роки.

До початку 80-х років світова готельна індустрія зазнала справжнього буму, серед причин якого зазвичай відзначали наступні:

- розширення клієнтської бази за рахунок появи нових категорій споживачів (післявоєнний демографічний вибух, підвищення життєвого рівня населення європейських і деяких азіатських країн, що дозволяє їм вільно подорожувати, перетворення туризму на масове явище тощо.);
- зростання показників статистики туризму, зокрема бізнес-туризму, що забезпечує завантаження готелів високого класу;
- зростання інтересу інвесторів до перспективної індустрії, що гарантує стабільні прибутки;
- інфляційні процеси, що характеризують розвиток основних європейських країн в 60–70-і роки, завдяки яким вкладення в нерухомість (в першу чергу в готелі) гарантували збереження засобів, що інвестувалися. Готелі, що мали можливість підвищувати ціни навіть з деяким випередженням швидкої інфляції, опинилися в більш вигірному положенні, ніж інші об'єкти нерухомості, наприклад, житлові будинки, власники яких були пов'язані з мешканцями довготривалими договорами.

Успіхи в боротьбі з інфляцією, висока конкуренція у найпопулярніших туристичних напрямках, економічний спад, а потім і спад туристичних прибутків, що стали особливо помітними під час Персидської кризи, – все це завдало серйозного удару по готельній індустрії в цілому. «Золоте століття» закінчилося, відповідно з цим стала змінюватися тактика управління, що застосовується в готельному бізнесі.

Звичайно, готельні мережі як метод управління з'явилися вже тоді, коли мало що провіщало про зміну ринкової кон'юнктури. Прагнення скоротити витрати, в першу чергу на «розкручування» нового готелю, а також загальна тенденція до уніфікації управлінських процесів привели до того, що в Америці і Європі стали виникати готелі, схожі як за назвою, так і стилем роботи.

Готельна мережа припускає об'єднання кількох готельних підприємств в колективний бізнес, здійснюваний під єдиним

керівництвом і однією торговою маркою. Перевагою такого об'єднання є те, що споживачі, які користуються послугами одної готельної мережі, достатньо чітко уявляють собі якість обслуговування і розміщення незалежно від місцезнаходження конкретного об'єкту. Це дозволяє істотно економити на рекламі і просуванні нового об'єкту, оскільки наявність відомої торгової марки не тільки дозволяє судити про якість пропонованих послуг, але і включає готель в мережу бронювання і продажів, що вже діє.

Але навіть якщо готель є частиною корпоративної мережі, це не завжди позначає колективний бізнес, оскільки крім повноправних членів мережі є ще асоційовані члени, які беруть участь в бізнесі на основі договору франчайзингу (або франшизи). На практиці складно визначити, до якого типу управління відноситься той або інший заклад. Ні зовнішній вигляд, ні назва не можуть служити достатнім аргументом для ухвалення рішення. В той самий час, якщо підприємство є тільки франчайзинг-членом якої-небудь мережі, воно може керуватися самостійно, поза контролем з боку адміністрації. Мережа при цьому не несе відповідальності за втрати з франчайзингових операцій і не має прав на прибутки, за винятком суми, що належить їй, за франчайзинговим договором.

Критикуючий аналіз проблем, що впливають на франчайзингові готелі. Територіальне посягання – це сучасний термін, що використовується в бізнесі для опису ефекту, який надає конкуренція на існуючу пропозицію. Стосовно готельної індустрії територіальне посягання іменується терміном «дія». Дія – це будь-яка зміна в існуючому порядку ділової активності готелів, що відбувається внаслідок появи на ринку нових місць розміщення (номерів) додатково до вже існуючих. Питання дії в готельній індустрії стали нещодавно першочерговою проблемою у взаєминах між франшизером і франшизодержувачами. Ця проблема виникає внаслідок конфліктів цілей, витікаючих із франчайзингових відносин. Простий приклад: мета франшизера – розширення мережі за рахунок залучення нових членів; мета одержувача франшизи – збільшення обігу. Використання франчайзингових відносин сприяє зростанню інформованості споживачів за рахунок розширення мережі і допомагає клієнтам у виборі готелю, але в той самий час уп-

роваджує уявлення про інших учасників мережі на територію, що входить в сферу впливу конкретного готелю і загрожує його обігу.

На жаль, окрім територіального протекціонізму немає іншого способу вирішити це питання. Однак, зростаюча кількість конфліктів в готельній індустрії на ґрунті зазначеної дії вимагає проведення нової політики і директивної лінії, які допомогли б як франшизерам, так і одержувачам прояснити ситуацію, що склалася, шляхом ухвалення зважених і обдуманих рішень.

Якщо не буде знайдений компроміс, справа може прийняти судовий оборот, що, поза сумнівом, спричинить за собою високі додаткові витрати і виникнення інших прецедентів, які не принесуть користь ні окремим учасникам конфліктів, ні галузі в цілому.

Таким чином, необхідно створити основу для встановлення таких відносин між франшизером і франшизодержувачем, які стимулювали б рівноправну політику, що забезпечує баланс інтересів кожній із сторін.

Основні та природні дії. Основою для виникнення цього явища стала нова стадія конкурентної боротьби між підприємствами готельного бізнесу, звичайний результат якої – збільшення числа готельних номерів, що не відносяться до однієї і тієї ж торгової марки. Наприклад, 350-номерний готель Sheraton, що відкривається на перехресті вулиці, на якій стоїть 400-номерний Marriott, що працює вже три роки, створює ситуацію основної дії, що впливає на інтереси компанії Marriott. Інший приклад: відкритий 10 років тому готель Plaza, що знаходиться на перетині з вулицею, на якій стоїть Radisson, ухвалює рішення про приєднання до мережі Hilton. Мова йде не просто про збільшення кількості номерів, оскільки приєднання старого готелю до існуючого готельної мережі є новою формою конкурентної боротьби для Radisson.

Кілька років тому франчайзингова компанія Stop Inns USA передала панові Сміту на умовах франшизи права на будівництво готелю за певною адресою. Нещодавно пан Джонс підписує франчайзингову угоду, за якою його мотель, що має обмежену кількість послуг, але розташований за п'ять миль від готелю пана Сміта, приєднується до тієї ж мережі Stop

Inns. Пан Сміт вважає, що ця зміна мала негативні наслідки для бізнесу, оскільки обидва об'єкти управляються однією і тією ж компанією і користуються однією системою бронювання.

Чому проблема дії важлива саме сьогодні? Існують чотири основні причини, через які обидва типи дії, а особливо дія приросту, набули сьогодні особливу значущість: недоліки розвитку нових готелів, ринки з низькою діловою активністю, зусилля по галузевій сегментації торгових марок готельних компаній, консолідація франчайзингових компаній.

Недоліки розвитку нових готелів. Починаючи з середини і до кінця 80-х років, кількість нових готелів, що з'явилися у зв'язку із зростанням попиту на послуги розміщення, можливостями залучення інвестицій, що розширюються, і загальним розвитком готельної індустрії, зростало в геометричній прогресії. Початок 90-х років ознаменувався спадом ділової активності в результаті війни в Персидській затоці і загальним зниженням попиту на послуги розміщення.

Перехід готельної індустрії від фази зростання до фази зрілості примушує франчайзингові компанії фокусувати свою ділову активність на перерозподілі існуючих засобів, щоб збільшувати число об'єктів і номерів, не виходячи за межі існуючих систем. Але велика кількість подібних перетворень відбулася на ділянках ринку вже зайнятих готельними компаніями. Це породило ситуації дії приросту. У міру дозрівання готельного ринку і зростання франчайзингових систем, що є результатом процесу перетворення, ефект дії також зростатиме.

Ринки з низькою діловою активністю. На стадії зрілості в готельній індустрії разом з дисбалансом попиту і пропозиціями, вдосталь виникали ринки послуг розміщення, що поволи розвивалися, з невисоким відсотком завантаження і низькою діловою активністю. За такої ситуації готелі починали шукати області розповсюдження послуг, що не входять до традиційних готельних рамок. Для стимулювання попиту багато власників готелів знижували розцінки на розміщення, чим створювали умови для загострення конкуренції з іншими формами власності, що в звичайних умовах виходило б за рамки чесної конкуренції. Оскільки готелі «змагалися» на нових ділянках ринку, то й їхня дія один на одного зростала.

Сегментація торгових марок. Дискусії, що частіше виникають останнім часом, спровоковані чинником впливу приросту, стали результатом зусиль готельних компаній, що робляться в плані галузевої сегментації торгових марок. Наприклад, корпорація Holiday Inn Worldwide на даний момент має чотири підрозділи: Holiday Inns, SunSpree Resorts, Crowne Plaza і Holiday Inn Expresses. Аналогічно корпорація Marriott має Fairfield Inns, Courtyard by Marriott, Residence Inns і Marriott Hotels and Resorts. Проблеми дії стали виникати тому, що більшість готелів намагалася використовувати ті самі системи бронювання, експлуатувати одні і ті ж торгові марки і використовувати успіх національних маркетингових програм. Як приклад можна розглянути Choice Hotel International.

Choice Hotel International є франчайзинговою компанією, яка об'єднує сім торгових марок: Sleep, Comfort, Quality, Clarion, Friendship, Econo Lodges, Rodeway. Кількість членів (об'єми системи): США – 2 587 об'єктів, Канада – 228 об'єктів, Латинська Америка – 36, Південно-східна Азія – 82 і Європа – 184.

Опис торгових марок, що входять до корпорації:

- Sleep Inn (69 об'єктів) – готелі з обмеженим набором послуг, нове будівництво, готелі економного класу
- Comfort Inns and Suites (1269 об'єктів) – бюджет-готелю класу «люкс», готелі з обмеженим набором послуг, сіюїти і напівсіюїти
- Quality Inns, Hotels and Suites (609) – готелі з повним набором послуг середньої цінової категорії та сіюїт-готелі з обмеженими послугами
- Clarion Hotels, Suites, Resorts and Carnage House Inns (98) – готелі вище середнього рівня, курортні готелі та сіюїти
- Rodeway Inns (107), Econo Lodge (760), Friendship Inns (107) – бюджет-готелі з обмеженими послугами, представлені тільки в Канаді і США

Консолідація франчайзингових компаній. Проблема дії в готельній індустрії набуває все більшого значення завдяки також процесу консолідації франчайзингових компаній. Результатом такого процесу є той факт, що одна компанія стає франшизером для кількох окремих готельних марок. Останні

дістають можливість, яку їм надає компанія франшизера, користуватися загальними системами бронювання і маркетинговими дослідженнями.

Стратегія позиціонування торгових марок. Як приклад консолідованій франчайзингової компанії можна привести корпорацію Choice, яка об'єднує сім різних торгових марок, що діють на готельних ринках різних країн. Склад і розміри корпорації, готелі, що входять в систему Choice, їхні об'єми на ринках різних країн, цінові орієнтири та схема управління наведені вище.

Зміна юридичного статусу готелів, продовження падіння цін на послуги розміщення на ринках, галузева сегментація і консолідація франчайзингових компаній – ось що чекає готельну індустрію в майбутньому. Отже, це майбутнє готує посилення чинника дії на сектор готельних послуг. Як результат цього процесу, франчайзингові компанії будуть вимушені розробити відповідну політику, щоб проаналізувати ефект від загострення проблеми дії на галузь і запропонувати адекватну схему відносин франшизерів з франшизодержувачами, що зводить до мінімуму негативні наслідки цієї дії (див. додаток, мал. 1).

Поточна політика дії. Суть природи ринкової економіки полягає в захоженні конкуренції, внаслідок чого і виникає проблема основної дії. У минулому одержувачі франшизи часто не звертали увагу на проблему дії, яка на той період не була потенційною загрозою, оскільки готельна індустрія переживала стадію зростання. Проте, обмеження можливості зростання і звуження розмірів отриманого прибутку, тобто те, що характеризує нинішній стан готельної індустрії, зробили проблему впливу однією з найважливіших. Контрактні відносини, що встановлюються сьогодні між франшизором і франшизодержувачем, в більшості випадків породжують проблему дії, яку необхідно якось вирішувати.

Кожна національна франчайзингова компанія має свою стратегію і розробляє власний набір процедур, що дозволяє реагувати на проблему зростаючої дії. Так, наприклад, більшість франчайзингових компаній не пускають в звернення письмові угоди, оперуючи разовими документами.

Роль торгової марки. Яку торгову марку франчайзингова компанія може розглядати як факт зростаючої дії? Чи обмежується ефект дії посиленням конкуренції в межах однієї й тієї самої торгової марки (тобто конкуренція Hampton Inns з Hampton Inns)? Або ж ефект дії виявляється тільки між різними марками в межах однієї й тієї самої компанії (тобто Comfort Inns конкурує з Quality Inns)?

Визначення масштабів території. Яка повинна бути відстань між об'єктами, щоб можна було говорити про ефект дії? Наприклад, зона в 3 або 5 кілометрів могла б вважатися прийнятною для міського середовища, тоді як в сільській місцевості або невеликому місті ця зона розширилася б до 50 кілометрів. Поблизу аеропорту аналіз ефекту дії необхідно обмежувати тільки безпосередньою зоною аеропорту або ж поширювати його готелі, розташовані поза межами цієї зони, але запропоновані послуги з прямого обслуговування клієнтів авіакомпаній і що конкурують з ринком готельних послуг самого аеропорту?

Повідомлення й у відповідь реакція. За який час франчайзингова компанія повинна повідомити свого клієнта про виникнення потенційної ситуації дії? Чи є термін в 30 днів достатнім для вручення подібного повідомлення або потрібно, щоб франчайзингова компанія повідомляла своїх клієнтів про зміну ситуації за кілька місяців до передбачуваної події? Наскільки швидко повинна бути реакція франшизодержувача і, які повинні бути його у відповідь дії?

Оцінка ситуації. Якщо одержувач франшизи вважає, що рішення франчайзингової компанії про ухвалення нового члена приведе до зростання ефекту дії, то хто і як оцінить дану ситуацію? Тут пропонується наступний вибір:

- внутрішнє дослідження ситуації, що складається, вироблене самою готельною компанією;
- зовнішнє дослідження, здійснюване привертнутими консалтинговими групами;
- офіційний арбітраж (або інший спосіб).

Якщо ухвалюється рішення звернутися до консалтингової фірми, то дане дослідження необхідно доповнити характеристикою такої фірми, розрахунками вартості послуги і визначенням джерел надходження необхідних засобів.

Вивчення ефекту дії. Оскільки політика дії змінюється від однієї компанії до іншої, то оцінка і вимірювання як основної, так і приростної дії майже завжди проводиться шляхом проведення спеціальних досліджень. Вивчення ефекту дії зазвичай робиться франчайзинговими або готельними компаніями для оцінки потенційної дії нових одержувачів франшизи або готелів однієї і тієї ж готельної мережі на вже існуючі об'єкти. В ідеалі дослідження, що робляться, повинні служити підтримкою нормальних відносин між франшизером і франшизодержувачем. На жаль, в «подвійній» ситуації одна сторона «програє», оскільки результатом досліджень є прояснення позиції тільки для однієї сторони. Проте, обидві сторони можуть «виграти» або «програти», якщо дослідження визначає розмір компенсації за дію. Нижче перераховуються сім кроків, які зазвичай включаються в дослідження ефекту дії:

1. Оцінка існуючих об'єктів та їхня характеристика.
2. Аналіз конкуренції та ринку.
3. Оцінка (профіль) доданого об'єкту.
4. Оцінка (профіль) франчайзингової компанії.
5. Зіставлення поточної ситуації з аналогічними прикладами з минулого на схожих ринках.
6. Передбачуване завантаження і середній рівень розцінок для існуючого готелю.
7. Визначення дії.

У зазначених вище етапах зустрічається термін «існуючий об'єкт», який застосовується по відношенню до готелю, що вже входить у франчайзингову систему. Термін «доданий об'єкт» відноситься до готелю, який планується приєднати до франчайзингової системи. Термін «аналіз» означає посилення на суб'єкт, на який покладається проведення досліджень.

Оцінка готельних об'єктів і їхня характеристика. Перший крок щодо проведенню досліджень полягає в оцінці і характеристикі існуючого об'єкту готельної власності. Аналітикам подібна інформація дозволяє дати оцінку існуючим об'єктам з погляду їхньої конкурентоспроможності на ринку, тобто визначити конкурентні переваги або недоліки існуючих об'єктів по відношенню до тих, що додаються залежно від того, чи є доданий об'єкт готелем, що вже працює на ринку або знов побудованою. Таким чином, характеристика існуючих об'єктів

є важливим чинником кількісної оцінки ефекту основної дії або дії приросту.

Аналіз ринку і конкуренції. Як тільки аналітик отримав повне уявлення про існуючий готель, він повинен оцінити як наявні, так і майбутні характеристики, що відображають конкурентну ситуацію на даному сегменті ринку розміщення. На мал. 3 (див. додаток) показано, яку інформацію необхідно зібрати, щоб мати уявлення про готельну конкуренцію, прогнозовану пропозицію, поточний і прогнозований попит, а також про передбачуваний рівень завантаження. Через виявлення основних характеристик попиту і пропозиції аналітик отримує доступ до розуміння здатностей ринку та прийняти ту або іншу нову конкурентну пропозицію.

Оцінка (профіль) доданого об'єкту. Для оцінки дії необхідно зібрати якомога більше докладної інформації про об'єкт, що додатково вводиться. Якщо мова йде про готельний об'єкт, що вже функціонує на ринку і тільки міняє свій статус, то інформація про нього збиратиметься за тими самими критеріях, що і для вже існуючих готелів. Якщо доданий об'єкт є новим готелем, що ще не діє на ринку, тоді його оцінка міститиме як вже наявну фактичну інформацію, так і припущення щодо планованого розвитку. Аналітикам необхідна докладна інформація як основа для оцінки загальної конкурентоспроможності доданого об'єкту на ринку, що вже склався. Таким чином, ця інформація дозволяє визначити конкурентні переваги і недоліки доданого об'єкту, що вже є на ринку, чи йде мова про об'єкт, що знову будується, або про переклад вже існуючого готелю під нове управління.

Оцінка (профіль) франчайзингової компанії. Оскільки дія приросту надає негативний ефект на готельний бізнес, що програє через додавання на ринок певної марки готелів, аналітик повинен мати повне уявлення про франчайзингову компанію і оцінювану марку. Інформація про торгову марку включає наступні компоненти:

- кількість готелів, що знаходяться під управлінням як вже побудованих, так і запланованих на найближчі п'ять років;
- оцінка маркетингового бюджету і опис, де і як ці суми будуть витрачені;

- оцінка роботи системи бронювання і статистична інформація за наступними параметрами: нетто–обіг через системи резервування, моделі сезонного резервування, кількість відмов за системою, терміни і причини їх виникнення, розцінки і знижки, вживані в цій системі бронювання тощо ;
- пріоритетні партнери, програми для постійних клієнтів, інші програми для туристів;
- терміни видання нових директорій з вказівкою даних про нові готелі;
- демографічний зріз постійних клієнтів.

Збір подібної інформації корисний, оскільки кожна франчайзингова компанія має різні стандарти і системи звітності, а також передбачає різні послуги для туристів. Сильні і слабкі сторони франчайзингових компаній також різні. Завдання аналітика полягає в тому, щоб зрозуміти, які чинники впливають на вибір клієнтом того або іншого готелю і/або готельної марки.

Порівняння дії зі схожими ринковими ситуаціями. Обговорення з готельними компаніями наслідків переходу готелів під нове управління або появи нових готелів тієї ж марки, що викликають ефект дії, може бути корисним для оцінки схожих ситуацій і їх вивчення. Важко знайти ринкову ситуацію абсолютно схожу, що дозволяє проводити пряме порівняння. Проте, бесіди з готельними менеджерами, що вже зіткнулися з проблемою дії на займаній ними ділянці ринку, можуть показати, як дія приросту вплинула (або не вплинула) на їхнє положення і які у відповідь заходи зробив готель. Подібна інформація часто допомагає підтвердити факт існування дії і визначити цей феномен.

Передбачуване завантаження і середньодобові розцінки. Як тільки необхідна інформація зібрана і проаналізована, можна перейти до прогнозу завантаження і розцінок за проживання. Прогноз може будуватися за трьома сценаріями:

- 1) ухвалення припущення доданого об'єкту не існує;
- 2) основна дія: ухвалення припущення, що нові номери (або нові конкурентоздатні номери) відноситимуться до іншої торгової марки;

3) дія приросту: ухвалення припущення, що нові номери відноситимуться до тієї ж торгової марки.

Різниця в прибутках від одного готельного номера за сценарієм 1 або 2 дорівнює величині основної дії: на цю суму зменшиться прибуток існуючого готелю при появі нової конкурентної пропозиції. Різниця між результатами за сценарієм 2 або 3 відповідає величині дії приросту і виражається величиною додаткового прибутку, який буде втрачений як в результаті загострення конкуренції між готелями однієї й тієї самої торгової марки, так і внаслідок використання одних і тих самих систем бронювання.

Визначення дії. Кроки за оцінкою дії повинні робитися систематично і безпосередньо. Дійсно, якщо вищезазначені заходи будуть виконані компетентним аналітиком, то висновки, отримані при проведенні досліджень дії, будуть достовірнішими при використанні якісних параметрів оцінки, таких як дія приросту, загальна дія або відсутність дії.

Дослідження чинника дії і формулювання висновків, що спираються на кількісні показники (такі як розцінки і завантаження), – найбільш суб'єктивна частина завдання, яке береться вирішувати аналітик. Такі дослідження є непростим завданням, оскільки аналіз дії вимагає наявності емпіричних даних, пропонує численні ситуації вибору і, кінець–кінцем, вимагає досвіду аналітика провідного дослідження. Суб'єктивність кількісних висновків в дослідженнях зростає пропорційно збільшенню досліджуваного тимчасового проміжку, наприклад, при прогнозуванні ситуації на термін від одного до п'яти років.

Оскільки кількісні висновки, що одержуються на основі досліджень чинника дії, завжди представляються як особова оцінка, то тут необхідно застосовувати методи, що допомагають оцінити адекватність зроблених висновків. Тести на об'єктивність можуть включати наступні пункти:

- кількісні дані про оцінку подібної ситуації дії на інших ринках;
- досягнення угоди про ухвалення на себе конкретних зобов'язань всіма сторонами, схильними до дії;
- підготовка щорічних звітів про коливання реальних показників завантаження і розцінок за розміщення в

порівнянні з планованими, враховуючи чинник сезонності;

- підготовка проектів проникнення (на основі справедливої конкуренції) на ринки кожного з конкурентів (якщо можливо);
- розробка матриць проектів завантаження за різними вартісними категоріями номерів.

Користуючись цими тестами, аналітик може уникнути багатьох потенційних ускладнень, часто супутніх вивченню дії.

Потенційні труднощі, що виникають під час вивчення дії. Незалежно від того, ініційовано дослідження дії вже існуючим готелем, доданим об'єктом франчайзингової компанії або проводиться стороннім консультантом, в його ході можуть виникати істотні недоліки, які можуть згубно позначитися на загальних результатах і висновках. Аналіз дії не може проводитися шляхом точних математичних обчислень. Тому висновки, що одержуються під час його проведення, можуть бути неточними через безліч причин. Для мінімізації цих неточностей необхідне дотримання простих умов: припущення повинні бути розумні, факти перевірені, а фахівець провідного аналізу достатньо компетентний. Нижче будуть розглянуті потенційні недоліки, що виникають при дослідженні дії, знання яких може бути корисним для складання рекомендацій і висновків з проблеми дії.

Припущення щодо доданого об'єкту. Коли дослідження дії стосується об'єкту, що вперше входить на ринок, то єдиною реальною інформацією про нього буде його місцерозташування. Потенційні розцінки і рівень завантаження нового готелю повинні бути встановлені на підставі проектів і припущень. У випадку з об'єктом, що раніше вже діяв на ринку і поміняв управління, повинен бути намічений план удосконалення продукту, що передбачає виділення на це певних коштів. Тут також є невизначеність, оскільки ніхто не може сказати, коли всі удосконалення будуть упроваджені.

Час виходу доданого об'єкту на ринок – це теж тільки припущення. Якщо час передбачуваного виходу визначений неправильно, то потенційна дія може бути значно скорочена або збільшена в порівнянні з фактичним.

Оцінка баз даних систем бронювання. Зазвичай даних щодо бронювання, що відстежуються готельними компаніями і до-

сліджень дії, що надаються для проведення, недостатньо для точного визначення масштабів резервування, зробленого через дану систему. Наприклад, якщо система бронювання має функцію реєстрації відмов, то можна припустити, що певна кількість відмов, які мали місце в одному готелі, перейшла доданому об'єкту тієї ж торгової марки, який також може отримати об'єм відмов за системою. Проте, реєстровані системою відмови базуються на відомостях про доступність тільки деяких категорій номерів, які власник готелю спеціально розміщує в системі бронювання, тому ці відомості не можуть точно відповідати дійсним відмовам.

Ринковий імідж. Важливим чинником оцінки дії є ринковий імідж торгової марки або готельної компанії, що привертає клієнтів саме в цей готель. Оцінка цього чинника – питання суб'єктивне, і відноситься до компетенції особи, що здійснює дослідження дії. Дійсно, одна торгова марка може бути відомішою, ніж інша через такі чинники, як успішність програм маркетингу або кількість готелів в системі. Але вренті-рент визначення значущості та її привабливості для клієнтів встановлюється особою провідною дослідження дії.

Можна було б припустити, що всі готельні компанії відстежують сприйняття клієнтами своєї готельної марки, що могло б забезпечити аналітика статистично надійними і достовірними відомостями щодо репутації готелю у клієнтів. Але до теперішнього часу не розроблено стандартної системи оцінки і вимірювання сприйняття клієнтами торгової марки готелів.

Прогнозування пропозиції. У дослідженні дії враховується тільки пропозиція, що існує в даний момент на ринку засобів розміщення. Проте, така ситуація завжди схильна до змін. Якщо на ринку виникає неврахована пропозиція, то стає очевидним, що прогнози завантаження та рівень розцінок не підтверджуються.

Визначення майбутнього попиту. Подібно до ситуації з пропозицією, прогноз попиту також базується на тенденціях економіки і коливаннях туристського потоку. Наприклад, основний генератор попиту на конкретному ринку може по тих або інших причинах залишити цей ринок. Якщо аналітик враховував це при проведенні дослідження, то цей факт знайде

віддзеркалення в зміні рівня прогнозованого завантаження. Але навіть при розумному підході до цієї проблеми прогнозування попиту залишається вельми суб'єктивною оцінкою.

Завантаження і розцінки. Для готелів, які оцінюють чинник дії беруть до уваги тільки завантаження номерного фонду, основним слабким місцем проведеного аналізу буде прогноз розцінок на розміщення, витікаючого з моделей ділових діючих відносин. Якщо первинним чинником аналізу діяльності готелів були розцінки, то розумним буде припущення, що будь-які зміни в розцінках відбиваються також на завантаженні.

Потенційні недоліки політики дії. Через мінливості кон'юнктури ринку готельні компанії часто не в змозі забезпечити адекватні дії, які б сприяли вирішенню конфліктів, що виникають на ґрунті дії. Нижче приводяться основні недоліки політики дії і пропонуються шляхи їх усунення.

Нечітке формулювання дії. Як було згадано раніше, одні готелі чітко визначають політику дії, тоді як інші оцінюють дію на індивідуальній основі. Сьогоднішні умови ділового життя наказують визначати політику дії письмово. У випадку, якщо одержувач франшизи не закріпив письмово умови приєднання своєї власності до торгових марок, що вже діяли на цьому ринку, то це створює підстави для майбутніх непорозумінь.

Неадекватне повідомлення і прострочення відповіді. Як наголошувалося вище, готель може вийти з-під франшизи, якщо виявиться, що в неї з'явився конкурент, який підписав з цією компанією аналогічну угоду. В цьому випадку франчайзингова компанія посилає лист, щоб повідомити франшизеодержувача про цю подію. Останній заперечує факт одержання листа, що стає основою для конфлікту. Щоб уникнути подібної ситуації, франчайзингова компанія повинна брати на себе всю відповідальність за письмове і усне повідомлення франшизеодержувача про потенційно можливу ситуацію дії.

Більше того, створюється ситуація, що після одержання листа франшизеодержувач має тільки 10–15 днів на кількісну і якісну оцінку потенційної дії. У такому разі франчайзингова компанія повинна надавати необхідні дані для проведення досліджень, якщо хоче отримати відповідь за такий короткий термін.

Відбір аналітиків. Велика частина письмових документів про дію містить список аналітиків, які уповноважені проводити дослідження дії для певної готельної мережі. Теоретично ці експерти є незалежними і мають досвід в даній області. Складання списку аналітиків є непоганою ідеєю, оскільки дозволяє уникнути ситуації, коли франчайзингова компанія або франшизеодержувач, бажаючи провести незалежне дослідження ситуації дії, запрошує необ'єктивного фахівця.

Але залишається питання: хто вирішує, наскільки об'єктивний і досвідчений аналітик, який проводить дослідження дії? Представляється, що франчайзингова компанія повинна взяти на себе відповідальність і скласти список експертів, компетентних в області франчайзингових відносин і ситуацій дії, що отримали хороші відгуки про попередню роботу.

Поріг або критичний рівень дії. Поріг відзначає суму дій, що визнаються достатніми, щоб відмовитися від переходів існуючих готелів під дану франшизу або від будівництва нових об'єктів. Як вже було згадано, багато готельних компаній фіксують у письмовій формі, які специфічні чинники визначають критичну ситуацію дії. Наприклад, нова заява про приєднання до системи може бути відхилена, якщо буде доведено, що в результаті ефекту дії вже наявний об'єкт втрачає щорічно від трьох і більше відсотків завантаження протягом перших п'яти років, на які проводилися розрахунки.

Майбутнє дії. Взаємини між франшизером і франшизеодержувачем в готельній індустрії майже завжди складаються з потреби. Кожен вважає за краще розвиватися і досягати успіху поодиночці, але, подібно до двох сторін монети, їх сполучає нерозривний зв'язок.

Дія є проблемою, яка серйозно пов'язана з франчайзинговими відносинами, оскільки відбивається обопільними втратами доходів. Ці втрати можуть бути мінімальними або ж навпаки. Таким чином, важливо, щоб політика дії ставала пріоритетною для готельних компаній і щоб франшизер і франшизеодержувач чесно і справедливо діяли в будь-якій ситуації дії.

Вдосконалення франчайзингових відносин. Підприємництво починається з ідеї, яка повинна співпадати з інтересами споживачів. Підприємець вивчає і випробовує продукт або

послуги і покращує їх в своїх підприємствах. Він може створити і управляти кількома підприємствами. Якщо планується швидший розвиток ринку і впровадження в нього, підприємств може звернутися до продавців франчайзингу.

Продаючи франчайзинг, франчайзер розвиває бізнес і набуває додаткового джерела прибутків. Нові прихильники і послідовники допомагають в сумісному несенні тягаря рекламних витрат і просуванні продукту або послуг на ринок, отримуючи замість переваги, пов'язані з участю в більшій за розмірами і вже працюючій системі.

Франчайзер зацікавлений в залученні в свою мережу нових членів і тому, як правило, має спеціально підготовлені для зацікавлених осіб документи, найбільш важливою з яких є так звана Заява про Умови. Цей документ надає інформацію передбачуваним покупцям щодо того, ким є франчайзер і який характер носить здійснюваний ним бізнес.

У цьому документі мовиться про кваліфікацію керівного складу підприємця – франчайзера, згадується про фінансову стабільність підприємства, в чому полягає суть відносин і в яких питаннях франчайзер збирається допомагати франчайзеодержувачеві. У додатку приводяться судові процеси, в яких взяв участь франчайзер. Описується також те додаткове устаткування, яке франчайзер зобов'язаний придбати у разі укладення контракту.

Яку ціну платить франчайзеодержувач. На додаток до первинної суми, що виплачується при укладенні договору, франчайзеодержувач зобов'язаний здійснювати періодичні відрахування, розміри яких безпосередньо залежать від об'ємів операцій (відносно деяких підприємств з продажу морозива встановлюється вимога купувати морозиво тільки у франчайзера без сплати відрахувань.)

Відрахування можуть складати від 2% до 11,5% від загальних прибутків ресторану. Для готельної індустрії відрахування складають від 1,5% до 5% від прибутків з номерного фонду. Умови платежів визначаються в договорі, так само як і платежі, які зазвичай бувають щотижневими або щомісячними.

В цілях отримання великих платежів франчайзер проводить періодичні перевірки підприємств, огляд виробництва і видачу рекомендацій про шляхи підвищення продуктивності.

Франчайзер може порекомендувати нові продукти або види обслуговування, нове устаткування або зміни в зовнішньому оформленні підприємства для створення необхідного іміджу.

На додаток до відрахувань від прибутку, вноситься плата за рекламу, яка зазвичай складає від 1% до 5% валового доходу. Як правило, засоби з рекламного фонду надходять на проведення нових рекламних кампаній, стимулювання продажу і здійснення спеціальних програм. Засоби можуть бути також використані для підтримки місцевої рекламної кампанії.

Невдача на ранньому етапі. Одна з найскладніших проблем, яка може виникнути на ранньому етапі розвитку системи, це невдача франчайзингу. Додаткова участь в управлінні, час, сили і гроші, які потрібні для виправлення ситуації, збільшують розмір Ваших витрат. Невдача на ранньому етапі негативно впливає на розвиток системи, віднімає увагу і час на з'ясування причин і може зменшити ефективність управління. Перевірка вашої здатності розширювати систему не буде достатньо серйозною без досвіду з'ясування причини ранньої невдачі.

Якщо така невдача має місце, то це сигнал, який не можна ігнорувати, і, якщо їй не приділити належної уваги, то можливий судовий розгляд негативно відіб'ється на всій системі. Серйозне і неприємне питання: «Хто винен: він або я?» – повинен бути заданий, і на нього потрібно дати чітку відповідь. Для більшості франчайзерів важко дати точну відповідь на це питання, особливо якщо вони успішно керували підрозділом певний час.

Проте, невдачі не завжди є провиною системи. Коли навчання здійснене, контракти підписані і робочі інструкції прочитані, франчайзі працюватиме як самостійний підприємств. В цьому випадку його здібності визначають рівень успіху. Франчайзер не може гарантувати успіху франчайзі. Власникові фірми, звинуваченому в спотворенні яких-небудь умов, часто буває досить пред'явити підписаний документ на доказ того, що його партнер був інформований про витрати і ризик, перш ніж було позитивно вирішено питання про співпрацю. Регулювання, перш за все, зменшує кількість необгрунтованих звинувачувальних актів як проти власника фірми, так і проти власників франчайзингів. Це доводить і той факт, що з момен-

ту підписання угоди кількість судових розглядів (за зарубіжними оцінками), франчайзингових фірм різко скорочується. Проте, разом зі всіма позитивними моментами регулювання є і деякі негативні з погляду часу і витрат. Ведення діяльності відповідно до господарського права, що діє, і податкової системи, узгоджених з особливостями франчайзингу, передбачає значні додаткові навантаження і обов'язки. Щоб уникнути зайвих проблем і втрати часу, необхідний юрист, який знається на системі франчайзингу і може усунути багато, іноді вельми складних і дорогих за своїми наслідками, проблем.

Відкриття системи вимагає грошових вкладень на 15 тис. доларів — підготовка документів та їх реєстрація, франчайзингова угода і докладний опис структури і діяльності спільного підприємства. Відсутність правильно оформлених юридичних документів, що відображають особливості бізнесу, може стати гальмом в розвитку франчайзингових фірм.

Таким чином, франчайзинг вимагає від обох сторін (і від франчайзера, і від франчайзі) серйозного відношення до справи. Кожен з них, перш ніж почати справу, повинен провести аналіз і оцінку всіх чинників (товар, ринок, ціни, витрати, конкуренти), зважити свої можливості і розробити концепцію входження у франчайзинг.

Франчайзинг вимагає чіткого юридичного оформлення взаємних відносин франчайзера і франчайзі. Воно здійснюється за допомогою укладення франчайзингової угоди. Це найважливіший документ, і не слід економити ні часу, ні грошей на юридичне і економічне опрацювання деталей франчайзингової угоди. Економія коштів на стадії підготовки угоди може обернутися потім мільйонними втратами.

Застосування франчайзингу в підприємницькій діяльності дає істотні переваги як правовласникові (особі, яка надає право використання своїх засобів індивідуалізації і ноу-хау), так і користувачеві (особі, якій ці права надаються).

Для правовласника франчайзинг є найбільш зручним засобом розширення свого бізнесу, у тому числі і в міжнародному масштабі. Франчайзинг позбавляє його від необхідності відкривати величезне число філій або реєструвати підприємства на віддалених від нього територіях, інвестувати засоби з придбання нерухомості й інших основних фондів, необхідних

для здійснення відповідної діяльності, наймати працівників. Разом з тим підприємства, створені користувачами, вливаються в інтегровану систему правовласника, який зберігає над ними практично такий самий контроль, неначебто вони насправді були його підрозділами або філіями. Все це і дає можливість протягом відносно короткого терміну створювати розгалужені мережі фірмових магазинів, ресторанів або готелів.

Для користувача франчайзинг істотно знижує підприємницький ризик і прискорює окупність капіталовкладень. Залишаючись господарем свого підприємства, він дістає можливість працювати під добре відомою, «розкрученою» вивіскою і вступає на ринок з певною перевагою перед конкурентами, позбавленими такої можливості.

Розглядаючи переваги франчайзингу, не можна не зупинитися на тому, які наслідки має для споживача його широке використання. З одного боку, франчайзинг сприяє насиченню ринку доброякісними товарами і послугами. З іншого — франчайзингові угоди можуть привести до порушення прав власництва й інтересів споживачів. Адже сама ідея франчайзингу заснована на своєрідній підміні суб'єкта, коли користувач виступає в обігу фактично під чужим ім'ям — під ім'ям правовласника, використовуючи його фірмове найменування і товарні знаки. При такій ситуації права споживача можуть постраждати. З цієї точки зору найбільш небезпечним для споживача є виробничий франчайзинг. Коли споживач купує товар, проведений за ліцензією (ліцензійний товар), він, принаймні, усвідомлює, що цей товар проведений не володарем товарного знаку, а зовсім сторонньою фірмою, яка може і не забезпечувати очікуваної якості. Якщо ж споживач купує товар, проведений користувачем за договором комерційної концесії, він найчастіше вважає, що товар проведений, якщо не самим володарем товарного знаку, то хоча б його дочірньою компанією.

Необхідність захисту інтересів споживачів в широкому сенсі суспільних інтересів є однією з підстав законодавчого регулювання франчайзингу. У ЦКУ це завдання реалізується через норми про реєстрацію договору комерційної концесії (ч.2 ст. 1118 ЦКУ), про інформування споживачів і забезпечення

належної якості пропонованих користувачем товарів, робіт і послуг (ст. 1121 ЦКУ), про відповідальність правласника за вимогами, що пред'являються до користувача (ст. 1123 ЦКУ).

Друга підстава, тісно пов'язана з першою, полягає в необхідності захисту конкурентного ринку від зловживань, можливих у зв'язку з реалізацією франчайзингових угод, які нерідко містять різного роду обмежувальні умови. Цій меті служить стаття 1122 ЦКУ, яка конкретизує стосовно франчайзингу норми чинного антимонопольного законодавства і повинна розглядатися з ними в загальному контексті.

Третя підстава характерна саме для нашої країни з її перехідною економікою і своєрідним правовим менталітетом, полягає в тому, що у відсутність легального визначення інституту і початкового регулювання пов'язаних з ним правовідносин (зокрема правових обов'язків сторін за договором, умов його зміни і припинення), практичний розвиток цього інституту був би істотно ускладнений.

4.7. Світовий досвід франчайзингу та його законодавче регулювання

Привабливість і відповідно, широкий розвиток франчайзингу пояснюється комплексним характером відносин, достатньо високим рівнем їх прозорості, а також перевагами системних зв'язків. Це дозволяє сформувати гомогенну і одноманітну мережу з ефективним розподілом капіталовкладень, створити широку систему збуту товарів і послуг, підсилити конкурентні переваги учасників аналогічного ринку, забезпечити можливість швидшого виходу на ринок з мінімальним ризиком нових учасників системи. Крім того, внутрішня координація системи на різних рівнях дозволяє оптимізувати витрати, зокрема з виводу на ринок модифікованих і нових товарів і послуг, їх просуванню і розподілу, що природним чином дає конкурентні переваги як кожному конкретному учаснику, так і франшизній мережі в цілому.

Визнаним лідером франчайзингу і експортером франшизних систем в країні світу є США. Продажі, що здійснюються

через франшизні системи, складають біля 40% всіх роздрібних продажів, що оцінюється в суму більш ніж один трильйон доларів США. Лідруючі позиції займає сфери послуг і громадського харчування. Найбільш активними франчайзинговими системами можна назвати «America Center» (послуги), «Athlete's Foot» (спортивне устаткування), «Avis» (прокат автомобілів), «Baskin Robbins» (морозиво), «Burger King» (швидке харчування), «ERA» (нерухомість), «Mail Boxes» (поштові послуги), «McDonald's» (швидке харчування), «Midas» (автомобільний сервіс), «New Horizons» (комп'ютерне навчання), «Pizza Hut» (швидке харчування), «Quality Hotel» (готелі) та ін.

Американські системи франчайзингу активно розвиваються в багатьох країнах світу. Американці вважають найбільш вигідним способом виходу на ринок — вихід франшизних мереж. Це дозволяє понизити інвестиційні ризики і здійснювати розширення і просування на ринку, привертаючи приватний капітал країни. Системи франчайзингу інтегруються в економіку зарубіжних держав різними способами:

- з 100% участю франчайзера
- шляхом створення спільних підприємств
- створення дочірніх підприємств
- укладання угод з представниками країни договору

Вибір тієї або іншої схеми визначається як умовами, що існують на території держави, так і прийнятою стратегією розвитку самого франчайзера.

Американські франчайзери розглядають багато держав як стартові майданчики для виходу на інші території. Наприклад, франшизні системи, що є на території Бельгії, розглядаються як достатньо легкий спосіб для експорту до Франції, Нідерландів, Німеччини і Швейцарії. Американські системи популярні і продовжують розвиватися. Успіх американського франчайзингу багато в чому визначається підтримкою з боку держави, серйозним відношенням до просування торгових марок, стійкістю стратегій, сильними маркетинговими позиціями, ухваленням, вдосконаленням і виконанням стандартів якості, як продукту, так і бізнес-систем в цілому.

Практика франчайзингу у сфері нерухомості широко поширена на Заході. Там головна компанія поставляє своїм

франчайзі повний пакет різних програм по всіх напрямках рилторської діяльності, придбавши які, можна створити готовий бізнес – включаючи навіть програмні продукти для офісу і тести по набору кадрів. По суті справи, покупка франшизи – це вкладення капіталу під відсоток, при якому інвестор зовсім не обов'язково повинен сам займатися управлінням новою компанією, а може найняти для цього кваліфікованого менеджера. Але отримання прямого доходу від роботи фірми – не єдина можлива в даному випадку мета.

З 90-х років ХХ століття досить активно став розвиватися франчайзинг в Азії. Це пов'язано з підвищенням темпів економічного зростання, «омолоджуванням» і зростанням середнього класу, розширенням мотивацій до нових потреб і, відповідно, формуванням прихильності до фірмового стилю життя. Наприклад, в Малайзії обіг франшизних систем в роздрібній торгівлі перевищує 49%, в Індонезії налічується більше 250 мереж, в Японії близько 900. Країни колишнього соціалістичного табору тільки починають «тренуватися» в розробці, впровадженні і застосуванні на практиці концепцій франчайзингу.

На даний момент в міжнародній практиці не існує точної статистики про кількість франшизних систем, як правило, статистика формується в національних франчайзингових асоціаціях. Проте, якщо в державах з розвиненим франчайзингом, де чітко визначені його ознаки, можна говорити саме про франшизні мережі, то в державах, де франчайзинг тільки почав розвиватися, ідентифікувати мережу як франшизну складно. На жаль, і фахівці різних рівнів, і чиновники, і журналісти «вільно володіють» цифрами (причому частіше за даними Міжнародної Асоціації франчайзингу), що дає уявлення про ситуацію, що склалася, і нескінченно тиражує обіг «бум франчайзингу».

Регулювання франчайзингу в зарубіжній практиці відноситься до різних галузей права, а в тих державах, де франчайзинг має самостійне правове регулювання, використання норм інших законів і інструкцій не є виключенням. Проте, незалежно від форми регулювання практично у всіх розвинених зарубіжних системах, що визнали франчайзинг, сформовані і удосконалюються правила поведінки сторін, як на норматив-

ному рівні, так і на рівні ділової етики. Це забезпечує певну однорідність відносин, не дивлячись на різноманіття форм, галузеву відмінність і великий діапазон концептуальних підходів.

Особливості розвитку франчайзингу на російському ринку. Ситуація, що склалася на ринку на сьогоднішній день, дозволяє з упевненістю говорити про те, що в даний період спостерігається прискорене зростання застосування бізнес-технології франчайзингу на російському ринку товарів і послуг. Максимально ефективному розвитку франчайзингу на російському ринку сприяє створена інфраструктура, що забезпечує консультування суб'єктів франчайзингу, так і здійснює пропаганду франчайзингу як ефективний метод ведення бізнесу. Основна роль з виконання вище зазначених функцій належить Російській асоціації розвитку франчайзингу (РАРФ) і Російській асоціації франчайзингу (РАФ), які регулярно проводять конференції і семінари з метою створити сприятливе інформаційне середовище, що сприяє розвитку франчайзингу в Росії.

В Росії франчайзинг з'явився тільки в 1992 році, коли компанія «Дока-піцца» створила франчайзингову мережу і налічувала близько тисячі піцерій. Проте, процес незабаром пішов назад: імідж торгової марки був підірваний погіршенням якості товару з боку недобросовісних партнерів, продукт незабаром став випускатися франчайзі «Дока-Піци» з такими порушеннями рецептури і технології, якість, а згодом і вся технологічна піраміда завалилися.

Дані РАФ свідчать про постійне збільшення числа підприємств, що використовують франшизу як засіб ведення бізнесу.

Недосконалість законодавства, що полягає як у відсутності поняття «франчайзинг» в правовій базі Росії, так і в бажанні ряду законодавців поставити знак рівності між поняттями «франчайзинг» і «комерційна концесія», а також спонтанність в розвитку російського ринку змусили ряд іноземних франчайзерів або взагалі відмовитися від застосування франчайзингу на російській території, або зажадали розробки нових умов для впровадження бізнес-схеми франчайзингу на російський ринок. Найкращим прикладом, що ілюструє описану вище тенденцію, можна назвати досвід двох головних

конкурентів світового ринку в області фастфуда: ресторани швидкого харчування «McDonald's» і «SubWay».

Розвиток франчайзингу на території Росії відбувається нерівномірно. На жаль, на сьогоднішній день можна назвати тільки кілька російських регіонів, де франчайзинг використовується достатньо широко. Основними з них є: Москва, Санкт-Петербург, Новосибірськ, Нижній Новгород та Омськ. Застосування франчайзингу в регіоні пов'язано з економічним станом даної території і рівнем розвитку бізнесу на ринку.

Основною відмінністю російських франшизних систем від іноземних є одночасне розширення бізнесу, вихід на нові ринки як за рахунок створення франшизних точок, так і за рахунок розвитку корпоративних підприємств, що належать франчайзеру. Дану ситуацію можна пояснити тим, що більшість російських підприємств починають розширювати бізнес за допомогою франчайзингу вже за наявності власної розвиненої мережі і, як наслідок, франчайзинг для них — лише один з елементів системи розвитку мережі.

Важливою відмінністю російського франчайзингу від загальноприйнятої практики є відмова від застосування єдиного договору франчайзингу і заміна ряду його договорів (індивідуально розроблених для конкретної франшизної системи), що пояснюється відсутністю законодавчого регулювання договору франчайзингу і відмовою більшості російських підприємців ототожнювати договір франчайзингу і договір комерційної концесії. Наприклад, мережа магазинів «Червоний куб» фактично здійснює франчайзинг, але не укладає договір франчайзингу, замінюючи його самостійними договорами: договір комісії, договір позики, ліцензійним договором і договором продажу устаткування (може бути замінений договором лізингу).

Цілком зрозуміло, що найбільшу активність і великі переваги мають зарубіжні компанії, у яких є достатньо багатий досвід побудови такого роду мереж. Проте, не можна заперечувати труднощі, проблеми і ризики, пов'язані з необхідністю адаптації зарубіжних концепцій до умов російського ринку і національного законодавства. Наївно вважати, що в Росії відсутні норми, що регулюють франчайзинг. Так, безпосередньо таких норм немає, а по суті їх достатньо багато: це, як мінімум,

Цивільний кодекс, блок законів і нормативних актів, регулюючих відносини, пов'язані з інтелектуальною власністю, антімонопоольне законодавство. Ігнорування можливих ризиків франчайзерами, так і покупцями зарубіжних майстер — франшиз, як показує вже наявна практика, обмежує можливості зростання, приводить до втрати часу і, як наслідок, — до втрати конкурентних можливостей.

Франчайзинг на українському ринку. Одним з прикладів створення української франчайзингової мережі може бути досвід СП «Американська хімчистка» (АСІ — American Cleaners International), що започаткувало свою діяльність 1994 року в Києві. Перші кілька років роботи пішли на те, щоб добре опанувати ринкову нішу, створити власну торгову марку. Головний акцент був зроблений на високу якість обслуговування клієнтів, що забезпечувалась використанням сучасного обладнання, найкращих хімічних матеріалів, ефективною організацією виробництва. Вже протягом першого року роботи кількість клієнтів сягнула 6 тис. осіб. Крім них, з'явилися і колективні замовники: Посольство США, USAID, «Австрійські Авіалінії», ресторани «Рівер Палас», «Арізона», «Студіо» тощо.

Зміцнивши позиції на столичному ринку, компанія АСІ розпочала активну експансію в інші регіони України. Але створення філіалів або дочірніх підприємств за межами Києва керівництво «Американської хімчистки» визначило нецільним — через велику ймовірність того, що витрати на керування мережею регіональних структур могли перевищити очікуваний прибуток. Тож було взято на озброєння франчайзингову модель розвитку бізнесу. Адже франчайзер практично не ризикує створити конкурента власній справі — зазвичай чітко виражений локальний характер франчайзингових схем дозволяє спокійно співіснувати франчайз-партнерам у різних містах (важко припустити, що київська хімчистка відкриє свій приймальний пункт, скажімо, десь у Херсоні).

Ціна франчайзингового пакета, залежно від його комплектації, сягає від 58 тис. до 200 тис. доларів (80–85% від цієї суми становить вартість обладнання). На думку пана Спекторова, відкриття подібної хімчистки «з нуля», та ще й самотужки, коштуватиме підприємцеві мінімум удвічі дорожче.

Термін окупності витрат для «середньостатистичного» франчайз–партнера АСІ – 18–20 місяців.

Безумовно, цікавою є практика франчайзингу на теренах інформаційних технологій. Типовий представник цього напрямку бізнесу – російська фірма «ІС». Фірму «ІС» засновано 1991 року, її спеціалізація – комп'ютерні програми та бази даних. Наприкінці 1993 року стало зрозуміло, що з'явився новий перспективний сектор ринку – індивідуальне налагодження та обслуговування користувачів облікових програм. Простим рішенням для «ІС» було б створити сервісні філіали і відділення, але зупинились на кращому варіанті – розвивати бізнес за допомогою франчайз – партнерів. Передбачалося, що підприємства–користувачі, які перебувають у процесі зростання, замовлятимуть франчайз – партнерам «ІС» налагодження гнучких облікових програм згідно з індивідуальними вимогами, а франчайзі, в свою чергу, оплачуватимуть право використання торгової марки материнської компанії, технологічну підтримку, рекламу тощо.

Так виник «ІС: Франчайзинг» – франчайзинговий проєкт із впровадження і супроводження програм офісної автоматизації, в якому програмні продукти і партнерська мережа – дві нероздільні складові бізнесу. Оскільки прямих західних аналогів такого бізнесу не знайшлося, опрацювання зайняло досить–таки чимало часу: лише з середини 1994 року почали укладати пробні франчайзингові договори і формувати партнерську мережу. Випробувавши систему відносин і проаналізувавши різні нюанси, з січня 1996 року вдалися до широкої «розкрутки» мережі «ІС: Франчайзинг», і результати виявилися досить непоганими. Вже у першому літньому семінарі партнерів – франчайзі 1996 року брали участь понад 100 осіб.

Протягом 1996 року кількість франчайзі збільшилася з 80 до 414. Сьогодні приблизно 1800 самостійних франчайз – партнерів (з яких понад 10 в Україні: у Києві, Львові, Одесі, Сумах, Рівному тощо) є опорою бізнесу «ІС».

Економічний сенс франчайзингу полягає в поєднанні ефективності, енергії і мобільності невеликого приватного підприємства та технологічних досягнень, гарантій і розкрученої торгової марки великого постачальника. Тільки невеликі приватні підприємства можуть приділяти належну увагу по-

требам конкретного клієнта. А патронаж такої відомої фірми, як «ІС», переконує замовника: запропоновані йому рішення з автоматизації удосконалюватимуться і підтримуватимуться на регулярній і довготривалій основі.

Франчайзі також мають зобов'язання перед «ІС»: повинні щокварталу сплачувати внесок у розмірі \$100. Але ті фірми, які за квартал придбали не менше 50 коробок, від нього звільняються. За останні три квартали через кризу цю квоту знизили до 25 коробок. Понад 50% економічних програм «ІС» і понад 90% мережних версій реалізуються саме через франчайзі.

Компанія «ІС» рідко підписує франчайзингові договори з фірмами чи приватними підприємцями, що з'являються «нізвідки». В основному франчайзі стають колишні дилери, які вже попрацювали з продуктами фірми «ІС» і розуміють її бізнес. Досить легко на умови договору франчайзі погоджуються організації, які мають досвід аудиту чи консалтингу з обліку, пусконалагодження локальних мереж чи системної інтеграції, «коробкового» продажу програм чи комп'ютерів.

Під час кризи з'явилося чимало випадків формування франчайзингових колективів із працівників навчальних закладів і комп'ютерних курсів, відділів автоматизації банків чи розповсюджувачів правових інформаційних систем. До речі, франчайзі «ІС» досить успішно «пережили» серпневу кризу 1998 року. Криза показала, що ринок конче потребує консалтингових послуг, – тим часом, як продажі «коробкових» програм та комп'ютерів зменшилися на 70–80%, кількість замовлень на послуги – лише на 25%. Між іншим, суміжні сфери – дилерство на теренах ПЗ та упроваджувальний франчайзинг – багато в чому схожі. Це висококваліфікована інтелектуальна праця, якою можуть займатися одні й ті ж люди. Але є й істотна відмінність: якщо економіка дилерства – це в своїй основі економіка торгівлі, то економіка франчайзингу – це економіка послуг.

Для успішного виконання цих функцій «ІС» надає франчайзі методичну, технологічну, інформаційну і рекламну підтримку, а також навчає й атестує їх.

Серед інших також на Україні необхідно відмітити діяльність таких компаній як «Ростікс», «Mc Donalds», «Coca Cola», «СИНТ–Мастер», які використовують франчайзинг.

Аналізуючи стан франчайзингових відносин на Україні, приходимо до висновку, що однією з основних рис українського франчайзингу є присутність іноземного елемента. Це викликає певні правові проблеми:

- а) з'ясування правосуб'єктності іноземної сторони;
- б) правове регулювання і захист виключних прав промислової власності;
- в) відповідність українського законодавства міжнародним нормам і угодам.

Таким чином, забезпечення правової охорони інтелектуальної власності, шляхом законодавчого врегулювання, та приведення законодавчої бази франчайзингу у відповідність з міжнародними угодами є невід'ємними умовами просунення та розвитку франчайзингу на українському ринку.

Одним з першопрохідців франчайзингу в Україні стала львівська компанія «Системи швидкого живлення» (FFS), що запустила мережу ресторанів швидкого обслуговування «Піца Челентано» (1998 рік). Пізніше вона стала розвивати ще три франчайзингові мережі закладів швидкого обслуговування: «Картопляна хата» (2001), «Кафе Пункт» (2002) і демократичні ресторани японської кухні «Япі» (2005).

Відкривши кілька перших закладів «Піца Челентано», інвестори переконалися, що ці ресторани потрібні на українському ринку громадського харчування. Але засобів для розвитку власної мережі у них не було. Йдучи назустріч потенційним покупцям франшиз, які буквально почали облягати офіс компанії, керівництву довелося в стислі терміни сформулювати і описати формулу бізнесу. За 7 років мережа піцерій поповнилася 75 франчайзинговими підприємствами, тоді як власних підприємств під цією торговою маркою у компанії всього 12. З 33 ресторанів «Картопляна хата» 3 – власні.

Окрім обмеженості фінансових ресурсів, на руку франчайзі зіграв і чинник складності прямого управління роботою підприємств у віддалених від центрального офісу регіонах. Тому, виводячи бізнес за межі Львова і області, керівництво компанії вирішило розділити відповідальність управління з утримувачами франшиз.

У франчайзинговий пакет компанії FFS входить набір інструкцій і рекомендацій для інвесторів по створенню під-

приємства. На переддоговірному етапі компанія надає перелік вимог до місцерозташування майбутнього ресторану, його площі і деяких комунікаційних характеристик, детально розписує всі етапи реконструкції приміщення, розробляє проект його інтер'єру. Після підписання договору комерційної концесії (так в законодавстві визначений франчайзинг) кожному франчайзі передається «Допомога оператора», в якому детально описана концепція бізнесу, зібрані всі технологічні документи, інструкції з експлуатації устаткування, функціональні обов'язки працівників всіх рівнів та інші матеріали, необхідні для роботи. Компанія забезпечує франчайзі списками необхідного інвентарю та посуду, видає рекомендації по підборі працівників; пропонує програмне забезпечення для касового обслуговування і ведення економічного обліку; проводить навчання персоналу, розробляє дизайнерське оформлення зали. У перші місяці роботи компанія спостерігає за діяльністю свого партнера. Далі – супроводжує його інформаційно і методично.

Труднощі – забезпечити єдність стилів в компаніях з різною корпоративною культурою

Є й фінансові умови: одноразовий внесок (франшиза) від \$ 4 000 до \$ 10 000 і роялті у розмірі 1,5% від обігу (0,5% йде до загального маркетингового бюджету, а 1% – на розвиток торгової марки, зміст персоналу центрального офісу тощо). Вартість франшизи встановлюється індивідуально, з урахуванням важливості регіону для стратегії розвитку франчайзера. Для другого і всіх подальших ресторанів, що створюються тим самим власником, вартість франшизи зменшується.

Олена Буйненко, директор з розвитку мережі: «Завдяки невисоким виплатам і нескладним вимогам до потенційних партнерів мережа наших ресторанів розвивалася дуже швидко: були часи, коли ми відкривали по п'ять нових закладів за місяць. Низький відсоток роялті на початку розвитку був продиктований відсутністю могутньої підтримки з боку франчайзера і високими ризиками кожного оператора. Потім, коли мережа розрослася й окріпла, змінювати правила ми не вважали за потрібне».

Франчайзинг бізнес-формату, використовуваний FFS і більшістю інших франчайзерів, – найбільш перспективний. Його

відмінна риса — передача в користування не тільки товарного знаку, товарів, виробничих технологій, але і відпрацьованій моделі організації і ведення бізнесу. Тому франчайзинговий пакет в даному випадку включає і такі нюанси, як вибір місцезнаходження, оформлення інтер'єру приміщень, освітлення, розташування меблів, зовнішній вигляд співробітників тощо. В результаті франчайзі повністю ідентифікується з франчайзером і стає частиною його корпоративної системи.

«Ухвалюючи рішення про співпрацю, ми висуваємо мінімум вимог, оскільки пізнати партнера можна тільки з часом», — розповідає Олена Буйненко. Проте, є спочатку обов'язкові умови. Компанія відмовляє тим, хто хоче відкрити ресторан в місті, в якому вже працює її франчайзі. Робиться це для уникнення внутрішньокорпоративної конкуренції. Хоча таке правило ексклюзивності іноді і не вигідно компанії, оскільки зменшує темпи розвитку мережі. Низька швидкість приводить до того, що в місті з'являються заклади — «пірати» або ключові місця займають конкуренти. В цьому випадку «центр» дає зрозуміти франчайзі, що недотримання ним обумовлених темпів розвитку позбавляє його привілею ексклюзиву в місті.

Як правило, не приймаються пропозиції відкрити ресторан в маленькому містечку з населенням 15 000 — 30 000, без розвинутого промислового сектора, коли приводиться єдиний аргумент: «У нас немає нічого подібного. Людям нікуди піти посидіти». В цьому випадку керівництво компанії знайомить претендента з концепцією ресторану і його цільовим сегментом. В результаті претендент сам розуміє, що в його місті такого роду заклад не буде рентабельним. Подібні умови часто висувають і інші франчайзери, які працюють у сфері громадського харчування, послуг, торгівлі. Так, мережа фаст-фудів «Млинчик» розглядає пропозиції тільки з міст з населенням понад 30 000 чоловік.

При цьому для FFS, як правило, відсутність у потенційного франчайзі досвіду роботи в ресторанным бізнесі не є перешкодою, швидше навпаки. На думку керівництва компанії, легко навчити недосвідченого, чим перенавчити того, хто вже має власний досвід (іноді сумний). «Спілкуючись з майбутнім франчайзі, всі наші зусилля ми направляємо на те, щоб переконати його в тому, що чим ретельніше він дотримуватиметься

наших рекомендацій, тим успішніше стане його підприємницька діяльність. Деякі процеси і методики ми прописуємо як обов'язкові для виконання, оскільки непродумана ініціатива на місцях може привести до розмивання бренду, а це невигідно нікому», — говорить Олена Буйненко.

Значні труднощі для франчайзера можуть також створити неузгоджені дії франчайзі, що стосуються закупівель товарів, на постачання яких у франчайзера поміщений контракт з системними партнерами. «Наприклад, у нас є партнер по соку, з яким ми маємо домовленості про проведення сумісних акцій, а франчайзі може заявити, що його клієнти люблять інший сік, і поставити в меню абсолютно інший бренд. В цьому випадку ми не можемо призвати франчайзі до відповіді за порушення домовленостей, нам доводиться переконувати його у вигідності системного партнерства», — розповідають в компанії FFS.

Багато мереж, що інтенсивно розвиваються, у тому числі і FFS, стикаються з уповільненням процесу впровадження новинок. Дуже багато часу витрачається на узгодження, обговорення, пошуки варіанту, який задовольнить практично всіх.

Мінімізувати ризики, що виникають в роботі, можна шляхом зміцнення корпоративності, вважають в FFS. Компанія пропонує схему взаємодії між франчайзером і франчайзі як на основі їхніх договірних зобов'язань, так і дружніх взаємин. Для побудови цих відносин компанія проводить щорічні конференції, на яких присутні не тільки засновники ресторанів, але й їхні директори. На цих зборах колективно ухвалюються різні стратегічні рішення. Так, підсумком першої конференції стало добровільне об'єднання окремих рестораторів в єдину корпорацію. На одній з останніх конференцій обговорювали ключові цінності компанії, стратегії розвитку її брендів. Крім того, один раз на три місяця компанія проводить ради корпорації. Така рада приймає рішення про коректування стратегії розвитку компанії, після чого зміни виносяться на затвердження Всеукраїнської конференції, рішення якої обов'язкові для всіх франчайзі.

Оскільки запорука успіху франчайзингової системи — це одноманітність меню, обслуговування, атмосфери в закладі, то контроль за роботою франчайзі просто необхідний. Але

контроль не караючий, а повчальний, впевнені в FFS: «Довівши рестораторові вигідність роботи за нашими правилами, ми допомагаємо йому самому організувати в своєму закладі тотальний контроль по запропонованій нами схемі. Якщо щось пішло не так, ми допомагаємо зрозуміти, що було причиною. Наші функції носять консалтинговий характер, оскільки кожен ресторан – самостійна юридична і господарська одиниця. Але недотримання ресторатором наших основних вимог може позбавити його можливості співпраці з нами надалі».

Мережі ресторанів швидкого обслуговування, що працюють під торговими марками «Піцца Челентано», «Картопляна хатина», «Кафе Пункт» і «Япі», налічують 113 закладів, 98 з яких належать франчайзі. За власними оцінками компанії «Системи швидкого харчування», їй належить близько 60% ринку Quick&Casual в Україні. Формат підприємств торгових марок «Піцца Челентано» і «Картопляна хатина» – ресторани швидкого обслуговування. Заклади «Кафе Пункт» – спроба відтворити формат європейських кафетеріїв, де разом з широким асортиментом кави зараз можна і перекусити. Ресторан «Япі» пропонує блюда класичної японської кухні. Цільова аудиторія ресторанів–представники середнього класу, «молоді професіонали» віком 25–40 років. Концепція ресторанів припускає встановлення помірних цін на продукцію, а також відмову від використання напівфабрикатів і заморожених продуктів, традиційних для сегменту фаст–фудів.

У планах розвитку на найближчий рік – відкрити близько 30 нових ресторанів, будівництво яких вже ведеться або скоро почнеться. Серед них більше 70% складуть ресторани локальних мереж.

Третій сектор, де франчайзинг поступово набирає обігу, – сфера послуг. За прогнозами, в 2006 році цей напрям в змозі показати найбільшу динаміку, а через 2–3 роки за кількістю проданих франшиз сфера послуг може вийти на перше місце. Цьому є два раціональні пояснення. По – перше, сегмент послуг вимагає найменших витрат для стартової побудови бізнесу в порівнянні з іншими секторами ринку. По–друге, підвищення попиту споживачів на побутові (і не тільки) послуги приведе до відродження хімчисток, пралень, ветлікарень

та ін. І не виключено, що вони використовуватимуть франчайзинг для своєї експансії.

Таким чином, можна сказати, що договір франчайзингу надбав в Україні нову правову оболонку у вигляді комерційної концесії. Сторонами такого договору можуть бути як юридичні, так і фізичні особи–суб'єкти підприємницької діяльності. Договір повинен реєструватися за місцем реєстрації права власника (франчайзера) або, якщо такий є нерезидентом, за місцем реєстрації права користувача (франчайзі).

Поява законодавчого врегулювання відносин франчайзингу стала ще одним поштовхом для впровадження і динамічного розвитку цього механізму в Україні. В Україні сьогодні налічується близько 500 компаній, що мають ознаки франчайзингових мереж. Найбільшу динаміку в так званій комерційній концесії демонструють торгові компанії. За торгівлею поряд йде сектор закладів швидкого харчування. Сюди більшість грошей надходять від компаній інших галузей, які таким чином диверсифікують свій бізнес. Поступово франчайзинг набирає обороти і у сфері послуг населенню. Надалі, цей напрям може показати найбільшу динаміку, тому що в порівнянні з іншими секторами ринку сегмент послуг вимагає найменших витрат для стартової побудови бізнесу. Тоді як торгівля і ресторани відлякують підприємців великими сумами початкового капіталу і ризиками його втратити.

Франчайзинг наполегливо і впевнено звертає на себе увагу представників українських ділових кіл, багато з яких вже сьогодні можуть виступати як франчайзерами, так і франчайзі. Світова практика довела, що франчайзинг – один з ефективних способів розвитку бізнесу для фірм, що вже досягли успіху й охочих розвиватися далі. З іншого боку – це найкраща можливість організувати дуже надійну власну справу для дрібного підприємця.

І зараз ми можемо вже з впевненістю сказати, що з розвитком франчайзингу підприємництво в цілому, і особливо малий бізнес, отримають могутній позитивний імпульс, що послужить фундаментом для створення так званого середнього класу–основи стабільності і процвітання суспільства.

Окупність франшиз коливається залежно від виду діяльності. На ринку ресторанів швидкого обслуговування, таких

як «Картопляна Хата», вона складає в середньому два роки. Невеликі франшизи вартістю до \$100 тис., такі як «Іонія» або «Духмяний Хліб», окупаються за кілька місяців. Чим більше вартість франшизи, тим довше термін виходу на «нуль».

Кількість власних активів, якими підприємець володіє на момент купівлі франшизи, також важливий чинник, який впливає на терміни окупності франчайзингового бізнесу.

Законодавче регулювання франчайзингу в різних країнах світу. Як правило, франчайзинг не є предметом спеціалізованого законодавства. Виняток становлять 15 країн світу, в 11 з яких (США, Канада, Мексика, Бразилія, Іспанія, Франція, Австралія, Китай, Малайзія, Індонезія та Північна Корея) законодавчо регулюються переддоговірні відносини між франчайзером і франчайзі, і тільки в чотирьох (Російська Федерація, Білорусь, Румунія та Україна) франчайзингові правовідносини регулюються тільки на стадії виконання та припинення франчайзингового договору. Цивільний кодекс цих країн не ставить в обов'язок франчайзера надання франчайзі інформації про франшизу до підписання франчайзингового договору. Інформація про франшизу може бути надана тільки в процесі виконання франчайзингового договору, тобто після того, як франчайзі вже взяв на себе певні зобов'язання.

Для запобігання в практиці недобросовісного франчайзингу Міжнародний інститут уніфікації приватного права в Римі (UNIDROIT) підготував Типовий закон про публікацію інформації щодо франшизи. Згідно з цим, Типовому закону, як мінімум за 14 днів до підписання франчайзингового договору франчайзер зобов'язаний надати франчайзі такі відомості про франшизу:

- інформація про франчайзера (назва, адреса, торгова марка, використовувана при експлуатації франшизи), дані про термін і досвід використання франшизи;
- «судова історія» з інформацією про всі судові процеси, пов'язані з франчайзером і його посадовими обличчями;
- дані про всіх існуючих франчайзі, а також про франчайзі, що розірвали франчайзинговий договір з вказівкою причин розірвання;

- дані про інтелектуальну власність, права користування якої передаються ліцензією з вказівкою її режиму, а також розміру території, на якій вона діє; фінансові аспекти франчайзингового договору, включаючи дані про розмір платежів, розміри інвестицій в підприємство франчайзі, вартість обов'язкового для придбання оснащення; умови припинення і продовження договору. поступки має рацію і обов'язків за договором.

Серед європейських країн законодавче регулювання франчайзингу вперше було введено у Франції. Закон № 8911008 «Про розвиток комерційних торгових підприємств і поліпшення їх економічного, правового і соціального оточення» (закон Луї Дубена (Loi Doubin) – на той момент міністра торгівлі, який вніс його на розгляд до парламенту Франції), прийнятий в 1989 році, вступив у дію 1 квітня 1990 року. Цей закон містить дві основні вимоги: по–перше, франчайзер зобов'язаний надавати потенційному франчайзі інформацію про франшизу як мінімум за 20 днів до підписання франчайзингового договору, а по – друге, ця інформація повинна містити «такі вичерпні дані про запропоновану франшизу» (законом не встановлений вичерпний перелік категорій інформації для розголошення), які дозволять іншій стороні прийняти зважене і максимально об'єктивне рішення.

Франчайзер зобов'язаний передати майбутньому партнерові так званий «Список попередньої інформації» (СПІ), в якому містяться докладні відомості про мережу, її історію, підприємства, що входять до неї, фінансові умови контракту та ін. Франчайзі має в своєму розпорядженні двадцятиденний термін, протягом якого він може прийняти або відкинути контракт. СПІ, як правило, включає також і стандартний текст контракту.

Закон Дубена так визначає зміст СПІ: «Інформація про дату заснування і подальшої діяльності компанії, стан і перспективи розвитку даного сектора ринку, величину мережі, термін угоди, умови відновлення, розриву і правові поступки, обов'язки за угодою третьої особи, а також про межі ексклюзивних відносин».

Декрет про вступ Закона Дубена в дію містить додаткові уточнення щодо відомостей, де надаються:

- адреса компанії, її юридична форма, розміри капіталу. Дата реєстрації торгової марки в Національному реєстрі та її реєстраційний номер. Вказівка терміну дії ліцензії, що видається франчайзі або концесіонерові.
- реєстраційний номер підприємця.
- банківські реквізити (щонайменше п'ять основних).
- справжнє ім'я і коротка біографія (CV) власника компанії або вищих керівників, що включає інформацію про основні етапи діяльності компанії.
- характер діяльності компанії.
- загальний стан ринку товарів або послуг, що є предметом контракту. Перспективи даного ринку.
- фінансовий стан компанії, а для компаній, що не котируються на біржі, — баланс за два останні роки.
- опис мережі (повний список партнерів і філій) і звіт про її розвиток, щонайменше за п'ять останніх років.
- перелік підприємств, що перестали входити в мережу впродовж останнього року, з поясненням.

Закон Дубена передбачає штраф як покарання за недотримання правил подачі інформації. Також дозволено анулювання франчайзингової угоди з відшкодуванням не тільки вступного внеску, сплаченого франчайзеру, але й втрачених повністю або частково через нього інвестицій. Проте, «провина» франчайзера є досить незрозумілим поняттям, оскільки розвиток ринку не завжди підтверджує прогнози франчайзера щодо успішності даного виду бізнесу, до того ж критики вказують на неможливість розділення внеску франчайзера та франчайзі в загальний успіх/неуспіх діяльності франчайзі.

В Іспанії під час укладання франчайзингових угод сторони керуються Актом №7/96 від 15 січня 1996 року «Про положення в роздрібній торгівлі щодо регулювання франчайзингового режиму» і ухвалою про створення реєстру франчайзерів від 13 листопада 1998 року. Ухвала про створення реєстру франчайзерів містить не тільки вимоги до їхньої реєстрації, але й визначає об'єм інформації про франшизу, який франчайзі повинен отримати не пізніше, ніж за 20 днів до підписання франчайзингового договору або сплати перших франчайзингових платежів.

У Китаї франчайзинг регулюється Циркуляром міністерства внутрішньої торгівлі «Про заходи адміністрування франчай-

зингових операцій» № 124 від 14 листопада 1997 року. Циркуляр передбачає обов'язкову реєстрацію франчайзингового договору в Китайській мережі асоційованих підприємств (China Chain Enterprises Association), а також відкриту публікацію інформації про франшизу.

Контрольні питання і завдання

1. *Визначте сутність взаємовідносин у франчайзинговому бізнесі?*
2. *Встановлення відносин і ведення справ в умовах франчайзингу?*
3. *Що означає готовність компанії до створення франчайзингової мережі?*
4. *Взаємини учасників франчайзингу.*
5. *Франшизна плата як елемент співпраці.*
6. *Перерахуйте види, переваги і недоліки франчайзингу.*
7. *Ефективність і окупність франчайзингового проекту.*
8. *Світовий досвід франчайзингу та його законодавче регулювання?*
9. *Які питання слід задати перед придбанням франшизи?*
10. *Які питання необхідно поставити собі?*
11. *Які питання необхідно задати франчайзеру?*

Розділ 5

Договір франчайзингу (комерційної концесії)

5.1. Сутність договору франчайзингу (комерційної концесії)

Договір франчайзингу є самостійним інститутом договірного права. Цей договір носить комплексний характер і включає елементи, характерні для договорів, що відрізняються за метою, предметом і правовою конструкцією. Порівнюючи договір франчайзингу з ліцензійним договором, можна зробити висновок, що правове положення ліцензіара та ліцензіата схоже з правовим положенням франчайзера і франчайзі, це стосується тільки ліцензійної частини договору; в інших аспектах договірні відносини між франчайзером і франчайзі значно ширші й різноманітніші.

Деякі вчені вважають, що договір франчайзингу є специфічним видом ваучінгу (доручення) чи формою доручення за допомогою довіри свого товарного знака іншій фірмі. Однак договір доручення значно відрізняється від франчайзингу за метою, предметом та змістом. Подібність спостерігається тільки у відповідальності франчайзера перед споживачем за невідповідність якості товарів та послуг, де споживача можна розглядати як кредитора, а франчайзі – як боржника.

Поряд з такими умовами, як предмет договору, ціна, терміни виконання в договорі франчайзингу передбачається ще цілий ряд додаткових умов, що встановлюють і конкретизують форми співробітництва франчайзера та франчайзі.

Включення чи не включення в договір цих додаткових умов та їхній зміст з юридичної точки зору цілком залежить від потенційних франчайзера і франчайзі. Сам предмет договору вимагає, щоб цілий ряд аспектів не виявився втраченим. Тому, починаючи складання договору, сторони повинні чітко усвідомити, про що вони хочуть домовитися і що буде предметом їхнього договору. Цим будуть визначені всі інші положення, що будуть включені потім в остаточний варіант договору.

Договір франчайзингу є консенсуальним і вступає в силу з моменту підписання його обома сторонами, які досягли згоди з усіх істотних умов договору.

Договір франчайзингу – це угода, за якою одна сторона (правовласник) зобов'язується надати іншій стороні (користувачеві) за винагороду на термін або без вказівки терміну право на використання в підприємницькій діяльності комплекс прав, що належать правовласнику, зокрема право на фірмове найменування і/або комерційне позначення правовласника на комерційну інформацію, що охороняється, а також на інші передбачені договором об'єкти виключних прав – товарний знак, знак обслуговування тощо.

Українське законодавство не містить визначення і поняття договору франчайзингу. Але стаття 11 ЦКУ дозволяє укладати договори, не передбачені законом. Головна умова при підписанні такої угоди – дотримання всіх передбачених законом умов.

Оскільки договір франчайзингу довів свою ефективність у підприємницькій діяльності, його укладають й українські суб'єкти підприємництва, досить часто називаючи «договором комерційної концесії». Цей вид договору регламентується нормами Цивільного (ЦКУ) та Господарського (ГКУ) кодексів України. (Одразу потрібно зауважити, що на регулювання комерційної концесії не поширюється дія Закону України «Про концесії» від 16 липня 1999 року №997–XIV)

Комерційна концесія – еквівалент відомого в західному законодавстві поняття «франчайзинг», або «франшиза». Договір застосовується у сфері підприємницької діяльності.

Основним зобов'язанням, що визначає особливості договору, є надання правовласником користувачеві комплексу виключних прав на використання об'єктів інтелектуальної

власності, що дозволяє розглядати цей договір як різновид ліцензійних договорів.

Договір комерційної концесії полягає у створенні нових господарських комплексів (магазинів, ресторанів, готелів та ін.), розширення мережі ринків збуту товарів і послуг під фірмою *правовласника*. Це відрізняє його від традиційних ліцензійних договорів, що дозволяють ліцензіату використовувати окремі об'єкти інтелектуальної власності — винахід, корисну модель, товарний знак, літературний твір та інші об'єкти, що охороняються, права на які належать ліцензіату.

В теорії та практиці зарубіжних країн договір комерційної концесії розглядається як самостійний вид договору. Його приклади (вони іменувалися ліцензійними) були в Росії, коли на російський ринок вийшли такі фірми, як «Макдональдс», «Ніцца-хат» і «Баскін Роббінс».

За договором комерційної концесії сторонами можуть бути *фізичні та юридичні особи, які є суб'єктами підприємницької діяльності*.

Договір комерційної концесії реєструється органом, що здійснив реєстрацію юридичної особи, або суб'єкт підприємницької діяльності—фізичної особи, який за договором є *правовласником*.

Винагорода за договором комерційної концесії може виплачуватися користувачем *правоволодільцю* у формі фіксованих разових або періодичних платежів, відрахувань від виручки, націнки на оптову ціну товарів, що передаються *правовласником* для перепродажу, або в іншій формі, передбаченій договором.

Якими б різними не були сфери бізнесу, що ведеться на умовах франчайзингу, *предметом договору* завжди є відчужувані майнові права (право на використання імені, регулювання способів ведення бізнесу). Ділову репутацію («гудвілл») досить складно практично віднести до вище згаданої категорії прав, але при узгодженні ціни договору враховується умовна вартість «ділової репутації».

Прикладом відчужуваних прав може бути право на обслуговування клієнтів з використанням реклами і торгової марки фірми—франчайзера (у системі кафе «Макдональдс» чи в системі фірмових магазинів «Adidas Sport»; право на продаж то-

варів певного виду як, наприклад, в автомобільній промисловості США, де дилери часто виступають у ролі франчайзі). Це, нарешті, може бути право на виробництво товарів особливої конструкції чи технології, розробленими фірмою — франчайзером.

В залежності від виду франчайзингу предметом договору також може бути продаж спеціального устаткування для виробництва продукції, передача на пільгових умовах товарів для подальшої їхньої реалізації франчайзі.

Можуть виникнути питання: чому ж франчайзі не запозичують ці можливості (технологію, рекламні вивіски, методи організації і управління), вивчивши їх методом спостереження і не вдаючись до укладання договору? Чому сотні тисяч підприємців погоджуються платити за право користування системою франчайзера навіть у тих випадках, коли вони знають її детально?

Відповідь на ці питання дає поняття «промислова власність». Воно охоплює широке коло об'єктів: винахід, товарні знаки і знаки обслуговування, промислові зразки, фірмові найменування та найменування місця походження товарів. Саме тому, що вони захищені і у випадку неправомірного запозичення права власності на ці об'єкти його можна захистити в судовому порядку, потенційні франчайзі змушені укладати договори та діставати права користування відповідними об'єктами промислової власності за плату.

Таким чином, укладаючи договір франчайзингу, потрібно насамперед визначити, який саме об'єкт промислової власності буде переданий від франчайзера до франчайзі, і чи дійсно він захищений від несанкціонованого використання і може бути предметом продажу.

Це не просте питання, і тут, як правило, потрібна консультація юриста. Адже кожен об'єкт промислової власності має своє специфічне правове значення і свої способи захисту. Так, наприклад, дуже надійно захищені права на винаходи, промислові моделі, промислові зразки. В законі України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» та «Про охорону прав на промислові зразки» детально визначені критерії щодо охороноздатності винаходів, корисних моделей, промислових зразків, способи і процедури визнання їх охороноздатними

Патентним відомством України, права й обов'язки авторів і патентовласників. Те саме можна сказати і про захист прав на товарні знаки, оскільки закон «Про охорону прав на знаки для товарів та послуг» містить докладну регламентацію відносин, що виникають у зв'язку з реєстрацією, правовою охороною і використанням товарних знаків, знаків обслуговування і найменування місць походження товарів. Навпаки, об'єкти промислової власності у вигляді секретів виробництва (так звані «ноу-хау») захищені дуже мало. Правда, існують зразкові форми договорів на купівлю – продаж патентних ліцензій, безпатентних ліцензій, якими можна скористатися як прототипами при складанні договору франчайзингу, але інтереси кожної зі сторін будуть надійніше захищені, якщо в підготовці договору буде використана допомога досвідченого юриста. Варто звернути особливу увагу на такий аспект предмета договору, як виключність переданих франчайзі прав. В угоді повинно бути чітко визначено: чи будуть передані франчайзером виключні права і, якщо це передбачається, то в межах якої території. Тут можуть бути різні варіанти. Якщо одночасно з передачею права на товарний знак передбачається постачання товарів для їхньої наступної реалізації, то в договорі можуть бути визначені торгові квоти. Може бути також надана можливість не тільки користуватися переданими виключними правами, але і продавати їх іншим особам. У цьому випадку будуть мати місце відносини субфранчайзингу. Це означає, що франчайзі, який купив ліцензію, буде виступати стосовно тих осіб, яким він перепродує ліцензію, як франчайзер.

Специфіка предмета договору у відносинах франчайзингу обумовлює необхідність передачі франчайзі не тільки самого права у виді ліцензії, але і практичної можливості користуватися ним. У більшості випадків для цього необхідна передача технічної документації, робочих інструкцій, постачання устаткування і матеріалів, навчання франчайзі методам роботи, наступне надання консультативної допомоги. Усі ці питання повинні бути зазначені в договорі. Якщо програма практичної допомоги франчайзі є досить об'ємною, вона може бути винесена з основного тексту договору в додаток, який повинен бути невід'ємною складовою частиною договору.

Слід враховувати, що конкретний зміст франчайзингового договору може досить істотно різнитися в залежності від типу діяльності, що є предметом угоди. З цього погляду звичайно розрізняють два види франчайзингу: товарний франчайзинг і діловий франчайзинг.

Товарний франчайзинг використовується в сфері торгівлі. Він може застосовуватися й у відношенні товарів, виробником яких є сам франчайзер, і до товарів, виготовлених іншими фірмами та продаваним під торговою маркою франчайзера. Головне, що відрізняє товарний франчайзинг від звичайної оптової торгівлі, прив'язаність франчайзі до товарного знаку і торгової марки франчайзера. Франчайзер, як правило, постачає обумовлений угодою товар для його продажу франчайзі, але головне це не сам товар, а використання визначеного асортименту та визначеної технології торгівлі. Найчастіше торговий франчайзинг застосовується для збуту товарів, що мають значиму торгову марку чи потребують специфічних торгових послуг до чи після продажу. Характерними прикладами таких товарів є бензин, автомобілі, велосипеди, алкогольні та безалкогольні напої.

Угода про торговий франчайзинг відрізняється від дилерських договорів докладним викладом вимог з технології торгівлі й умов використання цього знака. Значне місце в них займають умови про надання франчайзером ділових послуг: реклама, навчання, консультації.

Діловий франчайзинг відрізняється від торгового тим, що основним предметом франшизної угоди є передача технології (ноу-хау) і ліцензії на її використання. Франчайзер у цьому випадку постачає франчайзі товари чи послуги для їхньої реалізації клієнтам. Однак він може брати за договором на себе функції забезпечення франчайзі визначеними матеріалами (устаткування, упакування, ділові бланки та інші аксесуари бізнесу). Але, як і в товарному франчайзингу, в угодах докладно обмовляються зобов'язання франчайзера по рекламі, організації справи і навчанню франчайзі.

Потрібно зазначити, що розмежування між товарним і діловим франчайзингами часто виявляється умовним, і в деяких франчайзингових системах можна знайти елементи й одного й іншого видів. Франчайзингове право не містить у цьому

відношенні яких— небудь обмежень і дозволяє сторонам комбінувати умови угоди за їхнім розсудом з урахуванням особливостей їхньої діяльності. Типовим прикладом таких «комбінованих» угод є розповсюджені в США договори про виробництво безалкогольних напоїв. Відповідно до такого договору франчайзер поставляє секретний сироп і надає ексклюзивне право на виготовлення з нього напою, що потім продається з торговою маркою франчайзера.

На Україні аналогічні договори застосовуються в діяльності таких компаній як Кока— Кола, Пепсі.

Успішна робота цих фірм є підтвердженням великої гнучкості, властивої відносинам з франчайзингу, і ефективності нестандартного підходу до визначення змісту франшизних угод.

5.2. Зміст договору франчайзингу

Франчайзер підписує франчайзинговий договір з багатьма франчайзі, тому було б незручно кожного разу міняти якісь пункти щодо запиту окремого франчайзі. Франчайзер повинен насамперед підготувати типовий (стандартний, єдиний для всіх) договір франчайзингу так, щоб у франчайзі не виникало сумнівів і бажання змінити його.

Якщо комусь з франчайзі вдасться домогтися змін в його договорі, то інші франчайзі можуть бути незадоволені, що франчайзер зробив виняток для когось. Ці франчайзі можуть тепер розглядати свій договір як не виконаний. Договір франчайзингу повинен бути єдиним для всіх франчайзі.

Договір франчайзингу зазвичай включає визначення «інтелектуальної власності» франчайзера. Під інтелектуальною власністю франчайзера розуміють права інтелектуальної власності на торговий знак, ноу—хау, спеціальні деталі виробничого процесу, торгівлі і виробничі секрети та інша конфіденційна інформація. Рекомендується, щоб професійний юрист брав участь в опрацюванні даного питання.

Успішна франчайзингова структура складається з чотиристороннього партнерства між франчайзером, франчайзі, іншими франчайзі в системі і споживачем. Ці відносини по-

винні бути детально викладені в договорі та захищати права всіх сторін. Договір повинен містити механізм, завдяки якому франчайзер може контролювати стандарти серед франчайзі. Якщо франчайзер не в змозі зробити це, то страждає вся франчайзингова система. Найкращим способом захисту інтересів кожного окремого франчайзі є жорсткий контроль всієї системи.

Франчайзинг часто описується як «сімейна» концепція. Всі члени сім'ї дотримуються певних правил для загального блага. Ця модель допомагає зрозуміти, чому стандартний франчайзинговий договір повинен прийматися без модифікацій. Франчайзі повинен бути готовий працювати відповідно до правил і положень, встановлених франчайзером. Якщо франчайзі не готовий попрацювати з незалежністю і дотримуватися повчань франчайзера, то його рішення про купівлю франшизи неправильне.

Франчайзинговий договір, по суті, має справу з трьома фазами або етапами розвитку взаємин між франчайзером і франчайзі.

Перша фаза. Перший етап взаємин — це період, коли франчайзер знайшов франчайзі, і договір франчайзингу підписаний і починає діяти. В цей час франчайзі проходить навчання, знаходить відповідне місцезоташування, займається його облаштуванням і починає вести свої справи.

Друга фаза. Це етап, проягом якого працює франчайзингове підприємство. Якщо франчайзі та франчайзеру вдасться успішно пройти цей етап, то їхні взаємини можуть продовжуватися практично нескінченно.

Третя фаза. Тут відбувається закінчення взаємин між франчайзером і франчайзі, тому можуть бути безліч причин: одна із сторін порушила положення договору, смерть франчайзі та ін.

Кожна з фазових взаємин між франчайзером і франчайзі повинна бути зазначена в договорі. Необхідно ретельно продумати структуру взаємин. Рекомендується звернутися до професійного юриста, щоб він кваліфіковано підготував договір, який би максимально задовольняв запити франчайзингового підприємства. Франчайзинговий юрист повинен володіти досвідом у франчайзингу.

Велика кількість договорів франчайзингу обумовлюють ліцензію, за якою франчайзі може користуватися ноу-хау, торговим знаком і бізнес системою франчайзера.

Договір франчайзингу може містити пункт, відповідно до якого франчайзер зобов'язаний розкрити франчайзі всі деталі функціонування підприємства. Франчайзер також зобов'язаний навчити франчайзі вести даний бізнес. Договір повинен зобов'язувати франчайзі слідувати всім стандартам виробництва. На відміну від договору франчайзингу, операційна допомога (посібник з функціонування підприємства) може бути модифікована та доповнена. Договір також передбачає положення, за яким франчайзер може час від часу модифікувати і оновлювати франчайзингову систему. Цей момент, проте, не означає, що франчайзер може відхилитися від операційної допомоги.

Частина договорів франчайзингу передбачає наявність первинного внеску за купівлю франшизи. Ця первинна плата покриває витрати франчайзера, пов'язані з навчанням франчайзі та його персоналу, відкриттям його підприємства та інших витрат в цей період.

Франчайзі повинен робити регулярні внески франчайзеру (сервісна плата, роялті або управлінська плата) за право користування його системою та підтримку. В договорі зазначається, як ці регулярні внески розраховуються, виплачуються і перевіряються. Більшість франчайзерів віддають перевагу щотижневим чи, максимум, щомісячним внескам.

Багато договорів франчайзингу передбачають виплату певних сум до загального рекламного фонду. Договір передбачає, як ці гроші витратимуться, і хто їх контролює, а також форми звітності франчайзера перед франчайзі за витрати за цією статтею.

Договір франчайзингу передбачає термін, протягом якого він діє. Франчайзі може мати право на продовження договору, якщо під час його дії він не зробив серйозних порушень.

Важливо, щоб термін дії франчайзингового договору співпадав з терміном договору про оренду приміщень, оскільки інакше франчайзі може опинитися в неприємній ситуації, коли договір з франчайзером припинений, а він все ще повинен нести витрати за оренду без можливості продовжувати свій бізнес в цьому приміщенні.

Питання про ексклюзивність території, на якій працює франчайзі, вимагає ретельного опрацювання. Більшість франчайзерів не надають ексклюзивну територію франчайзі, якщо він обслуговує дуже велику площу. Це робиться, щоб бути гнучкішим в реакції на дії конкурентів в цьому районі.

Договір франчайзингу може містити положення, за яким він може відкрити ще одне підприємство в межах обумовленої території. Якщо франчайзі в процесі роботи не бажає користуватися цим пунктом, франчайзер може призначити ще одного франчайзі в цьому районі.

Договір франчайзингу включає положення, які визначають права й обов'язки франчайзера і франчайзі. Ці положення описуються дуже детально і займають велику частину договору.

Існують кілька положень, які також можуть бути включені в договір. Ось деякі з них.

- *Повнота договору.* Дане положення говорить про те, що договір франчайзингу включає всі домовленості між сторонами і має пріоритет перед всіма раніше досягнутими домовленостями (усними або письмовими) і листуванням.
- *Термін дії договору.* У договорі франчайзингу повинен бути визначений термін його договору, який є одним з найважливіших параметрів для франчайзі. Як правило, франчайзі зацікавлений за максимально тривалий первинний термін дії договору (щоб дістати можливість окупити свої первинні витрати, пов'язані з купівлею франшизи), тоді як франчайзер, навпаки, — в його не-тривалості.
- *Територія.* Оскільки в більшості випадків покупець франшизи зацікавлений в отриманні ексклюзивного права на розвиток бізнесу на певній території, необхідно чітко визначати межі цієї території.
- *Обмеження конкуренції.* Договір франчайзингу може передбачати ряд обмежень для сторін в цілях запобігання конкуренції між ними, зокрема зобов'язання франчайзера не надавати аналогічних прав на розповсюдження продукції та надання послуг, яким би то не було третім особам в межах цієї ж території і не надавати самому послуги в межах цієї ж території.

- **Платежі за договором.** У переговорах про платежі за договором франчайзингу необхідно точно визначити, що покривається первинним внеском. У випадку, якщо франчайзер прагне мінімізувати об'єм своєї участі в первинній організації бізнесу, необхідно наполягати на відповідному зниженні розміру первинного внеску за договором франчайзингу. Договір може також передбачати плату за продовження договору. Безумовно, таке положення не вигідне для покупця франшизи і, по суті, нівелює переваги положень про можливість продовження договору на новий термін. Тому покупцеві франшизи слід уникати внесення такого положення до договору франчайзингу.

Договір франчайзингу може передбачати зв'язаність покупця франшизи та здійснювати інші відрахування: відрахування на міжнародну маркетингову діяльність, на систему бронювання, плату за навчання персоналу.

- **Мінімальні вимоги.** Договори франчайзингу часто встановлюють мінімальні вимоги ефективності, які покупець франшизи повинен забезпечувати за певний період часу, а також право франчайзера відмінити ексклюзивність або розірвати договір у випадку, якщо франчайзі не досягає встановлених для нього мінімальних вимог за певний період протягом терміну дії договору. У такій ситуації слід докласти зусилля для відміни або хоч би обмеження цього права франчайзера.
- **Постачання.** Договір франчайзингу може включати положення, які обумовлюють, як саме франчайзі здійснює постачання. Франчайзі зобов'язаний проводити постачання тільки від схвалених франчайзером постачальників. Якщо франчайзі може купувати тільки у франчайзера, він спочатку повинен бути повідомлений про це. Франчайзер повинен пояснити франчайзі, що він не отримує від цього надприбутків.
- **Припинення дії договору.** Франчайзинговий договір повинен містити детальний опис припинення взаємин між франчайзером і франчайзі, яке може виникнути в результаті продажу підприємства, припинення договору через серйозне порушення обов'язків однієї

з сторін або через смерті франчайзера або франчайзі. Будь-яка з цих подій спричиняє за собою серйозні наслідки, і тому вони повинні бути детально обумовлені в договорі.

- **Умови припинення договору.** Договір обумовлює умови, за яких франчайзинговий договір може бути припинений. Положення договору про наслідки припинення не менш важливі, ніж положення про саме розірвання договору. Франчайзі повинен припинити використання інтелектуальної власності франчайзера. Договір франчайзингу також часто обмежує колишнього франчайзі у веденні подібного бізнесу на даній території протягом певного часу. Це обмеження, правда, необхідно ретельно опрацювати, щоб ним можна було скористатися.

Договір про передачу комплексу майнових прав включає наступні умови:

а) термін дії Договору

Сторони можуть укласти Договір на певний термін або без вказівки терміну. Якщо термін визначений, то Користувач, який належним чином виконував свої обов'язки, має право на укладення договору комерційної концесії на новий строк на тих самих умовах. Законом можуть бути встановлені умови, за яких правовласник може відмовитися від укладення договору концесії на новий строк (ст. 1124 ЦКУ).

Правда, якщо правовласник все-таки укладе новий договір комерційної концесії з третьою особою, то користувач не зможе заперечити дійсність цього договору або перевести на права і обов'язки користувача за цим договором. Якщо правовласник порушить переважне право користувача, то останній має право вимагати відшкодування збитків.

Якщо термін дії договору не визначений, то сторони мають право повсякчас відмовитися від Договору, повідомивши іншу сторону за п'ять місяців, якщо Договором не передбачений триваліший термін (ст. 1126 ЦКУ, ст. 374 ГКУ). Умову про термін бажано включити в Договір.

б) Територія використання об'єкту виключних прав.

Сторони можуть визначити територію використання прав стосовно певної сфери підприємницької діяльності користувача. Ця умова зазвичай зустрічається в ліцензійних договорах.

Умова про територію не можна плутати з умовою про те, що користувач має право реалізовувати продукцію покупцям (замовникам), що мають місцезнаходження на певній території.

Відповідно до ст. 1122 ЦКУ, ст. 372 ГКУ, договором комерційної концесії може бути передбачене зобов'язання користувача не конкурувати з *правовласником* на території, на яку розповсюджується дії даного договору відносно підприємницької діяльності, здійснюваної користувачем з використанням тих, що належать правовласникові виключних прав.

в) обсяг використання.

Договір повинен визначати спосіб, яким використовуються передані права.

г) Виключність.

Сторонам слід визначити, чи має право правовласник надавати аналогічний комплекс прав для використання на території, закріпленій за користувачем (ст. 1122 ЦКУ, ст. 372 ГКУ). Виключність використання користувачем комплексу прав може визначатися не тільки територією, але й терміном або видом діяльності. Наприклад, якщо користувач має право використовувати надані права території всієї країни протягом певного терміну, то правовласник може бути зобов'язаний за Договором не надавати третім особам аналогічних прав до закінчення зазначеного терміну.

У світовій практиці розрізняють одиничну угоду про франчайзинг (Unit Franchise Agreement) та угоду про франчайзинг з керівником (Master Franchise Agreement). В першому випадку надається невиключна концесія (правовласник укладає Договір з різними користувачами), а в другому випадку – виключна (правовласник не може укладати на території країни користувача Договір з третіми особами, а користувач отримує виключне право надавати субконцесії на території своєї країни).

д) Субконцесія.

Сторони договору комерційної концесії можуть передбачити право (або обов'язок) користувача дозволяти іншим особам (вторинним користувачам) використовувати комплекс виключних прав або його частини (ст. 1119 ЦКУ, ст. 368 ГКУ). Якщо за Договором це право користувача не передбачене, то він не може надавати субконцесії третім особам без згоди правовласника.

За договором субконцесії користувач виступає в ролі вторинного правовласника, а інша сторона – в ролі вторинного користувача. Надані на основі субконцесії виключні права похідні від прав, отриманих користувачем за основним договором. Їхній обсяг не може виходити за межі прав користувача (ст. 1119 ЦКУ, ст. 368 ГКУ). Перевищення цих меж може розглядатися як порушення користувачем його обов'язків за договором концесії.

Якщо договір комерційної концесії є недійсним, недійсними є укладені на його підставі договори комерційної субконцесії.

До договору комерційної субконцесії застосовуються правила про комерційну концесію, зокрема щодо оформлення і реєстрації договору, а також інших прав і обов'язків сторін.

З іншого боку, користувач та субкористувач відповідають перед правовласником за завдану йому шкоду солідарно (ч. 3 ст. 1119 ЦКУ).

Визнання недійсним договору комерційної концесії має наслідком недійсність договору комерційної субконцесії (ст. 1119 ЦКУ, ст. 368 ГКУ).

б) Обов'язки сторін за договором

Сторони договору франчайзингу можуть передбачити на свій розсуд не всі умови договору. Стаття 1115 ЦКУ, 366 ГКУ встановлює обов'язкові умови, без яких договір франчайзингу є неукладеним. Крім того, законодавство встановлює імперативні обов'язки сторін договору франчайзингу.

Правовласник за Договором зобов'язаний (ст. 1120 ЦКУ, ст. 370 ГКУ):

- надати користувачеві комплекс прав;
- передати користувачеві технічну (креслення, схеми, описи, інструкції, правила тощо) і комерційну доку-

ментацію (паспорти об'єкту, розрахунки економічного ефекту, ліцензії та ін.), іншу інформацію, необхідну користувачеві для здійснення наданих прав;

- проінструктувати користувача і його працівників щодо здійснення цих прав;
- видати користувачеві передбачені Договором ліцензії, забезпечивши їхнє оформлення в установленому порядку відповідно до Законів України «Про охорону прав на топографії інтегральних мікросхем», «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», «Про охорону прав на промислові зразки», «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», «Про охорону прав на зазначення походження товарів» тощо.

Якщо інше не передбачене Договором, то також (ст. 1120 ЦКУ, ст. 370 ГКУ):

- забезпечити реєстрацію Договору;
- надавати користувачеві постійне технічне і консультативне сприяння, включаючи сприяння в навчанні та підвищенні кваліфікації працівників;
- контролювати якість товарів (робіт, послуг), що використовуються користувачем на підставі договору. За відсутності такого контролю користувач може заподіяти шкоду не тільки інтересам третіх осіб (споживачів), але також серйозно підірвати ділову репутацію самого правовласника.

Часто передбачається обов'язок:

- не надавати іншим особам комплекс виключних прав, аналогічних даному Договору, для їхнього використання на закріпленій за користувачем території, а також утримуватися від власної аналогічної діяльності на цій території.

Також правовласник:

- несе субсидіарну відповідальність за вимогами, що пред'являються користувачу, про невідповідність якості товарів (робіт, послуг), що продаються (виконуваних, таких, що надаються) за Договором;
- несе субсидіарну відповідальність за вимогами, що пред'являються користувачеві як виробнику продукції правовласника.

Договором можуть бути передбачені й інші права та обов'язки сторін. Нікчемними визнаються умови, через які:

- правовласник має право визначати ціну продажу товарів користувачем або ціну робіт (послуг), що виконуються користувачем;
- коло покупців (замовників) обмежується (ст. 1122 ЦКУ).

Користувач зобов'язаний (ст. 1121 ЦКУ, ст. 371 ГКУ):

- сплатити винагороду правовласнику;
- використовувати фірмове найменування і /або комерційне позначення правовласника, а також інші права вказаним в Договорі. Якщо ж Договір передбачає сумісне використання фірмового найменування і комерційного позначення, то користувач не має права на свій розсуд користуватися тим або іншим комплексом виключних прав;
- забезпечувати відповідність якості у виробництві продукції, якості аналогічних товарів, вироблюваних самим правовласником своєю фірмою, комерційним позначенням, товарним знаком тощо;
- дотримуватися вказівки правовласника з використання комплексу прав, зокрема, вказівки, що стосуються зовнішнього (наприклад, установка світлових табло, яскравих вивісок, кольорових зображень товарного знаку, комерційного позначення тощо) і внутрішнього оформлення (наприклад, застосування особливих жалюзі, торгового устаткування, стінних матеріалів, мозаїчної підлоги з використанням стилізованих форм товарного знаку, фірмового найменування тощо) комерційних приміщень (торгових, ресторанных, готельних тощо);
- надавати всі додаткові послуги (супутніх, послуг з доставки, з гарантійного обслуговування, інформаційних тощо), на які замовники мають право розраховувати, набуваючи продукції (роботу, послуги) безпосередньо у правовласника. Інакше кажучи, застосування фірми (знаку обслуговування, товарного знаку тощо) за договором комерційної концесії покладає на користувача

серйозні додаткові зобов'язання перед його контрагентами за різними договорами в області торгівлі, побутового обслуговування, будівництва, перевезень та ін.;

- не розголошувати (тобто не надавати інформацію не тільки засобом масової інформації, конкурентам право власника, але й будь-яким третім особам) секрети виробництва (ноу-хау) правовласника, а також іншу отриману від останнього конфіденційну комерційну інформацію. Користувач, виконуючи цей обов'язок, повинен прийняти вичерпні заходи, щоб виключити неконтрольований доступ до згаданих об'єктів комплексам виключних прав;
- інформувати всіх покупців (при реалізації товарів як оптом, так і в роздріб), а також замовників (при виконанні робіт, наданні послуг з договорів з ними) найбільш очевидним для них чином (наприклад, шляхом наклейки на всі екземпляри товару товарних знаків, комерційних організацій, шляхом надання замовникам знаків обслуговування, шляхом оформлення приміщень, шляхом особливого виділення цього в рекламних матеріалах тощо);

Договором часто передбачаються такі обов'язки користувача:

- надати обумовлену кількість субконцесій;
- не конкурувати з правовласником на території, на яку розповсюджується дія Договору.

Користувач має право при належному виконанні своїх обов'язків укласти Договір на новий термін на тих же умовах (ст. 1124 ЦКУ).

Договір комерційної концесії може включати також особливі та обмежувальні умови. Особливі умови договору комерційної концесії (ст. 1122 ЦКУ):

- обов'язок правовласника не надавати іншим особам аналогічні комплекси прав для їх використання на закріпленій за користувачем території або утримуватися від власної аналогічної діяльності на цій території;
- обов'язок користувача не конкурувати з правовласником на території, на яку поширюється чинність дого-

вору, щодо підприємницької діяльності, яку здійснює користувач з використанням наданих правовласником прав;

- обов'язок користувача не одержувати аналогічні права від конкурентів (потенційних конкурентів) правовласника;
- обов'язок користувача погоджувати з правовласником місце розташування приміщень для продажу товарів (виконання робіт, надання послуг), передбачених договором, а також їх внутрішнє і зовнішнє оформлення.

Обмежувальні умови за договором комерційної концесії (ст. 372 ГКУ):

- обов'язок правовласника не надавати іншим особам аналогічні комплекси прав для їх використання на закріпленій за користувачем території або утримуватися від власної аналогічної діяльності на цій території;
- обов'язок користувача не допускати його конкуренції з правовласником на території, на яку поширюється чинність договору комерційної концесії стосовно підприємницької діяльності, що здійснюється користувачем з використанням належних правовласнику прав;
- відмова користувача від одержання за договором комерційної концесії аналогічних прав у конкурентів (потенційних конкурентів) правовласника;
- обов'язок користувача погоджувати з правовласником місце розташування виробничих приміщень, що мають використовуватися при здійсненні наданих за договором прав, а також їх внутрішнє і зовнішнє оформлення.

Обмежувальні умови можуть бути визнані недійсними, якщо ці умови суперечать законодавству.

Укладення договору. Договір повинен бути укладений у письмовій формі. Недотримання письмової форми приведе до недійсності Договору (ст. 1118 ЦКУ, ст. 367 ГКУ). Договір повинен бути складений як документ, підписаний обома сторонами. Договір повинен бути зареєстрований органом, який здійснив державну реєстрацію правовласника. Якщо пра-

вовласник зареєстрований в іноземній державі, то реєстрацію здійснює орган, що зареєстрував користувача.

Згідно із Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб— підприємців» від 15 травня 2003 року №755—IV, державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб— підприємців здійснюється державними реєстраторами. У зв'язку з цим, виникають проблеми з державною реєстрацією договорів комерційної концесії, оскільки ст. 19 Конституції України дозволяє органам державної влади діяти лише в межах передбачених для них повноважень, а положення вищевказаного Закону України не надають державним реєстраторам права та не містять порядку проведення державної реєстрації договорів комерційної концесії.

Згідно зі ст. 640 ЦКУ, Договір, що підлягає державній реєстрації, вважається дійсним з моменту його державної реєстрації. У відносинах з третіми особами сторони Договору не має права посилається на нього до моменту державної реєстрації (ст. 1118 ЦКУ, ст. 367 ГКУ). В той же час, якщо правочин, для якого законом встановлена його недійсність у разі недодержання вимоги щодо письмової форми, укладений усно і одна із сторін вчинила дію, а друга сторона підтвердила її вчинення, зокрема шляхом прийняття виконання, такий правочин у разі спору може бути визнаний судом дійсним (ст. 218 ЦКУ).

В тому випадку, якщо за умовами договору комерційної концесії передаються об'єкти, передача яких повинна реєструватися (об'єкти інтелектуальної та промислової власності тощо), то таку передачу потрібно оформляти за допомогою додаткових договорів. Зокрема, передача прав на використання об'єкта інтелектуальної власності (торгового знака, промислового зразка, програмного забезпечення тощо) фіксується в ліцензійному договорі. Передача користувачеві промислового або торговельного устаткування також може оформлятися окремим договором оренди або лізингу.

Крім того, франчайзер, як правило, надає користувачеві низку додаткових послуг, наприклад, здійснює дослідження ринку, консультує з питань ведення бізнесу й управління персоналом, оформлення інтер'єру торгового залу, здійснює тренінги для працівників тощо. З метою правильного відобра-

ження таких послуг у бухгалтерському й податковому обліку як *правовласника*, так і користувача, бажано укладати окремий договір про їх надання.

В разі, якщо Договір передбачає передачу прав, що вимагають реєстрації, то правовласник зобов'язаний видати користувачеві передбачені договором ліцензії, забезпечивши їхнє оформлення в установленому порядку (ст. 1120 ЦКУ, ст. 370 ГКУ). Інакше кажучи, якщо правовласник ухиляється від здійснення необхідних для реєстрації дій, то користувач може вимагати виконання цих дій, а при відмові правовласника — стягнути збитки.

Зміна і розірвання договору. Договір комерційної концесії може бути змінений за загальним правилом за згодою обох сторін (ст. 651 ЦКУ, ст. 188 ГКУ). Змінити його в односторонньому порядку можна тільки у випадках істотного порушення умов даного Договору іншою стороною (ч. 2 ст. 651 ЦКУ), у зв'язку з істотною зміною обставин (ст. 652 ЦКУ), а також в інших випадках прямо передбачених у самому договорі комерційної концесії або в законі.

При зміні Договору сторони мають право посилається на цю зміну у відносинах з третіми особами тільки з моменту реєстрації цієї зміни, якщо не доведуть, що третя особа знала або повинна була знати про зміну Договору (ст. 1125 ЦКУ, ст. 374 ГКУ). Зміна Договору повинна бути оформлена у тій же формі, в якій було укладено договір, в нашому випадку це письмова форма, яка супроводжується державною реєстрацією зміни чи розірвання договору (ст. 654, 1125 ЦКУ, ст. 374 ГКУ).

8) Ліцензії, необхідні користувачеві. Крім ліцензій, передбачених Договором, які правовласник видає користувачеві відповідно до ст. 1120 ЦКУ, ст. 370 ГКУ, користувачеві можуть знадобитися й такі ліцензії (дозволи), які він повинен оформити самостійно у відповідних органах влади (ліцензія на право торгівлі, ліцензія на будівництво тощо).

Договір і регулювання інтелектуальної власності. Договір франчайзингу має багато спільного з ліцензійними договорами (договором на надання права користування в певному об'ємі яким—небудь об'єктом інтелектуальної власності), оскільки відповідно до Договору користувачеві надається ком-

плекс прав. При цьому передача об'єктів виключних прав регулюється відповідним законодавством, яке сторони повинні враховувати при укладенні Договору. З кожного права, що передається, сторони повинні домовитися про умови, властиві ліцензійним договорам. Зокрема сторони повинні визначити, чи потрібно і яким чином реєструвати перехід кожного з об'єктів, що передаються, хто несе витрати по реєстрації, яким чином використовуватимуться користувачем передані права. Договір, таким чином, тісно пов'язаний з правовим регулюванням в галузі інтелектуальної власності.

Договір і захист прав споживача. Користувач виступає в обігу під чужим ім'ям, що може істотно порушити інтереси споживачів, що покладаються на фірмове найменування правовласника. Для захисту інтересів споживачів законодавство передбачає певні заходи для забезпечення їхніх прав. Зокрема, обов'язкова реєстрація Договору (ст. 1118 ЦКУ, ст. 367 ГКУ). Крім того, користувач повинен інформувати замовників про використання засобів індивідуалізації правовласника через Договір (ст. 1121 ЦКУ, ст. 371 ГКУ).

Нарешті, правовласник несе субсидіарну відповідальність щодо вимог, що пред'являються користувачеві, про якість продукції (ст. 1123 ЦКУ, ст. 373 ГКУ). Це означає, що якщо користувач відмовився задовольнити вимогу споживача або ж останній не отримав від нього (користувач) відповідь на пред'явлену вимогу, то ця вимога може бути пред'явлена до правовласника. За вимогами, що пред'являються до користувача як виробника продукції правовласника, останній відповідає солідарно з користувачем. Це означає, що споживач має право пред'явити вимогу як до обох сторін за Договором, так і до будь-якого з них окремо, причому як повністю, так і в частині договору.

Під вимогами, які споживач має право пред'явити при продажі йому товарів неналежної якості, розуміються наступні вимоги:

- пропорційно зменшити купувальну ціну;
- безкоштовно усунути недоліки товару;
- відшкодувати витрати споживача на усунення недоліків товару;

- повернути сплачену за товар суму (відмовившись від виконання договору купівлі – продажу);
- замінити товар (ст. 8 Закону України «Про захист прав споживачів» від 12 травня 1991 року №1023 – XII).

в) Договір і антимонопольне законодавство. Договором можуть бути передбачені певні обмеження сторін в цілях запобігання конкуренції між ними.

Для уникнення конкуренції між сторонами Договір містить зазвичай певні обмеження користувача, зобов'язуючи його (ст. 1122 ЦКУ, ст. 372 ГКУ):

- не конкурувати з правовласником;
- не отримувати аналогічні права у конкурентів правовласника;
- погоджувати з правовласником місцезнаходження комерційних приміщень (використовуваних при використанні комплексу прав), їхнє оформлення.

Закон прямо забороняє включати в Договір умови, через які (ст. 1122 ЦКУ, ст. 372 ГКУ):

- правовласник має право визначати ціну продукції користувача або встановлювати межі цих цін;
- користувач має право продавати товари (надавати послуги) виключно певної категорії замовників або замовникам, що мають місцезнаходження на визначеній в договорі території.

Ці умови вважаються нікчемними. Потрібно зауважити, що недійсність частини договору не призводить до недійсності договору в цілому, якщо можна припустити, що договір може існувати і без включення недійсної її частини.

При укладенні договору франчайзингу потрібно враховувати вимоги антимонопольного законодавства України, зокрема положення Господарського кодексу України, Законів України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року №2210–III, «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 року №236/96– ВР.

5.3. Істотні умови договору

Для укладення договору необхідно, щоб сторони погодили всі його істотні умови. Істотними умовами договору є умо-

ви про предмет договору, умови, що визначені законом як істотні або є необхідними для договорів даного виду, а також усі ті умови, щодо яких за заявою хоча б однієї із сторін має бути досягнуто згоди (ст. 638 ЦКУ). Статті 1115 ЦКУ та 366 ГКУ називають такі істотні умови договору: предмет та ціна. Інакше кажучи, якщо сторони не передбачають хоч би одну з вказаних умов, то договір вважатиметься неукладеним. Неукладеність договору означає, що між сторонами не виникає жодних правовідносин, а все отримане чи передане за даним договором має бути повернуто сторонами на підставі норм про безпідставне збагачення. В тому ж випадку, якщо в укладеному сторонами договорі міститимуться ознаки будь-якого іншого договору, суд у випадку суперечки між сторонами буде застосовувати правила, якими регулюється відповідні договори.

а) *Сторони за договором повинні домовитися про винагороду.* Згідно зі ст. 1115 ЦКУ та 366 ГКУ умова про ціну (винагороду) є істотною умовою договору. Договір комерційної концесії вважається неукладеним, якщо в ньому відсутня умова про ціну (винагороду), оскільки в цьому випадку сторони знехтували з однією з істотних умов. Стаття 369 ГКУ приводить деякі можливі форми оплати, проте, залишає сторонам свободу вибору. У світовій практиці для позначення одноразового платежу, що виплачується при укладенні Договору, використовують поняття «Паушальний платіж», а для позначення періодичних платежів – термін «роялті» (в українському законодавстві про «роялті» згадується тільки у Законі України «Про оподаткування прибутку підприємств (в редакції Закону України N 283/97– ВР від 22.05.97)» від 28.12.1994 N 334/94– ВР). У разі надання субконцесій користувач зазвичай виплачує правовласнику певний відсоток від обігу вторинного користувача.

У договорі франчайзингу може бути встановлений наступний порядок і форми винагороди за договором комерційної концесії:

- у формі фіксованих разових платежів (після закінчення терміну Договору або в порядку передоплати);
- у формі фіксованих періодичних платежів, в цьому випадку сторони визначають розмір винагороди, а також суми і термін чергового платежу;

- у формі відрахувань від виручки: в цьому випадку сторони визначають частину виручки (у процентному відношенні), а також періодичність відрахувань;
- у формі націнки на оптову ціну товару;
- в інших формах, передбачених в договорі (знижки до оптової ціни правовласника, премії від окремих операцій, бонуси та ін.).

Сторони можуть розглянути й такий поширений в міжнародній практиці варіант отримання винагороди як надання правовласнику акцій організації – користувача. Такий варіант може мати переваги при оподаткуванні (дивіденди не оподатковуються на додану вартість), проте, в цьому випадку виплати проводяться за рахунок чистого прибутку користувача.

Можливо, для правовласника основною вигодою від укладення договору з'явиться збільшення збуту своєї продукції й інші переваги, які зроблять необов'язковим для правовласника вимагати яку – небудь додаткову грошову винагороду. Проте, бажано, щоб договір містив ціну. Інакше він вважатиметься неукладеним, зважаючи на відсутність однієї з істотних умов.

Від форми винагороди залежить оподаткування користувача.

б) *правовласник повинен передати користувачеві свої засоби індивідуалізації*

Правовласник повинен передати користувачеві право користування фірмовим найменуванням і/або комерційним позначенням (ст. 1120 ЦКУ, ст. 370 ГКУ). Передача цих прав або хоч би одного з них є істотним для відмежування договору від інших ліцензійних договорів.

Якщо право правовласника на фірмове найменування і комерційне позначення припиниться без заміни їх новими аналогічними правами, то договір припиняється (ст. 1126 ЦКУ).

Згоди користувача за договором комерційної концесії на зміну правовласником свого фірмового найменування не вимагається. Але при зміні правовласником свого фірмового позначення або комерційного позначення без згоди користувача, останній має право розірвати договір і вимагати відшкодування збитків (вони обчислюються за правилами, а у разі

продовження дії договору – має право зажадати відповідного зменшення винагороди, що належить правовласнику (ст. 1128 ЦКУ, ст. 375 ГКУ).

1. *Комерційне найменування.* Кожна юридична особа повинна мати найменування (фірмове найменування). Стаття 489 ЦКУ визначає, що правова охорона надається комерційному найменуванню, якщо воно дає можливість вирізнити одну особу з – поміж інших та не вводить в оману споживачів щодо справжньої її діяльності.

Право інтелектуальної власності на комерційне найменування є чинним з моменту першого використання цього найменування та охороняється без обов'язкового подання заявки на нього чи його реєстрації і незалежно від того, є чи не є комерційне найменування частиною торговельної марки.

Відомості про комерційне найменування можуть вноситися до реєстрів, порядок ведення яких встановлюється законом.

Особи можуть мати однакові комерційні найменування, якщо це не вводить в оману споживачів щодо товарів, які вони виробляють та/або реалізують, та послуг, які ними надаються.

Найменування юридичної особи повинне задовольняти певним правилам: воно включає назву та вказівку на організаційно-правову форму юридичної особи, може мати особливості в організацій деяких організаційно-правових форм (Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців», ЦКУ, ГКУ). Реєстрація найменування здійснюється одночасно з державною реєстрацією юридичної особи. Найменування юридичної особи зазначається в установчих документах юридичної особи.

Юридична особа, що зареєструвала своє комерційне найменування, має виключне право його використання. Порядок реєстрації та використання комерційних найменувань визначається законодавством. В даний час законодавство не вимагає реєстрації передачі іншій особі права користування своїм найменуванням (комерційним найменуванням). Досить передбачити відповідну умову в договорі.

В той же час треба зауважити, що відповідно до статті 490 ЦКУ майнові права інтелектуальної власності на комерційне

найменування передаються іншій особі лише разом з цілісним майновим комплексом особи, якій ці права належать, або його відповідною частиною.

До споживача повинно бути доведене найменування (комерційне найменування) виробника, а суб'єкт підприємницької діяльності – фізична особа – повинен подати споживачеві інформацію про державну реєстрацію й найменування органу, що його зареєстрував. Вказана інформація вказується на вивісці (ст. 15 «Про захист прав споживачів»). Тому разом з найменуванням (комерційним найменуванням) правовласника користувач повинен вказувати на вивісці й своє найменування.

Згідно зі ст. 1121 ЦКУ, ст. 371 ГКУ користувач зобов'язаний інформувати покупців (замовників) найбільш очевидним для них способом про те, що він використовує фірмове найменування (й інші засоби індивідуалізації правовласника внаслідок укладення договору комерційної концесії).

У міжнародній практиці часто укладають спеціальні угоди про те, що всі вивіски, реклама та аналогічні матеріали з використанням торгових марок правовласника повинні нести на собі вказівку на знак для товарів і послуг (торгову марку – ТМ або R).

Договір та інші права, що зазвичай передаються користувачеві. Крім передачі права на комерційне найменування і/або позначення комплексу прав, які передаються за договором, може включати й інші права.

а) *Знак для товарів і послуг.* Правова охорона знаку для товарів і послуг встановлена ЦКУ та Законом України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15 грудня 1993 року №3689– XII. Під поняттям «знак» розуміється позначення, за яким товари і послуги одних осіб відрізняються від товарів і послуг інших осіб (ст. 1 Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг») Охорона знаку для товарів і послуг надається на підставі реєстрації. Виключне право власника знаку для товарів і послуг підтверджується свідоцтвом (ст. 5 Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг»). Реєстрація проводиться центральним органом виконавчої влади з питань правової охорони інтелектуальної власності (далі – Установа). Реєстрація знаку для товарів і послуг проводиться для певного переліку товарів (послуг), згрупо-

ваних за класами Міжнародної класифікації товарів і послуг для реєстрації знаків. Зареєстровані знаки для товарів і послуг вносяться до Державного реєстру свідоцтв України на знаки для товарів і послуг.

Стаття 16 Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» визначає право на використання знаку для товарів і послуг. Це ще раз підтверджує необхідність укласти окремий ліцензійний договір на передачу прав на використання знаку для товарів і послуг за умови передачі такого знаку за договором комерційної концесії.

Ліцензійний договір повинен містити умову про те, що якість товарів і послуг, виготовлених чи наданих за ліцензійним договором, не буде нижчою від якості товарів і послуг власника свідоцтва, і що останній здійснюватиме контроль за виконанням цієї умови.

Договір про передачу права власності на знак і ліцензійний договір вважаються дійсними, якщо вони укладені у письмовій формі та підписані сторонами.

Сторона договору має право на інформування невизначеного кола осіб про передачу права власності на знак або видачу ліцензії щодо використання знаку. Таке інформування здійснюється шляхом публікації в офіційному бюлетені відомостей в обсязі та порядку, встановлених Установою, з одночасним внесенням їх до Державного реєстру свідоцтв України на знаки для товарів і послуг.

У разі опублікування відомостей про передачу права власності на знак стосовно частини зазначених у свідоцтві товарів і послуг Установа видає нове свідоцтво на ім'я особи, якій передане це право, за наявності документа про сплату державного мита за видачу свідоцтва.

Право на зазначення походження товарів не може передаватися. Включення до договору комерційної концесії умови про передачу такого права є неправильною та безглуздою.

Охорона зазначення походження товарів регулюється ЦКУ, ГКУ, Законом України «Про охорону прав на зазначення походження товарів» від 16 червня 1999 року №752–XIV.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про охорону прав на зазначення походження товарів», зазначення походження товару—термін, що охоплює (об'єднує) такі терміни:

- просте зазначення походження товару;
- кваліфіковане зазначення походження товару.

Просте зазначення походження товару — будь-яке словесне чи зображувальне (графічне) позначення, що прямо чи опосередковано вказує на географічне місце походження товару. Ним може бути й назва географічного місця, яка вживається для позначення товару або як складова частина такого позначення;

Кваліфіковане зазначення походження товару — термін, що охоплює (об'єднує) такі терміни:

- назва місця походження товару;
- географічне зазначення походження товару.

Назва місця походження товару — назва географічного місця, яка вживається для позначення товару, що походить із зазначеного географічного місця та має особливі властивості, виключно або головним чином зумовлені характерними для даного географічного місця природними умовами або поєднанням цих природних умов з характерним для даного географічного місця людським фактором.

Географічне зазначення походження товару — назва географічного місця, яка вживається для позначення товару, що походить із цього географічного місця та має певні якості, репутацію або інші характеристики, в основному зумовлені характерними для даного географічного місця природними умовами чи людським фактором або поєднанням цих природних умов і людського фактора.

Географічне місце—будь-який географічний об'єкт із офіційно визначеними межами, зокрема: країна, регіон як частина країни, населений пункт, містечкість тощо.

Правова охорона простого зазначення походження товару надається на підставі його використання. Правова охорона простого зазначення походження товару полягає у недопущенні використання зазначень, що є неправдивими (фальшивими) чи такими, що вводять споживачів в оману щодо дійсного географічного місця походження товару. Просте зазначення походження товару не підлягає реєстрації. Закон України «Про охорону прав на зазначення походження товарів» надає правову охорону кваліфікованим зазначенням походження товарів на підставі їх реєстрації у Державному реєстрі України назв місць

походження та географічних зазначень походження товарів і прав на використання зареєстрованих кваліфікованих зазначень походження товарів. Така реєстрація діє безстроково від дати реєстрації (ст. 6 Закону «Про охорону прав на зазначення походження товарів»).

Відповідно до ст. 7 Закону «Про охорону прав на зазначення походження товарів», правова охорона надається кваліфікованому зазначенню походження товару, що вказує на конкретне географічне місце, з якого походить товар, і на яке не поширюються встановлені Законом «Про охорону прав на зазначення походження товарів» підстави для відмови в наданні правової охорони.

Правова охорона надається назві місця походження товару, щодо якої виконуються такі умови:

а) вона є назвою географічного місця, з якого даний товар походить;

б) вона вживається як назва даного товару чи як складова частина цієї назви;

в) у вказаному цією назвою географічному місці об'єктивно існують характерні природні умови чи поєднання характерних природних умов і людського фактора, що надають товару особливих властивостей порівняно з однорідними товарами з інших географічних місць;

г) позначуваний цією назвою товар має відповідні властивості, що виключно або головним чином зумовлені характерними для даного географічного місця природними умовами чи поєднанням цих умов з характерним для даного географічного місця людським фактором;

д) виробництво (видобування) і переробка позначуваного цією назвою товару здійснюються в межах зазначеного географічного місця.

Правова охорона надається географічному зазначенню походження товару, щодо якого виконуються такі умови:

а) воно є назвою географічного місця, з якого даний товар походить;

б) воно вживається як назва даного товару чи як складова частина цієї назви;

в) у вказаному цією назвою географічному місці наявні характерні умови та/або людський фактор, що надають товару певних якостей чи інших характеристик;

г) позначуваний цією назвою товар має певні якості, репутацію чи інші характеристики, в основному зумовлені характерними для даного географічного місця природними умовами та/або людським фактором;

д) хоча б основна складова позначуваного цією назвою товару виробляється та/або переробляється в межах зазначеного географічного місця

Реєстрація здійснюється центральним органом виконавчої влади з питань правової охорони інтелектуальної власності у порядку, передбаченому Законом України «Про охорону прав на зазначення походження товарів».

б) Винахід, корисна модель, промисловий зразок

Охорона права на вказані об'єкти встановлена ЦКУ, ГКУ, Законами України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» від 15 грудня 1993 року №3687–ХІІ та «Про охорону прав на промислові зразки» від 15 грудня 1993 року №3688– ХІІ.

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», винахід (корисна модель) – це результат інтелектуальної діяльності людини в будь-якій сфері технології.

Реєстрація патентів на винахід (корисну модель) здійснюється центральним органом виконавчої влади з питань правової охорони інтелектуальної власності. Патент на винахід (корисну модель), в залежності від його виду, реєструється у Державному реєстрі патентів і деклараційних патентів України на винаходи, Державному реєстрі деклараційних патентів України на корисні моделі, Державному реєстрі патентів і деклараційних патентів України на секретні винаходи, Державному реєстрі деклараційних патентів України на секретні корисні моделі. Порядок реєстрації встановлюється вказаними законодавчими актами.

Стаття 6 Закону України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» визначає, що правова охорона надається винаходу (корисній моделі), що не суперечить публічному порядку, принципам гуманності і моралі та відповідає умовам патентоздатності.

Об'єктом винаходу (корисної моделі), правова охорона якому (якій) надається згідно з цим Законом, може бути:

- продукт (пристрій, речовина, штам мікроорганізму, культура клітин рослини і тварини тощо);
- процес (спосіб), а також нове застосування відомого продукту чи процесу.

Правова охорона згідно з вказаним Законом не поширюється на такі об'єкти технології:

- сорти рослин і породи тварин;
- біологічні в своїй основі процеси відтворення рослин та тварин, що не відносяться до небіологічних та мікробіологічних процесів;
- топографії інтегральних мікросхем;
- результати художнього конструювання.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про охорону прав на промислові зразки», промисловий зразок—це результат творчої діяльності людини у галузі художнього конструювання. Право власності на промисловий зразок засвідчується патентом, який видається центральним орган виконавчої влади з питань правової охорони інтелектуальної власності та підлягає реєстрації у Державному реєстрі патентів України на промислові зразки. Об'єктом промислового зразка може бути форма, малюнок чи розфарбування або їх поєднання, які визначають зовнішній вигляд промислового виробу і призначені для задоволення естетичних та ергономічних потреб (ст. 5 Закону України «Про охорону прав на промислові зразки»)

Правова охорона надається промислового зразку, що не суперечить публічному порядку, принципам гуманності і моралі та відповідає умовам патентоспроможності.

Згідно з законом не можуть одержати правову охорону: об'єкти архітектури (крім малих архітектурних форм), промислові, гідротехнічні та інші стаціонарні споруди; друкована продукція як така; об'єкти нестійкої форми з рідких, газоподібних, сипких або подібних до них речовин тощо (ст. 5 Закону України «Про охорону прав на промислові зразки»).

в) *Об'єкти авторського права.* Особливістю об'єктів авторського права (твори, комп'ютерні програми, бази даних, топології інтегральних мікросхем та ін.) є відсутність необ-

хідності в реєстрації відповідних прав, вони виникають вже в силу факту створення відповідного об'єкту. В той же час, договори про передачу майнових прав інтелектуальної власності на об'єкти авторського права підлягають державній реєстрації.

Охорона прав на вказані об'єкти встановлюється ЦКУ, Законами України «Про авторське право і суміжні права» від 23 грудня 1993 року №3792—ХІІ, «Про охорону прав на топографії інтегральних мікросхем» від 5 листопада 1997 року №621/97—ВР.

Зважаючи на різноманітність і різноплановість об'єктів інтелектуальної власності в цілому та об'єктів авторського права зокрема, зазначимо, що передача майнових прав інтелектуальної власності на ці об'єкти в будь — якому випадку повинна здійснюватися у порядку, передбаченому главою 75 ЦКУ з урахуванням положень окремих спеціальних законів. Така позиція зайвий раз доводить твердження, що відносини франчайзингу в Україні на сучасному етапі юридично грамотно можуть бути оформлені лише на підставі комплексу договорів, одним з яких майже завжди буде договір про передачу майнових прав інтелектуальної власності.

Розглянемо загальні риси франчайзинговий відносин у практиці зарубіжних країн. Права та обов'язки сторін. Якщо розглядати франчайзинг як спосіб розвитку або інвестиції, необхідно усвідомлювати, що у франчайзера і франчайзі існують чіткі обов'язки. Тільки взаємне дотримання цих обов'язків дає можливість досягти взаємовигідної співпраці. Перед тим, як підписати франчайзинговий договір важливо, щоб потенційний франчайзі повністю зрозумів основу франчайзингових відносин. Обидві сторони беруть на себе зобов'язання при підписанні договору. Обов'язки у кожному конкретному випадку можуть бути різними, але всіх їх об'єднує те, що вони служать для успішного зростання франчайзингової системи.

Світова практика виробила наступні основні обов'язки та кореспондуючі їм права сторін договору франчайзингу.

- обов'язками правовласника (франчайзера) можуть бути:
 - передача користувачу (франчайзі) виключних прав, що стосуються предмету договору;
 - передача користувачу (франчайзі) необхідної документації, ноу-хау (рецептура, секрети виробництва, організаційний та комерційний досвід, тощо.);

навчання користувача (франчайзі) з питань організації і ведення бізнесу;

здійснення контролю за методами використання системи франшизи. В цьому сенсі правовласник (франчайзер) є незалежним підприємцем;

установка всіх виплат. Франчайзер повинен встановити всі виплати, пов'язані з франчайзинговою системою. Це включає первинний внесок, регулярно оцінюваний сервісний внесок за використання товарного знаку, виплати до рекламного фонду й інші внески, запропоновані франчайзером додаткові послуги;

документування всіх правил і положень. Франчайзер, розробляючи успішну ділову концепцію, повинен стандартизувати всі процедури і положення, який зробили його бізнес успішний. Після стандартизації всі правила і процедури повинні бути документовані. Ця інструкція повинна бути єдиною для всієї франчайзингової системи, що гарантує високу якість операцій всюди в системі;

забезпечення постійної підтримки. Франчайзер повинен забезпечувати постійну підтримку кожному франчайзі, включаючи підвищення кваліфікації, підтримку в управлінні й оперативні послуги на вимогу;

уточнення графіка розвитку. Франчайзер несе повну відповідальність за вироблення конкурсних умов для тих франчайзі, які хочуть володіти більше, ніж однією франшизою.

До обов'язків користувача (франчайзі) належить:

- виплата первинного внеску. Як обумовлюється в договорі, франчайзі повинен внести первинний внесок за франшизу. Договір також обумовлює інші необхідні виплати;
- виплата сервісного внеску. Франчайзі повинен виплачувати всі сервісні внески, призначені франчайзером, в зазначені ним терміни. Терміни умови оплати обумовляються у франчайзинговому договорі;
- інші виплати. Франчайзер може зажадати від франчайзі, щоб він прийняв зобов'язання і по інших виплатах, які підтримують франчайзингову систему. Ці виплати можуть включати періодичні відрахування до загального фонду реклами і зобов'язання по первинній купівлі устаткування, меблів, інвентарю і вивіски;

- проходження програми франчайзера. Франчайзі повинен слідувати всім вимогам франчайзингової програми;
- використання при здійсненні обумовленої в договорі діяльності найменування та комерційного позначення правовласника (франчайзера) позначеним в договорі способом;
- забезпечення відповідності якості вироблених ним на підставі договору товарів чи робіт. Це має велике значення і повинно забезпечуватись необхідними організаційними заходами, контролем та механізмом відповідальності, оскільки в іншому разі сам договір втрачає для правовласника (франчайзера) сенс. Порушення цих зобов'язань може привести до дискредитації правовласника в діловому світі і зниженням його конкурентноздатності;
- виконання інструкцій та розпоряджень правовласника (франчайзера), спрямованих на забезпечення, відповідності характеру, засобам і умовам використання комплексу виключних прав відносно того, як вони використовуються правовласником (франчайзером);
- надання покупцям усіх додаткових послуг, на які могли б розраховувати споживачі безпосередньо у правовласника (франчайзера);
- нерозголошення секретів виробництва правовласника (франчайзера) та іншої отриманої від нього інформації;
- укладення обумовленої кількості субконцесійних договорів, якщо такий обов'язок передбачений основним договором;
- інформування покупців найбільш очевидним способом про те, що він використовує фірмове найменування, комерційне позначення, знак для товарів та послуг або інший засіб індивідуалізації правовласника (франчайзера) за договором франчайзингу.

Зауважимо, що більшість з перерахованих вище обов'язків сторін договору франчайзингу, в тій чи іншій мірі відображена у статті 1120 ЦКУ та статті 370 ГКУ.

Щоб вирішити питання оплати договору, сторонам необхідно зробити спочатку попередній фінансовий аналіз по-

тенційного підприємства франчайзі. Цей аналіз повинен показати, що франчайзі буде мати прийнятний прибуток на свої вкладення після оплати поточних витрат, боргів, виплат франчайзеру.

Аналіз можливого потенціалу успіху бізнесу на базі франчайзингу буде набагато простіше, якщо існує прототип аналогічної роботи, що дає хороші результати. Якщо цього нема, то здійснюючи аналіз, доведеться робити ряд припущень. Іншими словами, два—три роки реального досвіду роботи прототипу в сто разів цінніші для проведення аналізу, ніж десять сторінок припущень про те, що може зробити франчайзі. Звичайно, відсутність прототипу не виключає аналізу, але він стає важчим, а його результати менш надійними.

Фінансовий аналіз повинен ґрунтуватися на знаннях організаційної і технічної сторін бізнесу в усіх аспектах.

У будь-якому випадку в аналізі бізнесу потенційного (теоретичного) франчайзі повинно бути враховано наступне:

- оцінка впливу на можливий прибуток різних витрат, пов'язаних із зміною в архітектурі й інтер'єрі приміщення, його оздоблення тощо, тобто з капітальними вкладеннями при утриманні франчайзингової мережі;
- рішення організаційних питань;
- аналіз існуючих місць розташування підприємства, пропонувані франчайзі: чи є вони оптимальними на сьогоднішній день.

Необхідно провести аналіз персоналу, реклами і витрат на неї, методів роботи існуючих конкурентів; пропонувані розміри виплат, що повинен буде робити франчайзі для підтримки системи франчайзингу в цілому.

На заключному етапі доведеться зробити розрахунок теоретичного балансу доходів і витрат, враховуючи як видаткові статі відзначені вище передбачувані виплати, а також інші, виходячи з реальних умов бізнесу і діяльності франчайзі. Наприклад, при цьому розрахунку потрібно знати заздалегідь, чи буде франчайзі працювати і керувати підрозділом сам, чи буде наймати керуючого. В останньому випадку варто врахувати додаткові витрати пов'язані з цим фактором.

Аналогічно виглядає справа з роботою юриста, бухгалтерії, аудитора.

Таким чином, проведений аналіз буде краще відображати дійсну віддачу від вкладеного франчайзі капіталу.

Пропонувані розміри виплат, що повинний вносити франчайзі для підтримки системи франчайзингу, необхідно зіставити також з можливостями франчайзера створити та розвивати свою систему.

Далі варто переключити увагу фінансового аналізу на франчайзера та здійснити аналіз, що вже проробили на першому етапі, маючи на увазі підприємства теоретичного франчайзі.

Для нього складається баланс прибутків і витрат для власної системи франчайзингу з метою з'ясування розміру необхідного капіталу. Принциповий момент такого аналізу – визначення розміру виплат за франчайзинг. Попередня оцінка системи франчайзингу буде, ймовірно, уточнена пізніше під час підготовки бізнес-плану. Але через очікувані результати засновані на приблизному плані, необхідний «попередній перегляд», щоб виправдати рішення, чи здійснювати франчайзинговий розподіл товарів чи послуг.

Нижченаведений план—це тільки один із шляхів аналізу первісних капіталовкладень у пропонувану систему франчайзингу. Як і при розрахунку передбачуваних доходів і витрат для франчайзі, проводиться аналогічний розрахунок для франчайзера.

До складу передбачуваних прибутків необхідно включити:

плату за франчайзинг (первісний внесок за роботу в системі);

виплати франчайзі (роялті);

реалізацію товарів (якщо є);

плату за оренду (якщо є),

інші статті прибутків (бухгалтерські, комп'ютерні, консалтингові, рекламні й інші послуги, якщо вони є за франшизною угодою).

Необхідно оцінити і передбачувані витрати франчайзера, що містять у собі:

повернення виплат (первісних внесків) за франчайзинг (можливо, будуть непередбачені випадки за контрактами на ранніх етапах розвитку системи, коли франчайзі зажадають повернення коштів. За оцінками закордонних експертів 10%

від отриманих сум буде реальною цифрою), рекламу франчайзингу;

витрати по підготовці юридичних документів, реєстрації торгової марки та ін.;

Аналіз франчайзингу дозволить визначити, через який період часу (днів, місяців, років) буде досягнута крапка беззбитковості, самооплатності при різному співвідношенні проданих франшиз. Тільки після проведення попереднього аналізу передбачуваних доходів і витрат франчайзі та франчайзера може скластися оптимальний розмір плати за франшизу, що поставить у вигідні умови роботи обидві сторони, що співпрацюють.

Далі необхідно визначити, у якому вигляді установити плату за франшизу.

Призначивши занадто високу ціну, франчайзер ризикує втратити свій бізнес через обмеження чи повну відсутність претендентів на місце франчайзі у своєму бізнесі. Призначивши занадто низьку ціну, франчайзер не залишає коштів для покриття витрат по франчайзингу й у результаті виявиться на передодні неминучого краху найближчим часом. Для України ця ситуація ускладнюється інфляційними процесами в економіці, тому ще раз варто нагадати про важливість одержання попередніх оцінок фінансових результатів передбачуваних підприємств у системі франчайзер – франчайзі.

Рецептів, що визначають вид франшизної плати, немає. Плата за право продавати продукцію чи послуги може стягуватися з франчайзі у формі вступного внеску, або регулярних виплат (роялті), або сполученням перших двох видів. Зустрічаються випадки, коли плата за франшизу включає не тільки зазначені вище витрати, але й плату за рекламу, оренду, навчання та ін.

При вирішенні цього питання варто розібратися, які за економічним характером витрати необхідно компенсувати в отриманій платі за франшизу.

Усі витрати за їхньою роллю в економіці поділяються на:

капітальні вкладення (будівництво, устаткування, реконструкція підприємства, придбання для нього дорогого інвентарю, транспорту й інші);

придбання нематеріальних активів (організаційні витрати через відкриття нового підприємства, придбання ліцензії й інші);

одноразові виробничі витрати (підписка, реклама, навчання та ін.);

поточні виробничі витрати (зарплатня з нарахуваннями, орендна плата, витрата матеріалів, оплата послуг та інші);

одноразові й поточні витрати, з прибутку, що залишилася в розпорядженні підприємства.

Закупівлю первісного устаткування можна оформити як вступний внесок. До вступного внеску можна включити також одноразові витрати. Покриття поточних передбачуваних витрат потрібно передбачити у формі платежів (роялті), рівень яких може переглядатися порізно. У такий спосіб вступний внесок можна визначити на основі попередніх оцінок. У той же час треба враховувати, що одним із критеріїв у визначенні величини вступного внеску є конкуренція. Не можна призначити плату за франшизу вище, ніж інші франчайзери в цій самій галузі. Не маючи ще свідчень своєї гарної роботи, франчайзеру надзвичайно ризиковано установлювати вступний внесок вище чи рівний тому, що установлюють фірми з сталою позитивною репутацією в цій галузі.

Багато починаючих франчайзерів недооцінюють себе в такій грі. Небагато пізніше в міру наростання інтересу та з приходом успіху можна збільшити вступні внески у відповідності з попитом. Така стратегія дуже ефективна і може привести до підвищення цінності франчайзингової пропозиції.

Коли і як стягуються вступні внески? Досвід американських фірм показує, що деякі франчайзери воліють стягувати вступні внески окремо за навчання, маркетинг, рекламу, вибір місця.

Насправді, подрібнення витрат породжує більше питань, ніж відповідей. В наших економічних умовах краще виділити в окремі види платежів оренди зобов'язання за довгостроковою і (чи) поточною орендою. Оскільки при висновку відповідних договорів обидві сторони, погодивши вартість об'єктів оренди, її умови і терміни, можуть проаналізувати свої доходи і витрати, таке економічне взаєморозуміння партнерів буде гарною основою людських відносин.

Франчайзі хочуть і мають право на одержання послуг в обмін на єдиний вступний внесок. Вони не очікують, що їм доведеться платити окремо, наприклад, за маркетинг, кон-

сультування та ін. Тому, коли франчайзі говорять, що йому мають намір надавати повну програму з забезпечення успіху в бізнесі, а потім призначають окремих внесок за головний компонент — навчання це недоречно.

Франчайзі повинні здобувати повний пакет прав при оформленні покупки у вигляді єдиного вступного внеску. Як франчайзери стягують внески?

Як правило, виплати вступного внеску стягуються відразу ж після підписання угоди про франшизу. Однак, для залучення великої кількості претендентів інші франчайзери поділяють виплати на дві частини, наприклад, 50% до, і 50% під час навчання.

Деякі франчайзингові угоди залежать від вибору місця і положення підприємства франчайзі, тому додатковий внесок за консультування, наприклад, може бути приєднаний до вступного ліцензійного внеску. У цьому випадку франчайзер активно діє в пошуках локалізації конкретного франчайзі, покриваючи зроблені витрати включенням у суму вступного внеску. Така практика стає розповсюдженою в сфері франчайзингу.

Який би порядок стягування внеску не був установлений, франчайзер повинний завжди дотримуватись одного правила: ніколи не дозволяти франчайзі відкривати заклад доти, поки вступні внески цілком не виплачені. Товарний знак франчайзера—надзвичайна цінність, яку потрібно охороняти.

Надання франчайзі волі користування франчайзингом зменшує його цінність і може викликати незадоволення інших франчайзі, які дорого заплатили за право користуватися ним.

Варто пам'ятати, що після відкриття франчайзі, нелегко змусити франчайзі виплатити цей борг. Франчайзера можуть пограбувати, залишивши з порожнім гаманцем, у той час як власники франшиз будуть набивати свої кишені, використовуючи програму бізнесу франчайзера.

Вміло написана угода про франшизу захистить від невдач. Одним з пунктів такої угоди повинен бути пункт про вступний та інші внески. Тут потрібно декларування усіх внесків, що франчайзі виплатить до і протягом роботи в бізнесі з франчайзингу, включаючи вступні ліцензійні внески, періодичні чи разові внески за послуги, рекламу, навчання тощо.

Більш того, необхідно викласти, як виплачувати внески, чи є вони що повертаються чи ні. Наприклад, у декларації говориться, що весь вступний внесок у 100 000\$ виплачується франчайзі в такий спосіб: 50 000\$—при підписанні угоди про франшизу, 25 000\$—за тиждень до початку навчання і 25 000\$— після закінчення навчання.

Також специфічним для угоди про франшизу є обов'язок франчайзі із збереження репутації (добраго імені) франчайзингової системи в цілому. Цей обов'язок передбачає строге дотримання стандартів, установлених франчайзером, інструкцій з організації і керування підприємством, обговореної політики цін, участь у маркетингу і рекламі, в удосконалюванні методів роботи.

5.4. Контроль, відповідальність та гарантії сторін

Як правило, передбачається фінансовий контроль за діяльністю франчайзі з боку франчайзера, а також ряд стандартних умов усіх видів, що включаються в господарські договори про терміни дії договору, відповідальності сторін, правонаступництво, способи вирішення суперечок.

Одна з найскладніших задач франчайзера при складанні ним стандартної угоди про франшизу і виконанні обговорених у ньому зобов'язань—підтримка коректного рівня контролю над діяльністю франчайзі так, щоб контроль цей не був надмірним. Франчайзеру зазвичай подаються вимоги працівників підприємства—франчайзі про компенсації або скарги, про нанесений збиток від третьої особи, яка зазнала збитки у франчайзинговому підприємстві. Особи, які подають скарги, стверджують, що франчайзер повинен нести відповідальність за діяльність і помилки своїх франчайзі. У багатьох випадках підставою для нав'язування подібного роду відповідальності є право контролю франчайзера за діяльністю франчайзі.

У практиці американського франчайзингу такий тип відповідальності прийнятий називати субститутивною відповідальністю. Скарги, пов'язані із субститутивною відповідальністю, часто ґрунтуються на агентському праві. Іншими словами, позивач оскаржує, що франчайзі є «агентом» франчайзера.

За цим законом сторона, що представляється «агентом», називається «принципал». Основне положення агентського права в тому, що принципал несе відповідальність за діяльність і недогляди своїх агентів. У такий же спосіб, якщо франчайзі фактично є агентом свого франчайзера, то той зобов'язаний нести відповідальність за помилки і недогляди франчайзі. Агентські відносини характеризуються трьома елементами:

- агент є суб'єктом, на який поширюється право контролю принципала,
- агент зобов'язаний діяти з вигодою для принципала,
- агент уповноважений змінювати офіційні відносини принципала.

Звичайно факт, чи є франчайзі агентом франчайзера чи ні, визначається тим, чи має франчайзер право контролювати, чи він уже фактично контролює діяльність франчайзі.

Як правило, там, де франшизна угода дає франчайзеру право на повний чи частковий контроль над франчайзі, існують агентські відносини, та франчайзер може керувати «намірами та справами» у досягненні визначеної мети. Франчайзер має юридичний інтерес у захисті «репутації своєї системи», і цей інтерес дозволяє франчайзеру здійснювати контроль над підприємством франчайзі.

Крім скарг, що стосуються дійсного агентства, третя сторона може переслідувати франчайзера в судовому порядку, маючи на увазі те, що франчайзі є «удаваним» агентом франчайзера.

Право діяти як агент, не будучи ним фактично, виникає там, де принципал словами або діями створює враження, що агент уповноважений діяти у визначених питаннях. Також це удаване володіння правами може бути віднесене до слів і справ удаваного принципала.

Хоч франчайзери звичайно успішно виграють справи про субститутивну відповідальність, спираючись на теорію про агентство, можуть бути випадки, коли франчайзер визнається відповідальним за дії, зроблені у франчайзингових підприємствах, якщо ці дії провадилися з відома франчайзера. Відповідальність може виникнути з нерозважно добровільного взяття на себе відповідальності.

Франчайзер повинний бути дуже завбачливим не тільки при складанні своєї угоди про франшизу, але й при проведенні франчайзингової програми. Франчайзери зацікавлені в тому, щоб їхні франчайзі дотримувались системи роботи, прийнятої у франчайзингу, і сприяли підтримці доброї слави торгової марки франчайзера. Так чи інакше, надмірний контроль може стати причиною росту відповідальності франчайзера за дії чи недбалість франчайзі. Таким чином, франчайзі повинний докладати зусиль щодо створення і збереження такого рівня контролю, що дозволить йому захистити свою франчайзингову систему та торгову марку, й у той же час не перетворити його в шоденне опікунство, що приведе франчайзера до відповідальності за дії і недбалість своїх франчайзі. Крім того, франчайзери, що беруть на себе спеціальні зобов'язання (на зразок поширення засобів безпеки), повинні виконувати їх так, щоб існувала впевненість, що зроблено все можливе для забезпечення цих засобів.

З метою недопущення ситуації, у якій третя сторона вважає франчайзі агентом франчайзера чи самим франчайзером, франчайзер повинен вжити заходів для роз'яснення, що франчайзі і франчайзинговий бізнес незалежні один від одного. Франчайзер може вимагати, щоб франчайзі поставив свій підпис у ділових паперах, підтверджуючи, що він володіє своїм бізнесом і діє незалежно. Крім того, франчайзер повинен створити окремі статuti: для підрозділів, що знаходяться у володінні компанії та для франчайзингового бізнесу. Також, щоб уникнути виникнення відносин «удаваного агентства», франчайзер повинний включити в свою угоду про франчайзинг положення про те, що франчайзі незалежно працює відповідно до контракту і не є агентом. Більш того, у франчайзингову угоду можуть бути включені аспекти, відповідальність за які несе винятково франчайзі. Наприклад, франчайзі повинен відповідати за відповідність своєї роботи чинному законодавству, указам і постановам.

Якщо франчайзер пропонує повний посібник з безпеки, то це керівництво повинне складатися з рекомендацій, а не з вимог. Франчайзер має роз'яснити, що франчайзі відповідальний за безпеку на своєму підприємстві. Франчайзер не повинен пропонувати своєї участі в цих заходах, він взагалі

повинен виключити запобіжні заходи із своїх періодичних інспекцій щодо контролю якості і навіть не повинен коментувати прийняття чи неприйняття визначених засобів. З іншого боку, якщо франчайзер хоче встановити диктат і натискати в дотриманні засобів безпеки, то діяти в даному випадку франчайзер повинен більш напоористо і послідовно.

Гарантії користувача за договором. Підприємницька діяльність користувача може зазнати значний збиток у разі припинення Договору з будь-яких причин. В цілях захисту прав користувача встановлює для нього певні гарантії (ст. 1127–1129 ЦКУ, ст. 375 ГКУ). Зокрема перехід виключного права на об'єкт права інтелектуальної власності, визначений у договорі комерційної концесії, від правовласника до іншої особи не є підставою для зміни або розірвання договору комерційної концесії (змінюється тільки сторона договору); у разі смерті правовласника його права переходять за певних умов до спадкоємця. При зміні фірмового найменування або комерційного позначення правовласника договір діє відносно нового фірмового найменування або комерційного позначення, а при припиненні виключного права (окрім двох згаданих) Договір продовжує діяти, за винятком положень, що відносяться до права, що припинилося. Користувач, що належним чином виконував свої обов'язки, має після закінчення терміну Договору право на укладення Договору на новий строк на тих самих умовах (ст. 1124 ЦКУ).

Гарантії правовласника за договором. Користувач веде підприємницьку діяльність під ім'ям правовласника, що може завдати істотного збитку діловій репутації останнього. Цією обставиною пояснюється наявність в законодавстві імперативних норм, що зобов'язують користувача забезпечувати відповідність якості продукції користувача і правовласника, а також дотримувати інструкції правовласника, що забезпечують цю відповідність (ст. 1121 ЦКУ, ст. 371 ГКУ).

5.5. Припинення франчайзингових відносин

Співпраця франчайзингу припиняється при наявності одного з п'яти наступних пунктів: скасування угоди, припинення

за взаємною згодою, відмова франчайзі від своїх зобов'язань, припинення франчайзером контракту, закінчення терміну дії угоди.

Сторони, що співпрацюють, звичайно, намагаються не думати про майбутнє припинення відносин, якщо їх поєднує особиста зацікавленість. Франчайзери і франчайзі тут не виключення, проте франчайзер повинний мати стратегію «закінчення гри» для кожного типу відносин.

Припинення правовідносин між сторонами в наслідок закінчення строку дії угоди є найприйнятнішим для сторін. В інших чотирьох випадках: коли термін договору не закінчився, а відносини приходиться переривати, між сторонами виникають взаємні претензії. В таких випадках не слід доводити справи до суду, тому що навіть виграні франчайзером процеси школять системі в цілому: витрачається багато сил, чутки негативно впливають на імідж компанії, дратують інших франчайзі. Нижче розглянемо кожен з цих випадків.

Скасування угоди. Цей термін застосовується, коли відносини франчайзингу перервані до відкриття підрозділу. Звичайно, така необхідність виникає через невідповідність вимог договору роботи франчайзі в період, що передус відкриттю підрозділу. Можливо, франчайзі не зібрав необхідних коштів, але які б не були причини, права сторін обговорені в договорі, якого потрібно дотримуватись. Усі виплати франчайзеру, франчайзі зобов'язаний виплатити, що повинно бути чітко обговорене в договорі. Якщо франчайзер будує свою систему правильно, то в нього навряд чи будуть проблеми зі скасуванням угоди.

Припинення за взаємною згодою. У закордонній практиці франчайзингу це відбувається рідко і, як правило, з причин, не залежних ні від франчайзера, ні від франчайзі. У цьому випадку підписується угода про взаємне звільнення сторін від зобов'язань договору.

Відмова франчайзі від своїх зобов'язань. Франчайзі, що бажає вийти із системи франчайзингу, може повідомити про це заздалегідь, або не зробити цього. Найдраматичніша ситуація виникає тоді, коли у франчайзі закінчуються гроші, він закриває своє підприємство і зникає, змусивши цим франчайзера і кредиторів вирішувати всі проблеми.

«Тиха відмова» створює найбільше проблем. Несвоєчасне надходження виплат є ознакою таких намірів франчайзі. Засоби варто застосовувати не відкладаючи, щоб потім франчайзера не звинуватили в тому, що він своїм нерішучим поведінням спровокував ситуацію. Рекомендується при несвоєчасному надходженні виплат негайно здійснювати контроль якості. Фінансові проблеми франчайзі часто свідчать про те, що він намагається їх вирішити за рахунок якості. Якщо ситуація поправна, можливе закінчення конфлікту — укладення «договору про поновлення», якщо ні, застосовуються пункти договору про припинення відносин.

Припинення франчайзером контракту. Коли справа доходить до припинення угоди з ініціативи франчайзера він повинен мати для цього вагомі підстави.

Франчайзі вкладає свої гроші в систему, він хоче одержати прибуток, тому може вважати, що франчайзер намагається захопити контроль над його регіоном, що плата роялті несправедлива, що йому заважають використовувати наявні можливості.

Франчайзеру варто ретельно підготуватися до прийняття такого рішення, зокрема, потрібно мати усі види письмових доказів. У закордонній практиці суди зазвичай відносяться з більшою симпатією до франчайзі через наявність багатьох випадків, коли франчайзери не могли виправдати свої дії.

Для ситуацій, у яких припинення договору неминуче, можна відзначити кілька рекомендацій:

1. Ретельне ведення записів, досьє на франчайзі—зміст телефонних розмов, проблеми з франчайзі, скарги та ін.

2. Повідомлення франчайзі про своє рішення завчасно.

Вказівка в повідомленні причин з посиланням на відповідні пункти угоди.

Закінчення терміну дії угоди. Цікаво, що досить багато процвітаючих франчайзерів не передбачають у договорах ситуації, що настане через 10 та 20 років чи після закінчення терміну договору. Франчайзі, що особливо успішно працюють, це хвилює набагато більше, оскільки вони хочуть залишити франчайзинг за собою.

Продовження договору звичайно вимагає від франчайзі виконання ним поточних зобов'язань, крім того, у деяких

системах вимагають сплати внеску за поновлення договору (який значно нижче первісного), а також за модернізацію приміщення.

Стратегія «закінчення гри» повинна бути хоча б з тієї причини, що кожний бізнес має свої життєві цикли: він зароджується, росте, розвивається і вмирає. Поряд з цим у період життєвого циклу системи можуть виникнути й інші ситуації, що вимагають припинення відносин франчайзингу: неправильне використання торгової марки, невідповідна якість, несплата виплат, неправильна робота, зміни на ринку та інші.

Припинення франчайзингових відносин:

- відміна угоди;
- припинення за взаємною угодою;
- відмова франчайзі від своїх зобов'язань;
- розрив франчайзером контракту;
- закінчення терміну дії угоди.

Контрольні питання і завдання

1. Визначте різницю між договором франчайзингу та комерційної концесії?
2. Дайте визначення договору франчайзингу?
3. Назвіть зміст договору франчайзингу?
4. Охарактеризуйте істотні умови договору?
5. У чому полягає роль контролю, відповідальності та гарантії сторін?
6. Як здійснюється припинення франчайзингових відносин за договором?

ДОДАТКИ

Додадок № 1

Договір комерційної концесії

м. _____ « ____ » _____ 200_ р.

_____ (вказати найменування сторони)
(надалі іменується «Правовласник») в особі _____

_____ (вказати посаду, прізвище, ім'я, по батькові)
що діє на підставі _____

_____ (вказати: статут, довіреність, положення тощо)
з однієї сторони,

та

_____ (вказати найменування сторони)
(надалі іменується «Користувач») в особі _____

_____ (вказати посаду, прізвище, ім'я, по батькові)
що діє на підставі _____

_____ (вказати: статут, довіреність, положення тощо)
з іншої сторони,

(в подальшому разом іменуються «Сторони», а кожна окремо – «Сторона») уклали цей Договір комерційної концесії (надалі іменується «Договір») про таке.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Цей Договір укладається з метою успішного збуту товарів та послуг _____ на ринку _____ (вказати територію) та ділового співробітництва Сторін для досягнення найкращих економічних результатів.

1.2. За цим Договором Правовласник зобов'язується надати Користувачеві за плату право користування відповідно до вимог Правовласника комплексом належних Правовласнику прав на об'єкти інтелектуальної власності, передбачені в додатку № ___ до цього Договору (надалі іменуються «об'єкти»), з метою виготовлення та (або) продажу _____ (надалі

(вказати вид товару)
іменуються «товар») в таких обсягах: _____, а також вчинити інші передбачені цим Договором дії.

1.3. Сторони у цьому Договорі погодилися із тим, що вони мають наступні ділові цілі:

- а) розподіл праці та спеціалізація виробництва;
- б) підвищення обсягів виробництва та виробничої програми;
- в) забезпечення економічності виробництва за рахунок зниження вартості одиниці продукції та закупівельної ціни на сировину та репродукційний матеріал;
- г) збільшення гнучкості виробництва та збуту у відповідності до вимог ринку;
- д) швидке освоєння нових виробів, які користуються попитом на ринку;
- е) _____

1.4. Строки та способи передавання права користування об'єктами Правовласником Користувачу, способи використання об'єктів Користувачем передбачені в _____.

2. ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА І РОЗВИТКУ

2.1. Для досягнення спільних цілей, згаданих у п. 1 цього Договору, Сторони домовилися про наступне:

а) їхні ділові стосунки за цим Договором базуються на взаємному співробітництві та наданні допомоги в щоденній діяльності;

б) для встановлення цін у взаємному обміні товарами та послугами застосовуються ринкові критерії;

в) Користувач планує виробництво й розвиток за єдиною методологією з урахуванням пропозицій Правовласника, що надаються шляхом _____ в строк _____.

3. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ КОМЕРЦІЙНОЇ КОНЦЕСІЇ

3.1. Предметом цього Договору є право використання об'єктів, комерційного досвіду та ділової репутації Правовласника Користувачем.

4. ОБОВ'ЯЗКИ КОРИСТУВАЧА

4.1. Користувач зобов'язаний:

- використовувати об'єкти визначеними цим Договором способами;

- забезпечити відповідність якості товару якості аналогічного товару, що виробляється Правовласником, шляхом _____;

- дотримуватися інструкцій та вказівок Правовласника, що надаються шляхом _____ в строк _____, спрямованих на забезпечення відповідності способів використання прав на об'єкти, що надаються за цим Договором, використанню цих прав Правовласником шляхом _____;

- надавати покупцям товару додаткові послуги, на які вони могли б розраховувати, купуючи товар безпосередньо у Правовласника, а саме: _____;

- працювати за виробничою програмою Правовласника, яка надається останнім Користувачеві шляхом _____ в строк _____;

4.2. Користувач зобов'язується виплачувати Правовласнику плату в розмірі _____ шляхом _____ в строк _____.

5. ОБОВ'ЯЗКИ ПРАВОВЛАСНИКА

5.1. Правовласник зобов'язується:

- передати Користувачеві таку документацію на об'єкти та надати наступну інформацію стосовно об'єктів: _____

_____ шляхом _____ в строк _____.

5.2. Правовласник розробляє інвестиційну програму виробництва товару та надає Користувачеві таку технічну та організаційну допомогу: _____ шляхом _____

_____ в строк _____.

5.3. Правовласник буде надавати постійну спеціальну допомогу в організації виробництва товару Користувачеві шляхом _____ та здійснювати нагляд за якістю виробленого Користувачем товару шляхом _____.

6. КООРДИНАЦІЙНИЙ ОРГАН В ДОГОВІРНИХ ПРАВОВІДНОСИНАХ

6.1. З метою успішної господарської діяльності Сторони погодилися створити координаційний орган в договірних правовідносинах за цим Договором – _____, який є органом паритетного складу (кожна Сторона призначає _____), а голова призначається із числа осіб, яких називає _____.

6.2. Компетенція, спосіб роботи та прийняття рішень координаційним органом будуть врегульовані у _____ та робочій інструкції, яку координаційний орган приймає негайно після його утворення.

7. ФОРС-МАЖОРНІ ОБСТАВИНИ

7.1. Сторона звільняється від визначеної цим Договором та (або) чинним в Україні законодавством відповідальності за повне чи часткове порушення Договору, якщо вона доведе, що таке порушення сталося внаслідок дії форс-мажорних обставин, визначених у цьому Договорі, за умови, що їх настання було засвідчено у визначеному цим Договором порядку.

7.1.1. Під форс-мажорними обставинами у цьому Договорі розуміються випадок, непереборна сила, а також усі інші обставини, які визначені у п. п. 7.1.5 цього Договору як підстава для звільнення від відповідальності за порушення Договору.

7.1.2. Під непереборною силою у цьому Договорі розуміються будь-які надзвичайні події зовнішнього щодо Сторін характеру, які виникають без вини Сторін, поза їх-

ньою волею або всупереч волі чи бажанню Сторін, і які не можна за умови вжиття звичайних для цього заходів передбачити та не можна при всій турботливості та обачності відвернути (уникнути), включаючи (але не обмежуючись) стихійні явища природного характеру (землетруси, повені, урагани, руйнування в результаті блискавки тощо), лиха біологічного, техногенного та антропогенного походження (вибухи, пожежі, вихід з ладу машин й обладнання, масові епідемії, епізоотії, епіфітотії тощо), обставини суспільного життя (війна, воєнні дії, блокади, громадські хвилювання, прояви тероризму, масові страйки та локауті, бойкоти тощо), а також видання заборонних або обмежуючих нормативних актів органів державної влади чи місцевого самоврядування, інші законні або незаконні заборонні чи обмежуючі заходи названих органів, які унеможливають виконання Сторонами цього Договору або тимчасово перешкоджають такому виконанню.

7.1.3. Під випадком у цьому Договорі розуміються будь-які обставини, які не вважаються непереборною силою за цим Договором і які безпосередньо не обумовлені діями Сторін та не пов'язані із ними причинним зв'язком, які виникають без вини Сторін, поза їхньою волею або всупереч волі чи бажанню Сторін, і які не можна за умови вжиття звичайних для цього заходів передбачити та не можна при всій турботливості та обачності відвернути (уникнути).

7.1.4. Не вважаються випадком недодержання своїх обов'язків контрагентом тієї Сторони, що порушила цей Договір, відсутність на ринку товарів, потрібних для виконання цього Договору, відсутність у Сторони, що порушила Договір, необхідних коштів.

7.1.5. Окрім випадку та непереборної сили, підставою для звільнення Сторони від визначеної цим Договором та/або чинним в Україні законодавством відповідальності за повне чи часткове порушення Договору є будь-яка із наступних обставин надзвичайного характеру: _____, за умови, що вона виникла без умислу Сторони, що порушила цей Договір.

7.2. Настання непереборної сили має бути засвідчено компетентним органом, що визначений чинним в Україні законодавством.

7.3. Настання випадку та обставин, які визначені у п. п. 7.1.5 цього Договору, засвідчується Стороною, що на них посилається, шляхом _____.

7.4. Сторона, що має намір послатися на форс-мажорні обставини, зобов'язана невідкладно із урахуванням можливостей технічних засобів миттєвого зв'язку та характеру існуючих перешкод повідомити іншу Сторону про наявність форс-мажорних обставин та їх вплив на виконання цього Договору.

7.5. Якщо форс-мажорні обставини та/або їхні наслідки тимчасово перешкоджають виконанню цього Договору, то виконання цього Договору зупиняється на строк, протягом якого воно є неможливим.

7.6. Якщо у зв'язку із форс-мажорними обставинами та/або їхніми наслідками, за які жодна із Сторін не відповідає, виконання цього Договору є остаточно неможливим, то цей Договір вважається припиненим з моменту виникнення неможливості виконання цього Договору, однак Сторони не звільняються від обов'язку, визначеного у п. 7.4 цього Договору.

7.7. Якщо у зв'язку із форс-мажорними обставинами та (або) їхніми наслідками виконання цього Договору є тимчасово неможливим і така неможливість триває протягом _____ і не виявляє ознак припинення, то цей Договір може бути розірваний в односторонньому порядку будь-якою Стороною шляхом направлення за допомогою поштового зв'язку письмової заяви про це іншій Стороні.

7.8. Наслідки припинення цього Договору, в тому числі його одностороннього розірвання, на підставі пунктів 7.6 та 7.7 цього Договору визначаються у відповідності до чинного в Україні законодавства.

7.9. Своєю домовленістю Сторони можуть відступити від положень пунктів 7.6 та 7.7 цього Договору та визначити у додатковій угоді до цього Договору свої наступні дії щодо зміни умов цього Договору.

8. ВИРІШЕННЯ СУПЕРЕЧОК

8.1. Усі суперечки, що виникають з цього Договору або пов'язані з ним, вирішуються шляхом переговорів між Сторонами.

8.2. Якщо відповідну суперечку не можливо вирішити шляхом переговорів, вона вирішується в судовому порядку за встановленою підвідомчістю та підсудністю такої суперечки відповідно до чинного в Україні законодавства.

9. ДІЯ ДОГОВОРУ

9.1. Цей Договір має бути підписаний Сторонами та скріплений печатками Сторін. Цей Договір підлягає державній реєстрації в порядку, визначеному чинним в Україні законодавством.

9.2. Цей Договір вважається укладеним і набирає чинності з моменту _____.

9.3. Строк цього Договору починає свій перебіг у момент, визначений у п. 9.2 цього Договору та закінчується _____.

9.4. Закінчення строку цього Договору не звільняє Сторони від відповідальності за його порушення, яке мало місце під час дії цього Договору.

9.5. Якщо інше прямо не передбачено цим Договором або чинним в Україні законодавством, зміни у цей Договір можуть бути внесені тільки за домовленістю Сторін, яка оформлюється додатковою угодою до цього Договору.

9.6. Зміни у цей Договір набирають чинності з моменту належного оформлення Сторонами відповідної додаткової угоди до цього Договору, якщо інше не встановлено у самій додатковій угоді, цьому Договорі або у чинному в Україні законодавстві.

9.7. Якщо інше прямо не передбачено цим Договором або чинним в Україні законодавством, цей Договір може бути розірваний тільки за домовленістю Сторін, яка оформлюється додатковою угодою до цього Договору.

9.8. Цей Договір вважається розірваним з моменту належного оформлення Сторонами відповідної додаткової угоди до цього Договору, якщо інше не встановлено у самій додатковій угоді цьому Договорі або у чинному в Україні законодавстві.

10. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

10.1. Усі правовідносини, що виникають з цього Договору або пов'язані із ним, у тому числі пов'язані з дійсністю, укладенням, виконанням, зміною та припиненням цього Договору, тлумаченням його умов, визначенням наслідків недійсності або порушення Договору, регламентуються цим Договором та відповідними нормами чинного в Україні законодавства, а також застосовними до таких правовідносин звичаями ділового обігу на підставі принципів добросовісності, розумності та справедливості.

10.2. На момент укладення цього Договору Правовласник та Користувач є платниками податку на прибуток підприємств на загальних умовах.

10.3. Після підписання цього Договору всі попередні переговори за ним, листування, попередні договори, протоколи про наміри та будь-які інші усні або письмові домовленості Сторін з питань, що так чи інакше стосуються цього Договору, втрачають юридичну силу, але можуть братися до уваги при тлумаченні умов цього Договору.

10.4. Сторони несуть повну відповідальність за правильність вказаних ними у цьому Договорі реквізитів та зобов'язуються своєчасно у письмовій формі повідомляти іншу Сторону про їх зміну, а у разі неповідомлення несуть ризик настання пов'язаних із ним несприятливих наслідків.

10.5. Відступлення права вимоги та/або переведення боргу за цим Договором однією зі Сторін до третіх осіб допускається виключно за умови письмового погодження цього з іншою Стороною.

10.6. Додаткові угоди та додатки до цього Договору є його невід'ємними частинами і мають юридичну силу у разі, якщо вони викладені у письмовій формі, підписані Сторонами та скріплені їхніми печатками.

10.7. Всі виправлення за текстом цього Договору мають силу та можуть братися до уваги виключно за умови, що вони у кожному окремому випадку датовані, засвідчені підписами Сторін та скріплені їхніми печатками.

10.8. Цей Договір складений при повному розумінні Сторонами його умов та термінології українською мовою у _____ автентичних примірниках, які мають однакову юридичну силу.

11. ДОДАТКОВІ УМОВИ

Додаток № 2

Питання, які слід задати перед придбанням франшизи

Перш ніж придбати франшизу, необхідно уважно і обмірковано відповісти на десять важливих питань:

1. Чи бажаєте і чи здатні Ви взяти на себе відповідальність з управління своїм власним бізнесом? Дуже важливий ретельний самоаналіз перед купівлею франшизи. Є міф про те, що володіти франшизою легко. Але це зовсім не так! Після того, як франчайзер здійснить початкову підготовку і постійну підтримку, то Ви, як одержувач франшизи, зобов'язані бути підготовленим для ведення бізнесу.

Сорокагодинний робочий тиждень – це теж міф, особливо на початковому етапі Вашого бізнесу. Робота буде займати у Вас більше 60–70 годин на тиждень.

2. Чи хочете Ви придбати франшизу? Іноді люди, купуючи франшизи, думають, що вони отримають від цього багато грошей, і тільки потім розуміють, що не люблять бізнес. Вислів «пізнай себе» дуже підходить до цієї ситуації.

Вам необхідно придбати франшизу з тієї області діяльності, яка Вас цікавитиме, принаймні, найближчі 10 років, що є типовою тривалістю договору франшизи.

Визначите інтереси і види діяльності, якими Ви дійсно цікавитесь. Відвідаєте сайт Міжнародної франчайзингової асоціації www.franchise.org. Там Ви зможете ознайомитися з переліком видів франчайзингу, що існують сьогодні.

3. Чи бажаєте ви повністю дотримуватися системи франчайзера? Ключем до успіху франчайзингу є постійна прихильність клієнтів до товарів і послуг, які приходять від одного франчайзингу до іншого. Коли Ви представляєте свій товарний знак і девіз, то демонструєте покупцям, що Ви дотримуєтеся певної системи. Заповзятим людям слід бути дуже обережними, набуваючи франшизи.

Один з критеріїв успіху франшизи – спільна діяльність

4. Чи є у Вас успішний досвід в бізнес-операціях і спілкуванні з людьми? Багато угод про франшизу ґрунтуються на взаєминах між людьми. Не варто ставити особливий наголос на Вашому умінні успішно спілкуватися з власником торгової

МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ І РЕКВІЗИТИ СТОРІН

| ПРАВОВЛАСНИК | КОРИСТУВАЧ |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| ПІДПИСИ СТОРІН | |
| За ПРАВОВЛАСНИКА | За КОРИСТУВАЧА |
| Керівник _____/_____ _____/_____ | Керівник _____/_____ _____/_____ |
| м. п. | м. п. |

марки, іншими одержувачами франшизи, Вашими працівниками і клієнтами. Недоброзичливий і вимогливий власник франшизи може завдати збитку всій системі. У Вас повинен бути досвід хороших взаємин з працівниками, інспекторами і колегами.

5. Чи можете Ви дозволити собі франшизу? Однією з головних причин невдачі в бізнесі є нестача капіталу. Вам необхідні будуть гроші не тільки на відкриття підприємства, що працює за угодою франшизи, але і на його розвиток, поки воно не почне приносити прибуток. Іноді це може тривати протягом року. Запам'ятаєте, іноді краще мати на початковому етапі більше грошей, ніж Ви думаєте.

6. Чи уважно Ви вивчили юридичні документи? Компанія— власника повинна підготувати документ, який називається «Циркуляр пропозицій за франшизою». Цей документ надасть Вам належну інформацію про франшизу. В ньому також буде міститися угода про франшизу, яку Ви підпишете.

7. Чи має франшиза, яку Ви обрали, досягнення? Ви повинні отримати інформацію про керівництво компанії, їхній досвід в бізнесі і про те, наскільки прибутковим може бути діяльність за даною угодою про придбання франшизи. Циркуляр з пропозиціями міститиме цю інформацію.

Чи перевірів бухгалтер фінансовий аналіз франшизи? Це надійна компанія? Також дізнайтеся, як давно «працює» франшиза.

8. Чи є одержувачі франшиз завжди задоволеними і успішними? Циркуляр пропозицій міститиме перелік всіх власників франчайзингу. Вам буде корисно поспілкуватися з деякими з них, щоб обговорити їхній досвід роботи за даною угодою про франшизу: чи дотримується франчайзер своїх зобов'язань? Чи була проведена відповідна підготовка одержувачів франшизи? Чи придбали б вони цю франшизу знову? Чи вигідний цей бізнес? Що б вони Вам порадили?

9. Чи подобається Вам штат компанії — власника — ті люди, з якими Вам доведеться співпрацювати? Одним з найголовніших елементів франшизи є постійна підтримка контакту з компанією— власником. Тому Вам необхідно відчувати себе затишно з людьми, з якими контактуватимете протягом кількох років.

10. Вас підтримує сім'я? Управління франшизою — це постійна робота. Необхідно жертвувати особистим часом. Ваша сім'я повинна розуміти це.

Питання, які необхідно поставити собі.

Відповідаючи на наступні питання, Ви зможете визначити наскільки підходить Вам ця система організації бізнесу. Точно визначте своє відношення до наступних тверджень (згоден – не згоден).

1. Я хочу максимально знизити ризик, пов'язаний з моєю підприємницькою діяльністю.

2. Мене не пригноблює відсутність повної незалежності і необхідність діяти відповідно до інструкцій власника франшизи.

3. Я готовий відмовитися від інновацій, ідей, проєктів, якщо вони не відповідають планам та інтересам власника франчайзингу.

4. Мені здається природним розділити успіх мого бізнесу (включно прибуток) з власником франчайзингу.

5. Мені хотілося б продавати товар або послугу, вже відому на ринку.

6. Мені не вистачає досвіду ведення справ і управління підприємством, я потребую допомоги і підтримки.

7. Мені потрібна допомога в підготовці бізнес – плану.

8. Я не здатний почати власний бізнес з нуля.

9. У мене немає достатніх знань з маркетингу.

10. Зважитися на створення свого бізнесу я можу тільки з допомогою досвідченіших людей.

11. Я готовий заплатити за право використовувати чужий досвід, знання, організаційну структуру, підготовлену іншими.

12. Хотілося б мати постійний контакт з власником франшизи.

13. Мене цілком влаштовує торгівля виробом або послугою, створеними іншими людьми.

14. Я готовий прийняти схему постачання мого підприємства, запропоновану мені власником.

Якщо «згоден» більше, ніж «не згоден», то, може, Вам варто серйозно задуматися про купівлю прав на франчайзинг.

Питання, які необхідно задати франчайзеру**Загальні**

- Скільки років Ви є франчайзером?
- Скількома власними підприємствами Ви зараз керуєте?
- Скільки з них Ви закрили і з яких причин?
- Чи є у Вас підприємства в районі, які схожі на мій?
- Як у них йдуть справи?
- Як у нього йдуть справи?
- Чи можу я подивитися його фінансові звіти?
- Чи можу я отримати список Всіх франчайзі?
- Чи можу я вибрати кілька франчайзі для особистого спілкування з ними про їхній бізнес?

Виробничі

- Чи можу я побачити Ваші власні фінансові звіти?
- Чи можу я отримати більше інформації про Ваш банк?
- Чи є у вас рекомендації?
- Як влаштований Ваш франчайзинговий відділ?
- Чи можу познайомитися з персоналом цього відділу?
- Які критерії відбору Ви застосовуєте до франчайзі?
- Як Ви бачите майбутнє Вашої компанії?

Ринок і продукт

- Чи проводили Ви маркетингові дослідження і чи застосовні вони до “моєї” майбутньої території?
- Який стан ринку – росте/зменшується/без змін?
- Чи є сезонність і коли краще почати бізнес?
- Години роботи підприємства?
- Чи легко почати бізнес малому підприємцеві?
- Хто основні конкуренти?
- Працюють / планують працювати вони в “моєму” районі?
- Які їхні сильні та слабкі сторони?
- Як ми можемо використовувати їхні слабкі сторони?
- Чи постачаєте Ви самі продукт / призначаєте обов'язкове джерело закупівель?

- Чи отримувате Ви прибутки від цього / маєте відсоток від постачальника?
- Чи можу я робити закупівлі в іншого постачальника?
- Як я можу бути впевнений в тому, що Ваші ціни залишаються конкурентноспроможними?
- Що трапиться, якщо відбудеться збій в постачаннях від Вас / Вашого постачальника?
- Чи є мінімальний розмір постачань?

Фінансові аспекти

- Чи достатньо буде цих засобів для покриття всіх витрат?
- Наскільки швидко мені потрібно буде робити додаткові інвестиції?
- Скільки складають постійні витрати, сервісні виплати (роялті), виплати на рекламний (маркетинговий) фонд?
- Чи є інші виплати?
- Чи існує мінімальний розмір виплат?
- Через який час я можу сподіватися досягти беззбитковості?
- Ваші розрахунки враховують мою зарплату?
- Ваші розрахунки враховують відрахування на амортизацію?
- Ваші розрахунки засновані на реальних цифрах?
- Якщо на реальних, чи отримані з району, схожого на "мій" майбутній район?
- Чи можу я взяти Ваші розрахунки з собою для детальнішого вивчення?
- Чи є у Вас схема фінансування франчайзі?
- Як вона працює/відсоток/гарантійний вимоги?

Підтримка франчайзера

- Чи є у Вас посібне з функціонування підприємства?
- Наскільки воно детальне?
- Чи допоможете Ви мені знайти відповідне місцерозміщення для підприємства?
- Чи проведете Ви економічний аналіз цього місця?
- Чи допомагаєте у налагодженні роботи підприємства?

- Яке навчання я отримаю?
- Яке навчання отримає мій персонал?
- Чи існують які-небудь додаткові витрати?
- Скільки часу буде потрібно, щоб все налагодити і почати роботу?
- Хто несе відповідальність за затримку відкриття підприємства?
- Хто несе відповідальність за додаткові витрати, не обумовлені в бюджеті?
- Чи надаєте Ви постійну підтримку в рекламній діяльності?
- Повністю за рахунок відрахувань до фонду реклами?
- Чи вносите Ви самі відрахування до цього фонду?
- Хто керує радою з реклами і яка її організаційна структура?
- Чи здійснюєте Ви розвиток продукту?
- Чи є у Вас вимоги/поради з приводу періодичної зміни устаткування і облаштування підприємства?
- Хто допоможе мені, якщо у мене виникне технічна проблема?

Спілкування

- Чи є у Вас періодичне видання новин для франчайзі?
- Чи проводите Ви регулярні зустрічі на місцевому / національному рівні?
- Чи можу я регулярно зустрічатися з іншими франчайзі?

Юридичні

- Чи можу отримати Ваш франчайзинговий договір?
- Чи поясните Ви мені його положення?
- Чи можу я взяти один екземпляр для того, щоб показати моему юристові?
- Чи є Ви членом франчайзингової асоціації?
- Якщо ні, то чи зверталися за членством?

Фінансові аспекти

Розбиття первинної інвестиції (розмір):
 Первинний внесок _____
 Облаштування підприємства _____

Устаткування _____
 Інше _____
 Разом _____
 Робочий капітал _____
 Всього необхідних засобів _____

Перелік питань для оцінки можливостей франшизи:

1. Ваш юрисконсульт схвалив франшизний договір після його вивчення?
2. Чи надає Вам франшиза виключне право діяльності на даній території протягом терміну дії франшизної угоди, або франшизер може продати другу або третю франшизу для роботи на вашій території?
3. Чи пов'язаний франшизер яким—небудь чином з будь—якими іншими франшизними компаніями, що продають аналогічний товар або послугу?
4. У разі позитивної відповіді на останнє питання, який Ваш захист від іншої франшизної організації?
5. За яких обставин і за яку ціну Ви можете вийти з франшизного договору?
6. У разі продажу Вашої франшизи чи сплатять Вам ціну репутації (goodwill) або створена вами репутація підприємства буде для Вас втрачена?

Перелік питань для оцінки можливостей франшизера:

1. Скільки років франшизер займався бізнесом?
2. Чи має франшизер репутацію чесного і порядного бізнесмена серед місцевих підприємців, які володіють його франшизою?
3. Чи представив Вам франшизер які—небудь завірені показники чистого прибутку за франшизні підприємства, які Ви самі перевірили разом з франчайзі?
4. Чи надав Вам допомогу франшизер у відношенні: а) програми підготовки управлінського персоналу; б) програми підготовки працівників; у) програми реклами; г) ідей з комерційного планування; д) фінансування?
5. Чи допоміг Вам франшизер знайти хороше місце для розташування Вашого франшизного підприємства?
6. Чи забезпечений франшизер достатньою кількістю коштів, щоб виконати свій встановлений план фінансової допомоги і розширення?
7. Чи є франшизер одноосібною приватною компанією або крупнішою компанією з кваліфікованим і досвідченим колективом керівників?

8. Що може зробити для Вас франшизер з того, що Ви не можете зробити самі?

9. Чи переконаний франшизер, що Ви зможете успішно вести одну з його франшиз з прибутком для нього і для Вас?

Перелік питань для оцінки можливості Вас—франчайзі (покупця):

1. Який власний капітал Вам необхідний для придбання франшизи і ведення франшизного підприємства, доки Ваша виручка від реалізації не зрівняється з Вашими витратами?

2. Де Ви збираєтеся дістати необхідний Вам власний капітал?

3. Чи готові Ви відмовитися від певної незалежності дій в обмін на переваги, що надаються франшизою?

4. Чи дійсно Ви вважаєте, що володієте здатністю, підготовкою і досвідом для прибуткової роботи з франшизером, своїми співробітниками і клієнтами?

Перелік питань для оцінки можливостей Вашого ринку:

1. Чи провели Ви яке—небудь дослідження для виявлення наявного товару або послуги ринку, яку Ви хочете продавати за франшизною угодою, на Вашій території і рівня цін?

2. Чи буде населення Вашої території збільшуватися, залишатися незмінним або зменшуватися протягом подальших п'яти років?

3. Чи буде попит на товар або послугу, які Ви хочете продавати, більшим, залишитися таким самим або стане меншим через п'ять років?

4. Яка конкуренція існує на Вашій території відносно даного товару або послуги з боку франшизних і нефраншизних фірм?

Відповідь на цей перелік питань допоможе підприємцеві уникнути неправильного рішення або не постраждати внаслідок невиконання обіцянок.

Термінологічний словник

(терміни, що найчастіше зустрічаються у франчайзингу та їхні значення)

Авторське право (*Copyright*) — правова форма захисту творів авторів від незаконного використання або присвоєння (майнових позовів) з боку інших осіб протягом обмеженого періоду. Авторські права можна отримати на бізнес: ідеї, секрети виробництва, а також на витвори мистецтва, опубліковані і неопубліковані рукописи та ін.

Американський план (*American plan*) — метод розрахунку оплати за номер в готельному комплексі, коли в ціну включаться послуга з надання кімнати і 3—разове харчування (пансіон) або 2 — разове: сніданок + обід або сніданок + вечеря (напівпансіон).

Аналогічні засоби розміщення (*Analogical facilities of placing*) — підприємства будь—якої організаційно—правової форми власності, що складаються з номерів і надають обмежені готельні послуги, включно з щоденним заправлінням ліжок, прибиранням кімнат та санвузлів.

Англійський сніданок (*English breakfast*) — сніданок, що складається з фруктового соку, яєчні із шинкою, тостів, олією, джему та кави або чаю.

Апарт—готель (*Apartment—hotel*) — готельний комплекс, номери в якому складаються з апартаментів.

База даних клієнтів (*Client Data Base*) — банк інформації про відвідувачів. Запис зазвичай проводиться під час продажу. Банк даних може бути надалі використаний для отримання різних типів довідок.

Без харчування (*OB*) — тільки розміщення в готелі.

Бермудський план (*Bermudian plan*) — метод надання готельних послуг, за якого в ціну за номер включена оплата за сніданок.

Бізнес (*Business*) — підприємницька діяльність, що використовує набір ресурсів, має в своєму розпорядженні активи та забезпечує стабільний грошовий потік.

Бізнес-план (*Business plan*) – документ, який розкриває майбутній напрям діяльності компанії на вказаний період, що включає зазвичай докладний перелік і аналіз ризиків і невизначеностей. План малого бізнесу повинен містити дослідження пропонування до випуску продуктів, ринку, галузі, стратегій управління, стратегій в області збуту, потреб виробництва та фінансових потреб. Часто слугує проспектом для потенційних інвесторів і кредиторів.

Ботель (*Botel*) – спосіб розміщення, за якого готельний комплекс розташований на воді.

Брендинг (*Branding*) – діяльність з розробки марки продукту, просування її на ринок і забезпеченню престижності, а також моніторинг марки.

Бронювання (*Reserving*) – процес замовлення потенційним користувачем готелю основних і/або додаткових послуг у певному обсязі, з метою використання послуг в обумовлені терміни конкретним споживачем або групою споживачів;

Бунгало (*Bungalow*) – невеликий туристичний готель (будівля зазвичай побудована з легких матеріалів на березі моря, часто пропонується в тропічних і південних країнах).

Вартість будівель та устаткування (*Building and equipment costs*) – підприємець може оплачувати дані витрати повністю або частково. Деякі франшизери надають франчайзі в оренду як будівлю, так і устаткування, таким чином позбавляючи підприємця від необхідності проводити крупні первинні витрати.

Виробничий франчайзинг (*Producing franchising*) – фірма, що володіє секретом виробництва і запатентованою технологією виготовлення продукції, забезпечує франчайзі сировиною і передає права на використання своєї технології («Мастер-файбр», «Національна Пакувальна Компанія «Пагода»).

Виробничі приміщення (*Shopfloors*) – замкнені простори в спеціально призначених будинках і спорудах, в яких постійно (за змінами) або періодично (впродовж робочого дня) відбувається трудова діяльність людей, пов'язаних з участю в різних видах виробництва, організації, контролі й управлінні виробництвом, а також з участю у позавиробничих видах роботи на підприємствах, транспорті, зв'язку та ін.

Виставка (*Exhibition*) – один із організаційних заходів щодо просування продукту із заздалегідь зумовленою кількістю учасників, терміном і місцем проведення.

Все включено (*All inclusive*) – система обслуговування в готелях, при якій харчування, напої (найчастіше місцевого виробництва) та окремі види послуг не вимагають додаткової оплати. Різновидом даної системи обслуговування є система *max inclusive* (*ultra all inclusive*), коли перелік додаткових послуг може бути істотно розширений і включати безкоштовне користування сауною, перукарнею, заняття різними видами спорту тощо.

Гід-екскурсовод (**гід-провідник, гід-перекладач**) (*A guide*) – особа, компетенція якої підтверджена спеціальним сертифікатом, що володіє спеціальною інформацією про місцевості перебування, об'єктах показу, що надає екскурсійно-інформаційні, організаційні послуги та кваліфіковану допомогу учасникам туру в рамках договору про надання туристичних послуг.

Готель (*Hotel*) – підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, складається з номерів, надає готельні послуги, які не обмежуються щоденним прибиранням ліжок, кімнат та санвузлів.

Готельна послуга (*hotel service*) – дії (операції) підприємства з розміщення споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням та тимчасовим проживанням. Готельна послуга складається з основних та додаткових послуг, що надаються споживачу при розміщенні та проживанні в готелі.

Готельна мережа (*Hotel chain*) – одна з мережевих, франшизних або інших готельних систем, члени якої користуються певними привілеями, особливо в національній системі бронювання.

Груповий тур (*A group tour*) – тип туристської поїздки, кількість учасників якої робить економічно більш вигідним не придбання проїзних квитків на регулярних транспортних маршрутах, а оренду транспортного засобу цілком.

Гуртожиток (*Hostel*) – недорогий готельний комплекс з обмеженим сервісом, який надає платне розміщення для молоді, яка подорожує пішки, на велосипедах тощо.

Дьюті-фрі (*duty free*) – система магазинів безмитної торгівлі (наприклад, сигарети, вино, парфумерія та сувеніри), розташована в аеропортах, на бортах літаків, поромів та інших транспортних засобів, а також в окремих місцях, які найчастіше відвідувані іноземними громадянами.

Дата зняття броні (*A date of armor removal*) – дата, коли заброньована кімната надходить до основного продажу.

Дата придбання (*A date of acquisition*) – дата, з якої контроль за чистими активами і діяльністю купованого підприємства переходить до покупця.

Договір (*An agreement*) – усна чи письмова угода між споживачем і продавцем (виконавцем) про якість, терміни, ціну та інші умови, за якими здійснюються купівля–продаж, роботи та послуги. Письмова угода може оформлятися квитанцією, товарним чи касовим чеком, квитком, путівкою, талоном або іншим документом (далі – розрахунковий документ);

Допомога (*Operations Manual*) – керівництво зі здійснення діяльності, яке отримує франчайзі при вступі до єдиної франчайзингової системи. Допомога містить опис правил, стандартів, процедур і рекомендації щодо запуску і ведення бізнесу в рамках єдиної франчайзингової системи.

Дорожній чек (*Traveller's cheque*) – банківський платіжний засіб, що може бути обмінаний на готівку в тій валюті, у якій він був виписаний, або на еквівалентну суму в іноземній валюті за діючим курсом. Банки, що видають дорожні чеки, гарантують повне повернення грошей у випадку втрати цих чеків у результаті крадіжки, знищення тощо.

Елементи фірмового стилю (*Elements of brandname style*) – товарний знак; логотип (спеціально розроблене оригінальне зображення, повне або скорочене найменування фірми або групи її товарів); фірмовий блок (з'єднані у композицію знак і логотип, а також різного роду пояснювальні надписи); фірмові кольори; фірмовий комплект шрифтів; фірмові константи (формат, система верстки тексту, ілюстрацій тощо).

Ефективність організації (*Efficiency of organization*) – результативність організації, співвідношення результатів діяльності і витрачених на їх досягнення трудових і матеріальних ресурсів. Суть процесу збільшення ефективності організації полягає в підвищенні економічних результатів на кожному одиницю витрат.

Ефективність роялті (*Royalty Efficiency*) – момент, в який операційні витрати франчайзера повністю покриваються прибутками від сервісних виплат (роялті), що отримані від існуючих франчайзі.

Зв'язки з пресою (*Public Relations*) – реклама послуг або підприємства через спілкування з місцевими, регіональними і загальнонаціональними засобами масової інформації.

Знак обслуговування (*Service Mark*) – слово, найменування, символ, атрибут або комбінація всього перерахованого, які прийняті або використовуються в процесі продажу або реклами послуг з метою позначити послуги однієї сторони і відрізнити їх від послуг інших сторін. Див. також «торгова марка».

Ідея продукту (*An idea of product*) – задум про можливий продукт, що компанія могла б запропонувати на ринку.

Індивідуальний плановий туризм (*The individual planned tourism*) – комплексна послуга, що надається за власною програмою, з нестандартними пакетами обслуговування (індивідуальний тур завжди дорожчий, ніж груповий).

Індивідуальний тур (*An individual round*) – тур з певним набором туристичних послуг, замовлений клієнтом (або невеликою групою), включаючи розміщення, харчування, трансфер, екскурсійну та розважальну програми.

Індустрія гостинності (готельна індустрія) (*Industry of hospitality (hotel industry)*) – сукупність готельних комплексів та інших засобів розміщення, засобів транспорту, об'єктів громадського харчування, об'єктів і засобів розваги, об'єктів пізнавального, ділового, оздоровчого, спортивного та іншого призначення, організацій, що здійснюють туроператорську й турагентську діяльність, а також організацій, що надають екскурсійні послуги і послуги гідів–перекладачів.

Інклюзив-тур (*Inclusive tour*) – основний вид індивідуального або групового туру; як правило, являє собою ретельно сплановану за певним маршрутом, часом, строками, набором і якостями послуг поїздки, що продається туристам (споживачам готельних послуг) як нероздільний на окремі елементи товар за загальною ціною; містить у собі одночасно вартість обслуговування і проїзду за маршрутом.

Інноваційний потенціал (*Innovative potential*) – сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробни-

чих, соціальних та культурно—освітніх можливостей країни (галузі, регіону, підприємства тощо), необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки; інноваційна культура—складова інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої, загальнокультурної і соціально—психологічної підготовки особистості та суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах.

Інтелектуальна власність (*Intellectual Property*) — ексклюзивна інформація, розроблена франчайзером, що включає, але не обмежена операційними системами, посібниками з функціонування, навчальними відеокасетами, друкарськими матеріалами і комп'ютерними програмами.

Інтернет—бронювання (*The internet—reserving*) — бронювання номерів, що здійснюється з Інтернет—сайту готельного комплексу з автоматичною перевіркою наявності вільних номерів на зазначені клієнтом дати та автоматичним одержанням підтвердження бронювання.

Квота (*Quota*) — мінімальна кількість товару, яку франчайзі зобов'язаний купити у франчайзера, відповідно до франчайзингового договору.

Кейтеринг (*Catering*) — вид підприємства громадського харчування, літнє кафе.

Кемпер (*Camper*) — турист, який подорожує на автотранспорті і користується кемпінгом.

Кемпінг (*Camping*) — табір для туристів, які подорожують наземними видами транспорту (автомобіль, велосипед, тощо), обладнаний наметами або іншими легкими спорудженнями типу «бунгало», автомобільною (велосипедною) стоянкою, системами водопостачання, каналізації та пристосуваннями для готування їжі.

Комерційна концесія (*Commercial Concession*) — схожий з франчайзингом вид комерційної діяльності, за якого одна сторона (правовласник) зобов'язується надати іншій стороні (користувачеві) за винагороду на термін або без вказівки терміну право використовувати в підприємницькій діяльності користувача комплекс виключних прав, що належать правовласнику, зокрема право на фірмове найменування і/або комерційне позначення правовласника, на комерційну охоронну інформа-

цію, а також на інші передбачені договором об'єкти виключних прав: товарний знак, знак обслуговування та ін. Договір комерційної концесії передбачає використання комплексу виключних прав, ділової репутації і комерційного досвіду правовласника в певному об'ємі (зокрема зі встановленням мінімального і/або максимального об'єму використання), з вказівкою або без вказівки території використання стосовно певної сфери підприємницької діяльності (продажу товарів, отриманих від правовласника або проведених користувачем, здійсненню іншої торгової діяльності, виконанню робіт, наданню послуг). Див. також «франчайзинг».

Конверсійний франчайзинг (*Conversion Franchising*) — це спосіб розширення мережі, при якому самостійне дієве підприємство, переходить на роботу за договором франчайзингу і приєднується до системи франчайзингових підприємств, що працюють під контролем одного франчайзера.

Конкуренція (*Competition*) — суперництво між учасниками ринку за кращі умови виробництва, купівлі і продажу товарів. На ринку або в галузі можливі різноманітні конкурентні моделі в залежності від кількості і розмірів діючих там фірм: чиста або досконала конкуренція (кілька сотень дрібних фірм на ринку одного товару); монополістична конкуренція (кілька десятків середніх фірм); олігополія (2—10 великих фірми); монополія (одна велика фірма в галузі).

Консалтингові фірми (*Consulting firms*) — фірми, які спеціалізуються на консультуванні з широкого кола питань економічної роботи підприємств.

Корпоративна індивідуальність (*Corporate Identity*) — ексклюзивні риси, що відрізняють підприємство і які можуть включати, але не бути обмеженими: кольорові схеми, написи, написи на машинах, зовнішній і внутрішній дизайн, меблі, канцелярські товари і упаковку

Корпоративний франчайзинг (*Corporate Franchising*) — це спосіб, при якому франчайзі оперує не окремим підприємством, а мережею франчайзингових підприємств з використанням найманих менеджерів.

Котедж (*A cottage*) — номери, що розташовуються в окремому небагатоповерховому будинку.

Кредит (Credit) – кошти, які надаються банком юридичній або фізичній особі у власність на засадах повернення, платності і строковості.

Кредитна картка (Credit card) – іменний грошовий документ, випущений кредитною установою, який засвідчує наявність в цій установі рахунку клієнта і дає право на придбання товарів і послуг в роздрібній торговій мережі без оплати готівкою грошима.

Кулінарна продукція (Culinary products) – сукупність страв, кулінарних виробів та кулінарних напівфабрикатів.

Кулінарний виріб (Ready-to-serve food) – харчовий продукт (сукупність харчових продуктів), доведений до кулінарної готовності, але може вимагати незначного додаткового оброблення (охолодження, розігрівання, порціювання та оформлення).

Кулінарний напівфабрикат (A culinary intermediate product) – харчовий продукт (сукупність харчових продуктів), кулінарно оброблений, але не доведений до кулінарної готовності, який використовується для подальшого виготовлення кулінарних виробів.

Культура обслуговування (A culture of service) – організаційна культура, яка підтримує систему обслуговування клієнта через політику фірми, циркуляри, заохочення та інші дії організації.

Курорт (Resort) – освоєна природна територія на землях оздоровчого призначення, що має природні лікувальні ресурси, необхідні для їхньої експлуатації будівлі та споруди з об'єктами інфраструктури, використовується з метою лікування, медичної реабілітації, профілактики захворювань та для рекреації та підлягає особливій охороні;

Ліцензія (A license) – дозвіл (право) на здійснення ліцензованого виду діяльності при обов'язковому дотриманні ліцензійних вимог і умов, виданий органом, що ліцензує, юридичній особі або індивідуальному підприємцеві. Ліцензія – це виданий компетентним органом влади дозвіл на ведення бізнесу, роботу або діяльність, яка інакше була б незаконною.

Логотип (Logo) – це ексклюзивний символ, число або символи, використовувані підприємством для ідентифікації.

Майстер франчайзі (також субфранчайзер) (Master Franchisee, Subfranchisor) – це фізична або юридична особа, яка купила

права на розробку великої території (часто країни) для продажу франшизи на цій території. Франчайзингова плата виплачується франчайзеру за права на розробку території, і при цьому часто майстер франчайзі повинен виплачувати франчайзеру роялті або дотримуватися угоди про постачання. Фактично майстер франчайзі є франчайзером на даній території, оскільки він безпосередньо укладає договори з франчайзі та отримує їхні первинні внески та сервісні виплати. Проте, він зобов'язаний забезпечити навчання, маркетинг, підтримку на місці і решту всіх послуг в таких же об'ємі і якості, як і франчайзер.

Майстер-клас (Master class) – один із інструментів стимулювання туристичних агентів, проводиться для зацікавлених в одержанні нових знань і навичок працівників туристичних агентств за участю відповідальних за напрямок менеджерів туристичного оператора.

Маркетингові послуги (Marketing Services) – маркетингові і рекламні послуги франчайзера, що надаються за окрему постійно стягувану плату. Зазвичай % від валових продаж або фіксована періодична плата.

Міжнародна Асоціація Франчайзингу (International Franchise Association – IFA) – приватна, некомерційна організація, розташована в м. Вашингтон (федеральний округ Колумбія), яка служить світовим центром обміну франчайзингової інформації і просування франчайзингу.

Місце (ліжко – місце) (Place) – частина площі номера з ліжком, постільною білизною, рушниками та іншим інвентарем відповідно до категорії готелю, призначена та придатна для проживання однієї особи.

Мультифранчайзі (також франчайзі систем філій) (Multi – Unit Franchise) – франчайзі, який містить кілька власних підприємств, експлуатованих в рамках однієї франчайзингової мережі.

Напис на етикетці (Tag lines) – це ексклюзивні слова, використовувані підприємством в додаванні до свого корпоративного імені та логотипу для самоідентифікації й посилення їхніх продуктів послуги. Наприклад, «Завжди Кока-кола», «Фастфрейм, мистецтво в рамці», «Жилет – краще для чоловіка немає».

Напівпансіон (*Semiboarding*) – вид харчування в готелях, при якому сніданок і вечеря або сніданок і обід включені у вартість проживання.

Ноу–хау (*Know–How*) – сукупність знань і умінь, що передаються різними шляхами від франчайзера до франчайзі. Див. також «інтелектуальна власність».

Обов'язки туриста (*Duties of tourist*) – під час здійснення подорожі, включаючи транзит, турист зобов'язаний: дотримуватися законодавства країни (місця) тимчасового перебування, поважати її соціальний пристрій, звичаї, традиції, релігійні вірування; зберігати навколишнє природне середовище, дбайливо ставитися до пам'яток природи, історії й культури в країні (місці) тимчасового перебування; дотримувати правил в'їзду в країну (місце) тимчасового перебування, виїзду із країни (місця) тимчасового перебування й перебування там, а також у країнах транзитного проїзду; дотримуватися під час подорожі правил особистої безпеки.

Оборотний капітал (*Working capital*) – це поняття визначає, скільки грошових коштів необхідно для придбання товарно–матеріальних запасів, оплати торгового персоналу, орендних платежів і т.ін. до тих пір, поки клієнти не почнуть купувати і платити.

Організатор тура (*tour organizer*) – приватна особа, або турагент, або не туристська організація, що комплектує групу туристів для участі в турі, запропонованому туроператором. Як правило, організатору тура або його представнику надається право безкоштовної участі в даному турі.

Організаційна культура (*Organizational culture*) – система цінностей і переконань, що дає співробітникам уявлення про організацію, а також визначає норми і правила їхнього поведіння в ній.

Організаційна структура готелю (*organizational structure of hotel*) – структура, елементами якої є підрозділи готельного комплексу різного рівня ієрархії з адміністративно – правовими відносинами.

Організований туризм (*Tourism – journey*) – поїздка, організована туристськими фірмами по стандартному або спеціально розробленому самим туристом (групою туристів) маршруту.

Паушальний внесок (*Lumpsum payment*) – одноразова винагорода франчайзера у вигляді визначеної твердо зафіксованої в договорі (угоді) суми, яка встановлюється, виходячи з оцінок можливого економічного ефекту і очікуваних прибутків франчайзі, на основі використання франшизи, також може розраховуватися як оплата витрат франчайзера пов'язаних з продажем франшизи;

Первинний внесок (*Up Front Fee, Entrance Fee*) – сума, яку франчайзі зазвичай виплачує франчайзеру під час укладення контракту на ліцензію з використання його торгової марки, операційної системи, інструкцій і технологій бізнесу.

Підручник (*Book*) – керівництво зі здійснення діяльності, яке отримує франчайзі при вступі до єдиної франчайзингової системи, що містить опис правил, стандартів, процедур і рекомендації по запуску і ведення бізнесу в рамках єдиної франчайзингової системи.

Підтримка на місці (*Field Support*) – підтримка і консультація, які надає франчайзер своїм франчайзі шляхом спілкування по телефону, особистих відвідин і регіональних зустрічей.

Пілотний проект (*Pilot Operation*) – магазин або підприємство, що служить для випробування схеми, яку франчайзер має намір покласти в основу мережі.

Повний пансіон – вид харчування в готелях, при якому у вартість проживання включається три – або чотириразове харчування.

Повний пансіон (*FB*) – режим 3–разового харчування в готелі (сніданок + обід + вечеря), напої за обідом і вечерєю звичай у вартість не входять.

Подвійне збільшення (*Double – up*) – організація системи подвійного заселення, коли незнайомі люди заселяють один номер, а в адміністрації на спеціальному стенді зберігаються 2 картки (чеки) під номером цієї кімнати.

Позиціонування (*Keeping*) – комплекс заходів, завдяки яким у свідомості цільових споживачів дана готельна послуга займає власне, відмінне від інших і вигідне для готельного комплексу місце стосовно аналогічних послуг.

Покупець (*customer*) – особа, яка здійснює купівлю продукту з метою споживання чи перепродажу, чи для подальшого використання у виробництві нового продукту.

Послуга (service) – будь-яка діяльність, вигода або спосіб задоволення потреб, що одна сторона може запропонувати іншій.

Потенційний франчайзі (Potential Franchisee) – приватний підприємець або компанія, дії яких направлені на підготовку до франчайзингової діяльності (купівля франшизи).

Продаж (Sales) – акт фактичного законного переходу продукту від виробника до споживача.

Просування (Advancement) – це сукупність різних видів діяльності з доведення продукту до потенційних споживачів і стимулювання виникнення в них бажання його купити.

Рекреаційні ресурси (Recreation resources) – це природні та антропогенні геосистеми, тіла і явища природи, що мають специфічні властивості та можуть бути використані для організації відпочинку та оздоровлення певного контингенту людей у певний час або сезон за допомогою існуючих технологій і наявних матеріальних можливостей.

Ресторан (Restaurant) – підприємство громадського харчування, що пропонує гостям різноманітні асортименти блюд складного і фірмового приготування, високий рівень сервісу, послуги офіціантів, метрдотелів; організацію культурного й розважального дозвілля клієнтів, корпоративного й банкетного обслуговування.

Реструктуризація підприємства (Restructuring of enterprise) – здійснення організаційно – господарських, фінансово – економічних, правових, технічних заходів спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, яка не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно – правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів;

Рецепція (Reception) – загальна зала, кімната або стійка, розташована в приміщенні готельного комплексу, призначена для прийому, реєстрації і оформлення гостей, а також знаходження чергових – портьє, які здійснюють прийом і видачу ключів від номерів туристів і виконання різного виду доручень постояльців і гостей готельного комплексу.

Ритейлінг (Retailing) – суть ритейлінгового представництва в тому, що відомий туроператор дає агенту право користування власною торговельною маркою (найменування, логотип) у рекламних цілях, здійснює деякі капіталовкладення, в обмін на те, щоб воно стало ритейловим, агентство зобов'язується поставляти туроператору певну кількість туристів кожний звітний період.

Розробник території (Area Developer) – приватна особа, товариство або корпорація, яка купила права на розробку певної території шляхом знаходження франчайзі на цій території для франчайзера. Первинна виплата за цю територію визначатиметься оцінкою числа потенційних франшиз на ній. Кожного разу, коли розробник території знаходить нового франчайзі, він отримує частину його первинної плати, так що до моменту досягнення наміченого числа франчайзі він отримує назад внесену франчайзеру первинну плату. У нього також буде прибуток у вигляді відсотка від сервісної плати (роялті), і він повинен буде подавати підтримку франчайзі і слідувати вказівкам франчайзера. У нього немає жодних контрактів з франчайзі. Франчайзі укладають договір безпосередньо з франчайзером. У подібних угодах зазвичай існує пункт щодо розвитку. Якщо розробник території не виконує цих вимог, франчайзер може вдатися до деяких заходів.

Ротель (Rotel) – готельний комплекс–вагон, що пересувається.

Роялті (royalties) – винагорода у вигляді періодичних відрахувань фіксованих ставок, визначуваних франчайзером на підставі власної оцінки вартості права використання торговельної марки єдиної франчайзингової мережі, які виплачуються франчайзі франчайзеру щомісяця. Вони складають від 0 до 15% прибутку. В обмін на виплату роялті франчайзі може отримувати такі послуги, як реклама, складання фінансових звітів і консультації з питань управління. Як і в разі будь-якого іншого підприємства, фінансування франшизи може викликати проблеми, якщо у підприємця мало заощаджень. Зазвичай визнаний франшизер хоче, щоб підприємець вніс, принаймні, половину грошових коштів, потрібних, щоб розпочати справу, як власний капітал. Часто підприємець намагається зібрати необхідні гроші шляхом продажу акцій родичам і дру-

зям або позики у них для купівлі акцій на своє ім'я. Частина, що залишилася, може бути запозичена в комерційному банку, часто за участю франшизера як поручителя за векселем.

Cabana – будівля на пляжі (або біля басейну), типу бунгало, що стоїть окремо від основного будинку та іноді обладнана як спальня.

Сегмент (Segment) – це частина ринку, покупці в одному сегменті однаково реагують на спонукальні стимули маркетингу (товар, ціну, рекламу, тощо).

Сегментація (Segmentation) – творчий процес поділу ринку на сегменти. Робота на конкретний сегмент забезпечує туристичній фірмі кращу взаємодію з покупцями, однак сегмент повинен бути достатнім за кількістю принесеного прибутку, щоб забезпечувати рентабельність розробки спеціальної програми маркетингу, розрахованої на конкретну групу покупців.

Сезонні знижки (Seasonal discounts) – це цінові стимули для придбання турпродукту поза сезоном продажів.

Сезонні норми (Seasonal norms) – розмаїтість цін на різні послуги, що змінюються в залежності від сезону.

Сервісний франчайзинг (Service Franchising) поширений у сфері послуг. Франчайзі отримує право займатися певним видом діяльності під торговою маркою франчайзера («Хирш»).

Сертифікований постачальник (Designated Supplier) – постачальник сировини, аксесуарів, запасних частин або що комплектують, який відповідає вимогам франчайзера за якістю своєї продукції.

Система управління (Control system) – сукупність адміністративних ланок, наділених певними повноваженнями управління, і впорядковано функціонуюча для досягнення головної мети діяльності. Принципова схема системи управління містить у собі суб'єкт і об'єкт управління, цілеспрямовані дії і зворотній зв'язок.

Система фірмового стилю (The system of brandname style) – торговельний знак, логотип, фірмовий блок.

Система якості (The system of quality) – сукупність організаційної структури, відповідальності, процедур, процесів і ресурсів, що забезпечує здійснення загального керівництва якістю.

Системний аналіз (the system analysis) – розгляд будь-якої ринкової ситуації як певний об'єкт для вивчення з великим

діапазоном внутрішніх і зовнішніх причинно – наслідкових зв'язків.

Системний підхід (systems approach) – підхід до дослідження і управління об'єктом, що розглядає його як систему, в якій виділені елементи, внутрішні і зовнішні зв'язки, що впливають на його функціонування, а цілі кожного з елементів формуються виходячи із загального призначення системи.

Спільне підприємство (Joint Venture) – юридична особа, яка має статус товариства, що у франчайзингу утворене з ціллю створення та управління франшизою через сумісне володіння власністю. Спільні підприємства є найпоширенішим явищем при здійсненні діяльності в тих країнах, де існують закони, що встановлюють обмеження на іноземну власність.

Стандартний циркуляр пропозиції (Uniform Franchise Offering Circular) – документ, що містить відомості про мережу, яку франчайзер повинен надати майбутньому партнерові перед укладенням договору. Згідно з міжнародною практикою, стандартний циркуляр пропозиції включає інформацію про компанію, її історію, керівний склад, копію фінансових звітів, договір про придбання франшизи, а також список тих, які діють і раніше діяли франчайзі.

Стиль (Style) – основна своєрідна форма вираження.

Стратегія (Strategy) – план реалізації стратегічної концепції туристичного підприємства, припускає визначення основних напрямків розподілу її обмежених ресурсів. Результатом стратегічних рішень повинна бути поява в туристичній компанії довгострокових конкурентних переваг.

Субфранчайзинг (Sub franchising) – форма, при якій одержувач майстер–франшизи контролює певний район з правом продажу субфраншиз франчайзеру («GOLD'S Gym», «Ким драй»).

Супутні туристичні послуги та товари (Concomitant tourist services and commodities) – послуги та товари, призначені для задоволення потреб споживачів, надання та виробництво яких несуттєво скоротиться без їхньої реалізації туристам, та отримує їхні первинні внески і сервісні виплати. Проте, він повинен забезпечити навчання, маркетинг, підтримку на місці та решту послуг в таких же об'ємі та якості, як і франчайзер. У подібних угодах зазвичай існує пункт щодо розвитку. Якщо

майстер франчайзі не виконує цих вимог, франчайзер може вдатися до певних заходів.

Таймшер (*Time-sharing*) – купівля права користування номером на один–два тижні у тому або іншому місці протягом тривалого періоду. При цьому створюються умови для обміну місцями відпочинку, що дозволяють власникам таймшерів міняти місце відпочинку.

Тарифний план (*A tariff plan*) – сукупність тарифів для різних типів номерів з урахуванням сезонів, робочих і вихідних днів, кількості проживаючих у номері гостей і варіантів, включених у тариф послуг.

Теорія очікування (*A theory of expectation*) – концепція, згідно з якою наявність у людини активних потреб не є єдиною і достатньою умовою мотивації його поведінки на досягнення якої–небудь цілі. Людина очікує при цьому, що її дії обов'язково приведуть до досягнення цієї мети.

Теорія систем (*The system theory*) – концепція, згідно з якою менеджери повинні розглядати організацію як відкриту систему взаємозв'язаних частин, що намагається досягти різноманітних цілей в зовнішньому змінному середовищі.

Територія (*Territory*) – район, в якому франчайзер надає ексклюзивні права на ринок його підприємства. Його конфігурація може бути визначена безліччю способами: за географічними межами, поштовим індексом, радіусом від підприємства і навіть за числом ключових клієнтів в цьому районі.

Товар (*Product*) – це предмет, що може задовольнити потребу споживача, пропонується на ринку з метою привернення уваги, придбання, використання або споживання. Виробники повинні знайти споживачів, яким вони хочуть здійснювати продаж, з'ясувати їхні потреби, а потім створити товар, що найбільше задовольняє ці потреби.

Товарний франчайзинг (*product franchising*) – є продажем товарів, що виробляються франчайзером під зареєстрованим товарним знаком. Франчайзі, як правило, здійснює їхнє післяпродажове обслуговування («Еконіка взуття», «Червоний куб»).

Торгова марка (*Trademark*) – відмітний логотип, символ або марка, використовувана підприємством для самоідентифікації, і що є офіційно зареєстрованою на території всієї країни і

по можливості інтернаціонально. Вона може бути використана франчайзі за ліцензійною угодою з франчайзером.

Транзит–чартер (*Transit*) – чартерне перевезення, звичайно організоване кількома, розташованими в різних регіонах, туроператорами (або філіями одного туроператора), що припускає проміжну посадку в третьому аеропорті з метою прийняття на борт туристів, які направляються на відпочинок у дестинацію рейса.

Трансфер (*Transfer*) – будь–яке перевезення туриста всередині туристського центру (доставка з вокзалу, аеропорту або морського порту в готель і назад; з одного вокзалу, аеро – або морського порту на іншій; з готелю в театр і назад).

Тур (*Tour*) – туристська поїздка по певному маршруту в певний строк з певним комплексом послуг (перевезення, розміщення, харчування, тощо). Розрізняється індивідуальна і групова подорож.

Турдокументи (*tour documents*) – документи, які видаються туристам туристичною фірмою, що їх обслуговує в обмін на ваучер в першому пункті обслуговування (готельні талони, талони на харчування та екскурсії), за якими туристам надаються конкретні туристичні послуги.

Туризм (*Tourism*) – діяльність осіб, які здійснюють поїздки та перебувають у місцях, що знаходяться за межами їхнього звичайного середовища на термін від 24 годин до одного року, з будь – якою метою, але без здійснення діяльності, що оплачується з джерел, які знаходяться у місці відвідання.

Турист (*tourist*) – особа, яка здійснює подорож по Україні або інших країнах з не забороненою законом країни перебування метою на термін від 24 годин до одного року без здійснення будь–якої оплачуваної діяльності та із зобов'язанням залишити країну або місце перебування в зазначений термін.

Туристичний договір (*A tourist agreement*) – договір про надання туристичних послуг, є основним документом, що юридично підтверджує факт комерційної справи між туристом і туристичною фірмою.

Туристичний продукт (*tourist product*) – попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять

послуги перевезення, розміщення та інші, не пов'язані з перевезенням і розміщенням (послуги з організації відвідувань об'єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції тощо).

Туристичний клас (*Tourist Class*) (економічний клас). У номері такого класу гість не має особистої ванни.

Туристичні ресурси (*Tourist resources*) – природні, історичні, соціально-культурні об'єкти, що включають об'єкти туристського показу, а також інші об'єкти, здатні задовольнити духовні потреби туристів, сприяти відновленню та розвитку їхніх фізичних сил.

Туроператор (*tour operator*) – це юридична особа або індивідуальний підприємець, що здійснює діяльність по формуванню, просуванню та реалізації туристичного продукту на підставі ліцензії. Компанія, що спеціалізується на плануванні, складанні турів (туристичних маршрутів) і що продає турпутівки за допомогою турагентів або безпосередньо туристові.

Туроператорська діяльність (*tour operator activity*) – діяльність по формуванню, просуванню та реалізації туристичного продукту, здійснювана на підставі ліцензії юридичною особою або індивідуальним підприємцем (туроператором).

Фінансовий звіт (*Financial Statement*) – письмовий протокол стану фінансів підприємства, зокрема балансові звіти та звіти про прибутки і збитки.

Фірмовий стиль (у вузькому розумінні) (*Brandname style*) – сукупність товарного знака (і властивих йому кольорів), колірного і графічного оформлення ділових паперів.

Франчайзер (*Franchisor*) – той, хто ліцензує або продає свою торгову марку, ноу-хау і виробничу систему.

Франчайзинг (*Franchising*) – форма організації бізнесу, при якій компанія (франчайзер) передає право на продаж своїх продуктів і послуг партнерові, – франчайзі, яким може бути незалежна компанія або приватна особа. Франчайзі зобов'язується продавати ці продукти і/або послуги із заздалегідь певних правил ведення бізнесу, встановленим франчайзером, і отримує дозвіл використовувати ім'я компанії – франчайзера, її репутацію, досвід, маркетингові технології, експертизу і механізми підтримки.

Франчайзинг бізнес формату (*Business Format Franchising*) – франчайзер ліцензує франчайзі на ведення бізнесу під своїм

ім'ям і забезпечує повну основу для діяльності франчайзі. Ця форма франчайзингу включає не тільки товар, послугу і торговий знак, але охоплює всю структуру самого бізнесу, як правило, включаючи план маркетингу, керівництво по здійсненню діяльності, стандарти, а також контроль якості.

Франчайзинг продукту і імені (*Product and Name Franchising*) – франчайзер ліцензує франчайзі на ведення бізнесу з використанням його імені. Франчайзі/ліцензіат при цьому володіє меншими правами, ніж у франчайзингу бізнес формату. Франчайзинг продукту і імені може варіюватися від простого вивішування фірмового знаку над підприємством до повного бізнес пакету.

Франчайзинговий договір (також договір комерційної концесії) (*Franchise Agreement*) – договір, по якому одна сторона (правовласник) передає іншій стороні (користувачеві) за відповідну плату і на певний або невизначений термін права на використання фірмового найменування, на комерційну інформацію, на товарний знак, знак обслуговування тощо. Сторонами за договором комерційної концесії можуть бути юридичні і фізичні особи, зареєстровані як індивідуальні підприємці.

Франчайзинговий куточок (*Franchise Corner*) – частина території магазину або підприємства, відведена під продаж товарів і/або послуг на основі франчайзингу.

Франчайзі (*англ. Franchisee*) – фізична або юридична особа, яка купує у франчайзера право на створення бізнесу і виплачує сервісну плату (роялті) за використання товарного знаку, ноу-хау, системи ведення бізнесу і допомога в його організації з метою створення власного бізнесу.

Франчайзі систем філій (*Multi Unit Franchisee*) – приватна особа, товариство або корпорація, які купують права у франчайзера на ведення бізнесу на певній території і управляють всіма франчайзинговими підприємствами самостійно. У подібних угодах зазвичай існує пункт по розвитку території. Якщо франчайзі систем філій не виконує цих вимог, франчайзер може удатися до деяких заходів.

Франшиза (також франчайзинговий пакет) (*Franchise*) – повна бізнес система, яку франчайзер продає франчайзі.

Франшизний внесок (*Franchise fee*) – надає франчайзі право вести справу за конкретною адресою або на конкретній тери-

торії. Залежно від франшизи, цей внесок може починатися з нуля і доходити до мільйонів доларів.

Хотельєр (Hotelier) – людина, що є власником або представником топ–менеджменту готельного комплексу й представляє інтереси готельного комплексу у відносинах із третіми особами.

Центр закупівель (Purchase Center) – частина франчайзингової мережі або незалежна компанія, яка купує партії товарів за пониженою ціною для постачання філіям або партнерам по мережі. Зазвичай центр закупівель займається зберіганням і постачанням товарів одночасно, що припускає розвинену інфраструктуру.

Чартер (Charter) – договір між власниками транспортного засобу (теплохода, літака, автобуса тощо) і фрахтувальником (наймачем) на оренду всього транспортного засобу або його частини на певний рейс або строк.

Шведський стіл (The Swedish table) – вид самообслуговування в ресторанах, кафе, який відрізняється тим, що відвідувачі за єдину усереднену плату одержують будь–яку кількість блюд за своїм вибором із числа запропонованих, заздалегідь виставлених у залі.

Штатна структура (A regular structure) – склад підрозділів і перелік посад, розміри посадових окладів і фонд заробітної платні.

Штриховий код, бар-код (Bar code) – комбінація темних і світлих вертикальних смуг (штрихів) різної ширини з нанесеними під ними цифрами. Ефект застосування штрихового коду полягає в значному зниженні вартості облікових робіт на складі, зменшення витрат обігу, підвищенням рівня контролю за станом запасів та ін.

Suite – розміщення в номері люкс.

VIP (Very Important Person) – важлива персона, для якої призначений особливий сервіс.

Список використаної літератури

1. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./Київський ун–т туризму, економіки і права. – К.: Знання України, 2002. – 352с.
2. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика / Центр кадрологии и эффективного персонал–менеджмента. –М.: Экономика, 2003. – 703с.
3. Аристов О.В. Управление качеством: Учебник для студ. вузов. – М.: ИНФРА–М, 2003. – 238с.
4. Байдарина Т. Н. Поведение потребителя: Практикум: Пособие для студ. спец. «Маркетинг» вузов – Минск : ООО «Новое знание», 2002. – 121с.
5. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Проблемы, перспективы, сертификация. – Киев: ВИРА–Р, «Альтерпрес», 2001. – 208с.
6. Балабанова Л. В. Маркетинг–практикум: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Донецький держ. ун–т економіки і торгівлі ім. М.Туган–Барановського. Кафедра маркетингового менеджменту /. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. – 279с.
7. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. – К.: Эльга, 2003. – 483с.
8. Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом предприятия. – М., 1996.
9. Бородина В.В. Ресторанно–гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент. – М.: Книжный мир, 2001. – 165 с.
10. Браимер Р. Основы управления в индустрии гостеприимства. – М.: Аспект Пресс, 1995. – 382 с.

11. Буряк Л.Д. Финансовый менеджмент в малом бизнесе: Учеб.-метод. пособие для самост. изучения дисциплины / Киевский национальный экономический ун-т. – К.: КНЕУ, 2002. – 84с.
12. Веснин В.Р. Менеджмент персонала: Учеб. пособие для уч-ся сред.-спец. учеб. заведений / 3 изд., испр., доп. – М.: Элит–2000, 2003. – 300 с.
13. Ветитнев А. М. Маркетинг санаторно–курортных услуг. М.: Медицина, 2001. – 224 с.
14. Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес. – М.: Феникс, 2003. – 348 с.
15. Волков Ю.Ф. Интерьер и оборудование гостиниц и ресторанов. – М.: Феникс, 2003. – 352 с.
16. Волков Ю.Ф. Технология гостиничного обслуживания. М.: Феникс, 2003. – 384 с.
17. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса. – М.: Феникс, 2003. – 384 с.
18. Волкова И.В., Миропольский Я.И., Мумрикова Г.М. Ресторанный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть. – 2–е изд. – М.: Флинта, 2003. – 184 с.
19. Восколович Н.А. Маркетинг туристских услуг. – М.: изд-во «Теис», 2002. – 167 с.
20. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. – К.: Лібра, 2004. – 712 с.
21. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Робочий конспект та навчальні тестові завдання: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. – К.: Лібра, 2004. – 279 с.
22. Герасименко В.Г. Основы туристического бизнеса. – Одеса: Чорномор'я, 1997. – 160 с.
23. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 321 с.
24. Гордон Ян Х. Маркетинг партнерских отношений. Новые стратегии и технологии привлечения клиентов Relationship Marketing –СПб.: Изд-во «Питер», 2001. – 384 с.
25. Гостиничный и туристический бизнес /под ред. проф. Чудновского А.Д. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», изд. ЭКМОС, 1998. – 352 с.
26. Дурович А., Анастасова Л. Маркетинговые исследования в туризме: Учеб.–практ. пособие. – М.: ООО «Новое знание», 2002. – 348с.
27. Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. – Минск: Финансы, учет, аудит, 1997. – 464 с.
28. Дурович А.П. Маркетинг в туризме: Учеб. пособие для студ. спец. «Экономика и управление социально–культурной сферой» вузов. – 2. изд., перераб. и доп. – Минск: ООО «Новое знание», 2001. – 495 с.
29. Европейский гостиничный маркетинг: Учеб. пособие для студ. и выпускников школ гостиничного и ресторанного бизнеса в Европе / Е.Ю. Драгныш (пер.с англ.). – М.: Фин.и стат., 2003. – 222 с.
30. Ефимова О.П., Ефимова Н.А. Экономика гостиниц и ресторанов. – М.: Новое знание, 2004. – 391 с.
31. Журавлев П.В., Карташов С.А. и др. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 1999.
32. Забалдіна Ю.Б. Маркетинг туристического підприємства: Навч. посібник / Федерація профспілок України; Інститут туризму. – К., 2002. – 196 с.
33. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально–культурном сервисе и туризме: Учебник для студ. вузов, обучающихся по спец. «Социально–культурный сервис и туризм». – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 224 с.
34. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Учеб. пособие для студ. вузов по спец. «Социально–культурная деятельность» / Санкт–Петербургский гуманитарный ун-т профсоюзов. – СПб.: СПбГУП, 1999. – 384 с.
35. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Гардарики, 1999. – 315 с.
36. Исмаев Д.К. Маркетинг и управление качеством гостиничных услуг: Учеб. пособие для студ. вузов и уч-ся колледжей / Московская академия туристского и гостинично–ресторанного бизнеса при правительстве Москвы. – М., 2000. – 94 с.
37. Исмаев Д.К. Маркетинг иностранного туризма в Российской Федерации. Теория и практика деятельности туристских фирм. – М.: Академия, 2002. – 192 с.
38. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учебник для студ. спец. «Экономика и управление социально–культурной сферой» вузов. – 3 изд., испр. – Минск: «Новое знание», 2002. – 409 с.

39. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Учебное пособие Серия: Экономическое образование. – Мн.: Изд-во: «Новое знание», 2000. – 216 с.
40. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник для студ. спец. «Экономика и управление социально-культурной сферой» вузов. – 4 изд., стер. – Минск: «Новое знание», 2003. – 368 с.
41. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 378 с.
42. Кибалов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом гостиничного комплекса. – М.: Дело, 1999. – 412 с.
43. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник для студ. вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Государственный ун-т управления. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 304 с.
44. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Экспресс курс: Перевод с английского. – СПб.: «Питер», 2002. – 496 с.
45. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Перевод с английского. – СПб: Изд-во «Питер», 2003. – 800 с.
46. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 1063 с.
47. Критинко И.В. Гостинично-ресторанное обслуживание: Конспект лекций для учащихся лицейских классов РМАТ / Российская международная академия туризма. Факультет довузовской подготовки. – М., 2000. – 48 с.
48. Лесник А.Л., Смирнова М.Н. Стратегии конкуренции в гостиничном бизнесе. – М.: Талер, 2001. – 544 с.
49. Лук'янова Л.Г., Дорошенко Т.Т., Мініч І.М. Уніфіковані технології готельних послуг: Навч. посіб/ за ред. проф В.К. Федорченко. – К.: Вища шк., 2001. – 237 с.
50. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учебник для начального профессионального образования. – М.: Академия, 2002. – 208 с.
51. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб.: Питер, 2003. – 351 с.
52. Мурашко М.І. Менеджмент персонала: Учебн.-метод. пособие. – К.: Знание, 2002. – 311 с.
53. Назайкин А.Н. Эффективная продажа рекламы. Технология получения заказа на покупку рекламных площадей, эфира, пространства. – М.: Изд-во «Дело», 2002 – 296 с.
54. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент организаций: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. – К.: ЕксОб, 2002. – 392 с.
55. Новиков Д.Т., Периханян А.Р. Стратегический маркетинг в ресторанном бизнесе: Лекции / Российская экономическая академия им. Г.В.Плеханова. – М., 2001. – 43 с.
56. Оболенська Т.Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід / Київський національний економічний ун-т. – К.: КНЕУ, 2001. – 208 с.
57. Ополченцев И.И. Маркетинг в туризме: обеспечение рыночной позиции: Учеб. пособие. – М.: Советский спорт, 2003. – 187 с.
58. Организация и управление гостиничным бизнесом: Учебник / под ред. Лесника А.Л., Чернышева А.В. – М.: Издательский дом «Альпина», 2001. – 3 тт.
59. Полторац В.А. Маркетинговые исследования: Учеб. пособие для студ. вузов / Днепропетровский ун-т экономики и права. – 2.изд., перераб. и доп. – Д. : Издательство ДУЭП, 2002. – 366 с.
60. Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах: Зб. наук. пр. / Київський національний торговельно-економічний ун-т / М.І. Пересічний (відп.ред.). – К.: КНТЕУ, 2004. – 208 с.
61. Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах: Зб. наук. праць / Київський національний торговельно-економічний ун-т / М.І. Пересічний (відп.ред.). – К.: КНТЕУ, 2003. – 304 с.
62. Роглев Х.Й. Основы готельного менеджменту: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2005. – 408 с.
63. Сенин В.С. Организация международного туризма. – М.: Из-во «Финансы и статистика», 2003. – 400 с.
64. Скобкин С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе. – М.: ЮристЪ, 2003. – 224 с.
65. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала гостиничного комплекса. 2-е изд. – М.: Финпресс, 2000. – 203 с.

66. Туризм и гостиничное хозяйство / под ред. Чудновского А.Д. 2003. – 447с.

67. Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство: Учебник / пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 463 с.

68. Эгертон Т.К. Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном: Пер. с англ. – М.: РосКонсульт, 1999. – 272 с.

69. Янкевич В.С., Безрукова Н.Л. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 416 с.

Шановні читачі, пропонуємо вам співпрацю!

Пропонуємо всім компаніям, підприємцям і менеджерам, що зацікавлені у реалізації своєї ідеї, розширенні бізнесу (готельного і ресторанного), спільній організації колективного бізнесу і за типом франчайзингу.

У нас є багаторічний досвід роботи у готельній і ресторанній справі і з даної тематики, ми видали кілька книг, автори яких викладачі, тренери і консультанти компанії «Консалт-Ком», маємо стабільну ділову репутацію в відповідних українських колах і є лідерами в управлінні елітними готелями Києва.

Разом з нашими партнерами ми робимо вам привабливу пропозицію з франчайзингу в готельно-ресторанному бізнесі.

Наші переваги:

- можливість вести самостійний прибутковий і перспективний бізнес за всесторонньої і постійної підтримки;
- підвищення репутації серед клієнтів за рахунок підпізнаності фірмового найменування бізнесу;
- придбання виняткових прав франчайзера;
- можливість за помірну плату залучатися до результатів широкомасштабних рекламних заходів, інтернет ресурсів, розробок і маркетингових досліджень, що проводяться нашою компанією;
- можливість відкриття нового бізнесу без відповідного досвіду, за рахунок навчання в нашій компанії партнерів;
- використання нових комп'ютерних технологій.

Складовими нашої підтримки є :

1. Надання допомоги у вирішенні всіх поточних питань розвитку і зміцнення готельного-ресторанного бізнесу у вашому регіоні за всіма рівнями. Підготовка і навчання керівного і обслуговуючого персоналу.

2. Передавання нових технологій роботи, що становлять наукові надбання наших партнерів-компаній, а також оснащення спеціалізованим програмним забезпеченням для ефективного управління бізнес-процесів у вашому комплексі.

3. Використання ресурсів інтернет-порталу www.adt.org.ua - публікація на сайті реквізитів і контактів компанії, можливість розміщувати інформацію в стрічці новин, посилання на сайт у всіх рекламних матеріалах і діловій співпраці з клієнтами.

4. Постійне PR-просування послуги на туристичному ринку України і світу.

5. Участь в тренінгах, семінарах, конференціях. Організація обміну досвідом серед керівного персоналу.

Склад франчайзингового пакету

Основні складові:

1. Право на використання ТМ і фірмового стилю.
2. Корпоративні стандарти ведення бізнесу компанії.
3. Специфікація устаткування і консультації з його придбання за корпоративними цінами у сертифікованих партнерів і постачальників компанії.
4. Надання асортименту продукції і пакету технологічних документів на продукцію компанії.
5. Перелік сировини і матеріалів, необхідних для виробничого процесу, і консультації з їх придбання за корпоративними цінами у сертифікованих партнерів і постачальників компанії.
6. Консультації з придбання і установавання авторського програмного забезпечення компанії.
7. Консультації з добору й навчання персоналу з теми франчайзингу.
8. Надання специфікації й цін на корпоративну рекламну продукцію з відповідною атрибутикою.
9. Консалтингові послуги з питань реклами, маркетингу, ціноутворення, організації юридичної, бухгалтерської, фінансової та технічної бази до моменту відкриття і в процесі функціонування підприємства.
10. Керівництво для франчайзингу із застосування рекламної продукції, стандартів франчайзера тощо.

11. Проведення аналізу фінансової та маркетингової діяльності франчайзингового готелю до моменту відкриття і в процесі функціонування.

12. Організація тест-запуску й офіційного відкриття франчайзингової справи.

Короткі відомості про нас:

ТОВ видавничо-консалтингова компанія «Консалт-Ком» створена групою професіоналів у сфері менеджменту, маркетингу, фінансового аналізу, філології та видавничої справи, з багаторічним досвідом роботи в туристичній галузі.

Компанія надає комплексні інформаційно-консалтингові послуги, виготовляє рекламні й аналітичні продукти та друкує видання (книги, буклети, путівники й рекламну продукцію) в сфері маркетингу, індустрії туризму; проводить маркетинговий аналіз, огляд окремих галузей промисловості і товарних ринків, а також аналіз конкурентної ситуації.

Ми спеціалізуємося в наданні послуг приватним компаніям, урядовим установам і міжнародним фінансовим інститутам в сфері управлінського консультування і розвитку бізнесу, а також сприяння у визначенні оптимальних шляхів економічного розвитку бізнесу та його ефективної і раціональної реалізації. Компанія співпрацює з компаніями України, Росії, Болгарії та інших європейських країн.

Наша спеціалізація:

Управлінське консультування і розвиток бізнесу

Фахівці компанії «Консалт-Ком» мають великий досвід роботи в цій сфері в різних регіонах світу. В Україні наша компанія має багатий і результативний досвід надання консалтингових послуг в сфері управління і розвитку бізнесу, від малих і середніх до великих готелів.

Впровадження сучасних методів управління компанією:

- розробка системи бюджету (визначення центрів відповідальності; розробка основних бюджетних форм; опис бізнес-процесів контролю бюджету, прибутків і витрат, договорів; опис моделі фінансових розрахунків на основі бюджету розрахунків);

- розробка системи управлінського обліку (визначення принципів і процедур збору й аналізу інформації про господарські операції, що здійснюються в компанії; розробка системи показників і форматів звітів для аналізу зібраної інформації та ухвалення керівництвом управлінських рішень на їх основі; опис бізнес-процесів, пов'язаних із здійсненням управлінського обліку; розробка технічних завдань для автоматизації управлінського обліку у компанії);
- розробка організаційної структури, найоптимальніша відповідній бізнес-моделі;
- впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності;
- інші питання впровадження сучасних методів управління компанією.

Консалтинговий супровід VIP-менеджмент

Наша компанія пропонує послуги у сфері управлінського консультування з VIP-консалтингу. Практично ухвалення всіх ключових управлінських рішень пов'язане з особистим консультантом менеджера. Це вказує на високий рівень керівника – він радиться з професійним консультантом, і на практиці готовий підвищити ефективність свого бізнесу.

VIP-консультування

Програма індивідуального супроводу для керівників.

- Консультування у разі виникнення ризику.
- Коригування стилю керівництва, що заважає вирішувати завдання організації.
- Складання й обговорення психологічних портретів працівників.
- Побудова кадрової політики у топ-менеджменті.
- Створення умов для адаптації нового керівника у старій команді.
- Подолання стресових ситуацій, емоційного «залипання» в конфліктах.

VIP-консультування проводиться в протягом 1–1,5 годин, в зручному для вас місці, без свідків і конфіденційно.

Оптимізація технології управління персоналом

Оптимізація технології управління персоналу направлена на становлення в компанії сучасної й ефективної системи роботи із персоналом, що відповідає меті розвитку організації.

Дану послугу доцільно використовувати у таких випадках:

- розвиток організації досяг рівня, коли управління персоналом повинне здійснюватися в межах єдиної системи і на основі сформованих принципів;
- чисельність персоналу росте, а результати роботи фірми не покращуються;
- працівники не зацікавлені в якісному виконанні роботи, не проявляють ініціативи, не сриймають проблеми фірми, як свої власні;
- пошук і добір працівників для компанії здійснюється не на основі планів її розвитку, а у разі виникнення термінової вакансії;
- адаптація нових працівників не проводиться або неоскільки, «новачки» роблять багато помилок або довго входять в курс справи;
- рівень кваліфікації працівників не відповідає рівню вирішуваних завдань, а навчання не проводиться або є недостатнім;
- оплата праці персоналу не залежить від результатів роботи, немає механізму її зміни;
- правила підвищення і переміщення працівників склалися стихійно або застаріли.

Система навчання персоналу

Загальна програма навчання в компанії готельного і ресторанного комплексу може бути розділена на дві частини.

Перша — стосується професійної підготовки працівників і складається з технічних тренінгів. Ці програми враховують професійну підготовку працівників готельного і ресторанного комплексу відповідно до принципів міжнародних і українських стандартів управління, обслуговування, бухгалтерського обліку, різного рівня програм з маркетингу, оподаткування тощо.

Заняття побудовані у формі інтерактивних семінарів, в яких час розподілений як на лекції, так і на відвідування го-

телів, ресторанів і особлива увага відводиться на роботу груп і команд.

Друга — це нетехнічні тренінги, програми з формування лідерів в організації, напрацювання навичок управлінських, комунікаційних, презентації й уміння працювати в конфліктних ситуаціях тощо. До цього необхідно додати і навчання з нового, для компанії, напряду — тренінгу з продажі. Готельний і ресторанний комплекс, більше орієнтується на внутрішні тренінги, які проводять наші фахівці відділу професійної підготовки, а також тренери-фахівці із нашої компанії.

Система розвитку персоналу.

Ми бачимо професійний розвиток працівників у системі, всі елементи якої однаково важливі. Такими елементами є:

- самонавчання (спеціальні навчальні комп'ютерні програми, відеофільми CD—ROM);
- тренінги й інші тематичні конференції та семінари;
- короткострокове і довгострокове стажування у франчайзинговій мережі.

Кадровий консалтинг

Кадровий консалтинг передбачає рішення такого напряду завдань:

1. Розробка посадових інструкцій — документу, що регламентує виробничі повноваження та обов'язки працівника готелю (організації).

Посадові інструкції розробляються для того, щоб і працевладець, і працівник розуміли, чим дана робота відрізняється від інших, а також які права та обов'язки є у працівника. Перед вирішенням вказаного завдання необхідно дізнатися мету розробки інструкцій, визначити основні вимоги до складання інструкцій, розглянути приклади з практики. Якісно підготовлена посадова інструкція мотивує працівника на ефективне виконання своїх обов'язків, може використовуватися при ранжуванні робіт або посад з подальшою розробкою внутрішньофірмових систем оплати праці тощо.

2. Добір персоналу. Для вирішення вказаного завдання необхідно провести аналіз наявного кадрового складу, вивчи-

ти потреби готелю (організації) у кадрах, проаналізувати посадові обов'язки, визначити джерела надходження кандидатів, а також технології добору кадрів.

3. Адаптація нових працівників. Для вирішення вказаного завдання необхідно визначити послідовність дій для створення програми адаптації для нових працівників, розробити пакет внутрішніх документів, обов'язкових для вивчення і застосування новими працівниками.

4. Оцінювання персоналу. Для вирішення вказаного завдання необхідно визначити концепції, методи і критерії оцінювання працівників.

5. Навчання і розвиток персоналу. Для вирішення вказаного завдання необхідно визначити необхідність у навчанні, розробити різні системи навчання, адаптовані до потреб конкретного готеля (організації), організувати і провести навчальні заходи.

6. Мотивація персоналу. Для вирішення вказаного завдання необхідно визначити модель індивідуальної і групової мотивації.

7. Система оплати праці. Для вирішення вказаного завдання необхідно визначити основні принципи та етапи побудови, традиційні і нетрадиційні системи стимулювання.

8. Корпоративна культура. Для вирішення вказаного завдання необхідно визначити основні етапи створення корпоративної культури, розглянути конкретні приклади.

9. Кадрове діловодство. Для вирішення вказаного завдання необхідно визначити склад кадрової документації, вивчити рух кадрів і розробити відповідні рекомендації і пропозиції.

10. Безпека і зниження ризику. Для вирішення вказаного завдання необхідно оцінити надійність персоналу і партнерів, визначити технології збереження комерційної таємниці, розробити й провадити програму управління ризиком, пов'язаним з кадровим складом готелю (організації).

Кінцевим результатом діяльності незалежного консультанта є збільшення індивідуальної продуктивності праці кожного працівника і підвищення ефективності діяльності компанії в цілому, а в деяких випадках — створення конкурентних переваг і виведення компанії на новий рівень.

IT–консалтинг

Фахівці департаменту інформаційних технологій спільно допоможуть вам у вирішенні таких завдань:

- підготовка готелів до роботи з впровадження інформаційних систем і завдання інформатизації для компанії інтегратора;
- створення інформаційної моделі процесів готелів (блоку діяльності готелів, що автоматизується), визначення інформаційних вузлів;
- розробка макетів електронних документів системи, регламентів готельної і ресторанної діяльності в умовах нових процесів;
- підготовка технічного завдання нашої компанії партнерами з франчайзингу;
- самостійне написання або пропозиція про придбання інформаційної системи, її відладання і апробація;
- супровід впровадження (навчання користувачів);
- консультації з роботи у програмах;
- системна інтеграція клієнтів (консультації з придбання комп'ютерів і програмного забезпечення, установка і налагодження мережі IT й інші технічні роботи);
- створення, впровадження і ведення програмних продуктів в сфері управлінського обліку.

Інформаційні технології:

- розробка концепції інформаційної системи, її впровадження і забезпечення функціонування;
- оцінювання можливості впровадження інформаційної системи;
- розробка інформаційних моделей під час бізнес–моделювання;
- розробка управлінських інформаційних систем.
- системний аналіз інформаційних потреб організації;
- розробка стратегії інформаційного розвитку;
- моделювання і реінжиніринг бізнес–процесів;
- проектування інформаційно–технологічної інфраструктури;
- розробка технічних завдань для реалізації інформаційних проектів;

- організація процедури закупівель програмного і технічного забезпечення, включаючи проведення відкритих або закритих тендерів.

Стратегічний бізнес–консалтинг

Розробка стратегії розвитку бізнесу, що забезпечує зростання й лідерство в конкурентній боротьбі раціонального використання матеріальних, інтелектуальних й фінансових ресурсів компанії.

Ми не пропонуємо шаблонні рішення, а індивідуально підходимо до кожного клієнта.

Наша основна мета: надати допомогу власникам успішних компаній при ухваленні важливих рішень, зазвичай таких, що впливають на вартість їх бізнесу. Вона складається з:

- розробки стратегії розвитку корпорації та дистрибуції;
- оптимізації організаційної структури;
- розробки стратегії розвитку регіону;
- управління метою і контрольних показників;
- навчання й розвитку вищого менеджменту.

Маркетингові дослідження

Маркетингове дослідження товарів (послуг) є систематичними заходами щодо отримання оперативних даних, що описують поточний або перспективний стан розвитку товарів (послуг), а також аналіз і віддзеркалення даних у формі, що необхідна для вирішення стратегічних й тактичних завдань фірми.

Проведені в плановому порядку маркетингові дослідження, дають можливість отримувати конкурентні переваги, знизувати фінансовий та комерційний ризик підприємницької діяльності, визначати відношення споживача до послуги, що надається, давати оцінювання стратегічної й тактичної діяльності фірми, підвищувати ефективність комунікаційних ринкових заходів, визначати оптимальні сегменти позиціонування послуг і характер їх життєвого циклу.

Маркетинговий супровід бізнесу

Наш консалтинговий продукт (маркетинговий супровід), який забезпечує підвищення ефективності маркетингу в бізнесі.

Маркетинговий супровід бізнесу – комплекс заходів, направлених на постійне вивчення ринку з метою дії на попит для збільшення обсягу продажу товарів або послуг.

Незалежно від того, чи є у замовника виділені маркетингові ресурси і стратегія, продукт все одно корисний як основа для їх формалізації і підвищення ефективності

Ми можемо запропонувати інші консалтингові продукти, які доповнюють і завершують зміни з підвищення комерційної ефективності.

Розробка корпоративного стилю

Корпоративний стиль – це сукупність методів, що забезпечують єдність заходу фірми та її продукції. Це інструмент, здатний заощадити засоби для промоушна за допомогою впізнавальної діяльності, враховуючи рекламні засоби.

При розробці корпоративного стилю наші дизайнери враховують індивідуальні особливості бізнесу й атмосфери замовника. Розробка корпоративного стилю відбувається в сукупності логотипу компанії, бланків, фірмового буклету, річного звіту, каталогу та решти всіх необхідних у роботі корпоративних матеріалів.

Корпоративний стиль дозволяє виділяти і протиставляти товари, послуги компанії на базі конкурентів.

Основне завдання корпоративного стилю – це формування позитивного іміджу компанії для клієнтів і партнерів, підвищення ступеня впізнаваності її торгової марки.

Створюючи корпоративний стиль, ми прагнемо зробити його не тільки оригінальним за дизайном, але й зручним у використанні. Ми приділяємо багато уваги всім елементам фірмового стилю і їх гармонійному поєднанню з логотипом.

Стандартний набір елементів корпоративного стилю

У стандартний набір входять наступні елементи корпоративного стилю:

- логотип (українська, російська й англійська мови);
- корпоративні кольори (понтон);
- корпоративні візитні картки;
- іменні візитні картки;
- фірмовий бланк;

- фірмовий конверт (євростандарт С4, А4, А5)
- фірмовий бланк (MS Word, Excel);
- фірмове поєднання кольорів;
- фірмовий шрифт або гама шрифтів;
- факс-бланк;
- бланк ділового листа;
- тека для паперів;
- запрошення;
- бейдж.

Додаткові елементи корпоративного стилю.

Додаткові елементи корпоративного стилю розробляються за бажанням замовника, так само, як і рекламна поліграфія (листівки, буклети, каталоги, календарі) та ін. При цьому вони наділені рисами індивідуальності вашої компанії:

- логотип або девіз;
- рекламний символ фірми (певний персонаж або образ, що закріплений за фірмою і/або виражає значення її діяльності);
- тека;
- пакети;
- сувенірна продукція;
- квартальні календарі;
- упаковка (або пакувальний папір);
- правила оформлення рекламної і представницької продукції – brand book (повний опис фірмового стилю в застосуванні до різних рекламних носіїв, враховуючи розробку всього фірмового стилю)
- оформлення зовнішньої реклами і POS– матеріалів

Консалтинговий супровід інвестицій

В умовах економічного зростання в Україні актуальнішими стають питання фінансового забезпечення проектів розвитку готельного і ресторанного бізнесу. Ми надаємо нашим клієнтам послуги консалтингового супроводу інвестицій.

Ініціаторам інвестиційних проектів ми пропонуємо:

- пошук інвесторів, представлення інтересів в роботі з інвесторами;

- консультування за можливими формами фінансування проєктів;
- складання інвестиційних меморандумів;
- складання бізнес-планів, фінансових моделей й експертиза;
- формування пакету необхідних документів;
- юридичний супровід;

Інвесторам ми пропонуємо:

- пошук об'єктів для прямих інвестицій;
- експертизу проєктів, готелів—партнерів;
- повний або частковий комплекс Due—Diligence;
- податкове консультування;
- юридичний супровід і представлення інтересів;

Юридичний супровід бізнесу

Юридичний супровід бізнесу пов'язаний з умінням шукати, правильно оцінювати і продуктивно використовувати передові знання з таких напрямів як право, фінанси і бухгалтерський облік.

Для реалізації майже будь-якої бізнес-ідеї і на будь-якому етапі її розвитку виникає необхідність дозволу юридичних питань, починаючи із створення організації, планування її діяльності, відпрацювання первинної податкової оптимізації і закінчуючи корпоративними конфліктами, судовим захистом, розвитком бізнес-структури і ліквідацією організації.

Діяльність будь-якої компанії і підприємців пов'язана з багатьма різними юридичними питаннями. Юридичний супровід бізнесу це не тільки забезпечення замовника стандартними юридичними послугами, але й вирішення юридичних питань, які постійно виникають в процесі діяльності організації.

Ми можемо допомогти вам у вирішенні юридичних питань, для цього вам необхідно звернутися за контактними телефонами, електронною поштою або домовитися про зустріч.

Переваги нашого обслуговування:

- мінімізація постійних витрат — ви отримуєте юридичний супровід при виникненні питань і в необхідному

обсязі. Таким чином ваша компанія зекономить кошти на утримання штатного юриста, робочого місця, комп'ютерної техніки;

- наше обслуговування, за проблеми, залучає фахівців у конкретній сфері без додаткових витрат з вашого боку.

Нами розроблена власна система правових методів, що дозволяють клієнтам вирішувати внутрішні корпоративні конфлікти без порушення норм законодавства.

Потреба в кваліфікованій правовій допомозі виникає у керівництва компаній найчастіше у випадках необхідності збільшення статутного капіталу, емісії цінних паперів, отримання ліцензій, вирішення питань, пов'язаних з валютним регулюванням та у разі суперечок.

Due Diligence

Компанія «Консалт-Ком» пропонує послуги в сфері оцінювання фінансової й господарської діяльності готельно-ресторанного бізнесу, продажі, зростання бізнесу, або інвестування в нього.

Due Diligence представляє один з ключових етапів придбання компанії, який включає оцінювання фінансової та господарської діяльності готелів, яка дозволяє покупцеві зменшити ризик зіткнення з неприємними несподіванками, які виникають після укладення.

Due Diligence — процедура ретельного дослідження діяльності компанії й бізнесу з метою переконання в тому, що опрацьовані відомості не містять ніяких похибок, двозначного тлумачення, спотворень або упущень. Проведення цієї процедури передбачає вивчення компанії, її менеджменту, аналіз наявних угод, договорів і фінансових звітів, складання різних варіантів сценарію майбутнього розвитку компанії, дослідження галузій ринків, на яких працює компанія.

Оцінка фінансової і господарської діяльності готелів виконується відповідно до міжнародних бухгалтерських стандартів за схемою, прийнятою в міжнародних фінансових інститутах.

Due Diligence як процедура, іноді недооцінюється, що досить часто призводить до зриву операції. Хоча професійно проведене дослідження не може усунути всі ризики, воно дозволяє лише значно їх знизити.

Результати Due Diligence допомагають інвесторам упевнитися в тому, що в документах повністю і правдиво розкривається інформація про компанію, прийняти заходи проти завищення компанією своїх активів і приховання боргів та збитків, а також допомагають проаналізувати прибутки бізнесу у минулому і вірогідність майбутніх грошових потоків.

Для компанії, що перевіряється, процедура ретельного вивчення сприяє чіткішому визначенню методів й способів розкриття інформації про компанію для інвесторів.

Фахівці «Консалт-Ком» мають досвід роботи у всіх аспектах придбання і продажу компаній, реструктуризації, проектного фінансування, ціноутворення, фінансових прогнозів, і оцінювання фінансово-господарської діяльності.

Даний аналіз ґрунтується на внутрішній інформації, нормативних актах, даних, наданих конкурентами і партнерами, і проводиться з метою:

- перевірити достовірність фінансової та іншої внутрішньої інформації;
- знайти підтвердження припущенням, закладеним у бізнес-плані;
- оцінити можливість реалізації короткострокової і довгострокової стратегії компанії;
- переконатися в правильності оформлення всіх документів, в їх відповідності законодавству і внутрішнім правилам компанії;
- упевнитися в правильності і своєчасному подаванні податкової і статистичної звітності;
- оцінити конкурентні позиції компанії на діючому ринку;
- переконатися в тому, що керівництво компанії є компетентним для реалізації запланованих заходів.

Due Diligence є комплексним аналізом всієї сукупності відносин усередині компанії і її взаємодії з діючим середовищем. Умовно це дослідження можна розподілити на кілька частин, які відрізняються одна від одної за цілями, методами проведення. Проте всі ці елементи вкрай необхідні для цілісності й всебічності дослідження діяльності та фінансового стану компанії.

Купівля-продаж діючого бізнесу (готельно-ресторанного бізнесу). Рішення купити або продати компанію — одне

з найважливіших і найважчих рішень, з яким зіштовхується підприємець. Проте небагато підприємців мають час, досвід і ресурси, необхідні для проведення такої операції. У зв'язку з цими обставинами багато потенційних покупців та продавців сьогодні хочуть знайти професійних посередників, здатних допомогти їм придбати або продати їх бізнес. Використання посередника має кілька переваг: об'єктивність, конфіденційність, професійний досвід, ділові контакти, зручність. Підприємець може продовжувати приділяти своєму поточному готельно-ресторанному бізнесу достатньо уваги без збитку у процесі купівлі-продажу.

Нашим консалтинговим продуктом є супровід купівлі / продажу бізнесу, який враховує:

- експертизу бізнесу з напрямів, що цікавлять замовника (уточнення структури власності, аналіз фінансово-економічного стану, уточнення обсягу і структури активів, обсягу і структури зобов'язань, аналіз структури і динаміки продажів і т.д.);
- визначення (уточнення) предмету(—ів) операції(—ій) купівлі—продажу;
- визначення можливості придбання компанії, що цікавить замовника;
- аналіз легітимності бізнесу (тобто наявність, відсутність і легітимність документів, критичних для покупця при укладенні обігу з погляду її незаперечності надалі);
- розробка оптимальної схеми придбання компанії і календарного плану дій;
- організація і/або контроль операції з придбання компанії.

Наш новий напрям — виставковий консалтинг

Ви зацікавлені в отриманні інформації про світові новинки у оперованій вами галузі, або у впізнанні вашої торгової марки і збільшенні продажу у вашій компанії? Телефонуйте нам — і ми вам допоможемо.

Наша співпраця зі світовими виставковими центрами і компаніями, а також наявність великої бази виставок у всьому

світу, дає можливість нашій компанії консультувати клієнтів з питань вибору найвідповіднішої профільної виставки, участі в цих виставках і поїздок на них. Ми допоможемо вам у таких поїздках успішно представити експозицію компанії на обраній виставці, провести, заздалегідь сплановані зустрічі, і переговори з потенційними партнерами.

Враховучи тематичні переваги, терміни і бюджет, за вашим замовленням, ми можемо:

- надавати інформацію за виставковою тематикою і скласти перспективний план виставок або участі в них;
- проводити переговори з організаторами виставки і бронювати площу для стенду;
- організовувати поїздку для участі у виставці або її відвідування;
- розробити й оформити стенд;
- організовувати участь вашої компанії в заходах виставки (семінари, конференції);
- організовувати інформаційну підтримку і презентацію вашої компанії на виставці;
- організовувати зустрічі, переговори і відвідування профільних компаній;
- створити заочну участь у виставках;
- консультувати за митним оформленням виставкових вантажів;
- страхувати виставкові вантажі.

Ви також можете самі, скориставшись нашим сайтом, знайти потрібну вам виставку, а за докладнішою інформацією про участь в ній, організації стенду, поїздки звернутися до нас.

В зв'язку з розвитком ділового туризму ми створили асоціацію ділового туризму

Міжнародна асоціація ділового туризму співпрацює з усіма зацікавленими українськими і закордонними компаніями різних галузей: виробництва, торгівлі, виставок і презентацій, бізнес- і PR-структурами, ЗМІ, інтернет-виданнями з метою просування концепції ділового туризму та індустрії торгівлі, виставок і ярмарків на українському і закордонному ринках, розвитку в'їзного і виїзного ділового туризму, удосконален-

ня ділової інфраструктури, створення широкої інформаційної бази.

Завдяки небачено швидким темпам зростання кількості ділових контактів, сфера ділового туризму у світі втілилась в самостійну високоприбуткову галузь економіки, яка має свої асоціації, друковані видання, наукові й освітні установи.

Виходячи з тенденцій міжнародного ділового туризму й огляду на актуальність і перспективність даної галузі для України була створена міжнародна асоціація ділового туризму, що має за мету — об'єднати фірми й організації, що працюють у сфері ділового туризму, і компаній-споживачів.

Одна з основних причин створена асоціацією ділового туризму і пов'язана з тим, що завдяки інтернаціоналізації та глобалізації основних сфер життя суспільства український бізнес, зокрема діловий туризм та індустрія торгівлі, виставок і ярмарків, підпадає під потужний вплив світових тенденцій, які необхідно вивчати та враховувати в поточній роботі.

Тому необхідність видання публікацій з різних аспектів ведення бізнесу, розвитку ділового туризму й індустрії торгівлі, виставок і ярмарків, формування ділової культури є зрозумілою.

Міжнародна асоціація ділового туризму — неурядове, некомерційне об'єднання фірм, організацій і компаній, суб'єктів ринку ділового туризму в Україні.

Це об'єднання буде представляти, захищати й лобіювати інтереси ділового туризму й індустрії торгівлі, виставок і ярмарків на державному й законодавчому рівнях, готуватиме довідкові, інформаційні матеріали та пропозиції для державних структур про розвиток сфери ділового туризму й торгівлі, виставок і ярмарків, про вдосконалення ділового, інформаційного й професійного середовища для ведення бізнесу в Україні.

Завдяки науковим публікаціям і журналам, які ми видаємо, асоціація має налагоджену розвинену систему міжнародних зв'язків у сфері ділового туризму й індустрії торгівлі, виставок і ярмарків, а також ми постійно займаємося її розвитком.

Ми сподіваємося, що матимемо високий авторитет на українському і міжнародному ринках торгівлі, виставок і ярмарків, постійно зміцнюючи свої позиції, професійно володіючи між-

народною концепцією індустрії торгівлі, виставок і ярмарків, великою базою даних спеціалізованих компаній ділового туризму та індустрії торгівлі, виставок і ярмарків та корпоративних клієнтів.

Ми маємо намір стати ініціатором проведення конференцій, круглих столів, семінарів, у сфері туризму й індустрії торгівлі, виставок і ярмарків.

Безумовно, нам важлива підтримка і зміцнення статусу нашої компанії і подальше покращення якості послуг, що надаються. У зв'язку з цим ми серйозно і ретельно обираємо майбутніх партнерів для подальшої співпраці.

З повагою Георгій Мунін
директор ТОВ Консалтингова компанія
«Консалт–Ком».
01001, м.Київ,
вул.Грушевського, 10, офіс 213
E-mail: consultcom@yandex.ru
<http://www.adt.org.ua/>
Тел.: моб.+380 95 833-11-61

Авторський колектив:

Георгій Благовіч Мунін — головний редактор науково-практичного журналу «Туризм: теорія і практика», директор ТОВ Консалтингова компанія «Консалт–Ком».

Юрій Олеговіч Карягін — к.е.н., проф. Київського Національного університету культури та мистецтв.

Анна Сергіївна Артеменко — літературний редактор науково-практичного журналу «Туризм: теорія і практика».

Юлія Вікторівна Кошиль — аспірантка кафедри цивільного права юридичного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка

За загальною редакцією:

Лариса Сергіївна Трофименко, генеральний директор готельного комплексу «Київ», народний депутат України, кандидат політичних наук;

Олексій Олександровіч Гаца, к.е.н., провідний науковий співробітник, Рада по вивченню продуктивних сил України, Національної Академії Наук України, Академік УЕАН України.

Навчальне видання

**Мунін Георгій Благосвич,
Карягін Юрій Олегович,
Артеменко Анна Сергіївна,
Кошиль Юлія Вікторівна**

Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі

НБ ПНУС



730976

Навчальний посібник

Редактор *Василенко Людмила Геннадіївна*
Коректор *Хмельовська Ірина Петрівна*
Комп'ютерна верстка *Полощук Микола Андрійович*
Дизайн обкладинки *Сидоренко Марія Олексіївна*

Підписано до друку 20.08.2007.

Формат 84 x 108 1/32. Папір офсетний.

Друк офсетний. Гарнітура PetersburgC.

Умовн. друк. аркушів – 18,8. Обл.-вид. аркушів – 20,6.

Наклад 1000 примір.

Замовлення № _____

Видавництво «Кондор»
Свідоцтво ДК № 1157 від 17.12.2002 р.
03057, м. Київ, вул. Гарматна, 29/31,
тел./факс (044) 408-76-17, 408-76-52