

УДК 338.149

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-14>**Січка І.І.***кандидат економічних наук,
доцент кафедри туристичної інфраструктури
та готельно-ресторанного господарства
Ужгородського національного університету***Sichka Ivan***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of Tourism Infrastructure and
hotel and restaurant business
Uzhhorod National University*

КОМЕРЦІЙНА КОНЦЕСІЯ ЯК ФОРМА ІНВЕСТИВАННЯ У РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС

COMMERCIAL CONCESSION AS A FORM OF INVESTMENT IN RESTAURANT BUSINESS

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто комерційну концесію як форму інвестування у ресторанний бізнес. Досліджено правові основи комерційної концесії в законодавстві України. Установлено, що у країнах із розвинутою ринковою економікою більшість підприємств працює за схемою комерційної концесії в таких сферах, як ресторани й закуочні (відомі McDonald's, Pizza Hut, Baskin Robbins), туризм і готельне господарство (Holiday Inn, Sheraton), індустрія безалкогольних напоїв (CocaCola, Pepsi, 7UP). Найбільш популярні договори комерційної концесії у сфері ресторанного бізнесу України такі: «Джигіт», «Франс.уа», Pizza Celentano Ristorante, Salateira, Fornetti, Lviv Croissants, Aroma Kava, Grill Pab, Mafia, Coffelat, Druzi, Gemini espresso club, Mr.Grill Hotdogs & Burger, FreshLine, Black Honey, C&T CoffeeTea shop.

Ключові слова: комерційна концесія, ресторанний бізнес, франчайзинг, бренд, фаст-фуд.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрена коммерческая концессия как форма инвестирования в ресторанный бизнес. Исследованы правовые основы коммерческой концессии в законодательстве Украины. Установлено, что в странах с развитой рыночной экономикой большинство предприятий работает по схеме коммерческой концессии в таких сферах, как рестораны и закуочные (известные McDonald's, Pizza Hut, Baskin Robbins), туризм и гостиничное хозяйство (Holiday Inn, Sheraton), индустрия напитков (CocaCola, Pepsi, 7UP). Наиболее популярные договоры коммерческой концессии в сфере ресторанного бизнеса Украины следующие: «Джигит», «Франс.уа», Pizza Celentano Ristorante, Salateira, Fornetti, Lviv Croissants, Aroma Kava, Grill Pab, Mafia, Coffelat, Druzi, Gemini espresso club, Mr.Grill Hotdogs & Burger, FreshLine, Black Honey, C&T CoffeeTea shop.

Ключевые слова: коммерческая концессия, ресторанний бизнес, франчайзинг, бренд, фаст-фуд.

ANNOTATION

The relevance of the development of commercial concession (franchise) relations is due to the fact that the widespread use and distribution of such a form of economic contractual cooperation, as a commercial concession, creates favorable conditions for the development of small business, since it is the institution of commercial concession (franchise) is one of the most common forms of investment and introducing innovations into the country's economy. Due to these characteristics, franchising has been widely used in international practice, is a recognized economic and legal mechanism for enhancing investment relations and an important tool for implementing the state's innovation and investment policy.

The purpose of this work is to review the conceptual basis of commercial concession and the feasibility of its use in the restaurant business. Methodological basis of the study is the methods of analysis and synthesis, abstraction and generalization, system analysis and comparison. Based on the statutory definition, the commercial concession agreement refers to consensual, bilateral, paid and causal. The consensual nature of a commercial concession agreement is conditioned by the entry into force of the agreement from the time the parties reach agreement on the essential terms, while for real contracts it is not enough to reach an understanding of the essential conditions, they are considered concluded from the moment of transfer of the property defined by the contract. Currently in the catalog of franchises of Ukraine in the category catering about 400 franchises. In Ukraine, there are specialized companies that are preparing franchises for sale are engaged in the development of business plans, marketing, advertising the finished product, etc. Of the restaurateurs for such services they ask for \$ 2,000, and they willingly pay, expecting to earn on the trade with their trademarks many times more. The most popular commercial concessions in the field of restaurant business in Ukraine are the following: Jigit, François, Rizza Celentano Ristorante, Salateira, Fornetti, Lviv Croissants, Aroma Coffee, Grill Pub, Mafia, Coffelat, Druzi, Gemini Espresso Club, Mr.Grill Hotdogs & Burger, FreshLine, Black Honey, C&T CoffeeTea shop.

Key words: commercial concession, restaurant business, franchising, brand, fast food.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Актуальність розвитку відносин комерційної концесії (франчайзингу) зумовлюється тим, що широке використання та поширення такої форми господарської договірної кооперації, як комерційна концесія, створює сприятливі умови для розвитку малого підприємництва, оскільки саме інститут комерційної концесії (франчайзингу) є однією з найбільш прогресивних форм залучення інвестицій та впровадження інновацій в економіку країни. Завдяки цим характеристикам франчайзинг отримав широке застосування в міжнародній практиці, є визнаним господарсько-правовим механізмом активізації інвестиційних відносин та важливим інструментом реалізації інноваційно-інвестиційної політики держави.

Нестабільність та непередбачуваність економічної політики держави на попередньому етапі її розвитку, зокрема непослідовна інноваційно-інвестиційна політика, а також відсутність детального правового забезпечення відносин комерційної концесії стримують процес активного розвитку названих відносин. У зв'язку із цим постає питання щодо термінового створення цілісного господарсько-правового механізму інноваційного інвестування як одного з важливих завдань економічної політики держави. У цьому контексті існує потреба чіткого визначення об'єктів, відносно яких має здійснюватися державна підтримка розвитку інноваційного інвестування, зокрема франчайзингових відносин з інноваційним продуктом у складі франшизи.

Специфіка відносин комерційної концесії та сучасний стан розвитку економіки дають змогу зробити висновок про великі перспективи розвитку франчайзингу саме в Україні, але за умови суттєвого підвищення рівня правового забезпечення цих договірних відносин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. О.Г. Розметова розглядає концесійний договір як інноваційну форму інвестування в санаторно-курортну сферу. Автор стверджує, що концесія за умови розроблення оптимальної нормативно-правової бази та дієвого механізму дасть змогу поліпшити стан матеріально-технічної бази та якість надання послуг на підприємствах державної і комунальної власності, які не підлягають приватизації, шляхом значних впливань фінансових ресурсів без зміни форми власності [3, с. 120].

М.В. Грабар розглядає концесійні договори як перспективну форму реалізації державно-приватного партнерства, яка здатна забезпечити розвиток не тільки сфери туризму і рекреації України, а й усієї супутньої інфраструктури. Вони формуються основи системного розвитку галузі як складового чинника економічної системи [6].

Сьогодні дуже мало вітчизняних наукових досліджень, які б стосувалися використання комерційних концесій у готельно-ресторанному бізнесі. Проте багато зарубіжних учених займаються дослідженням теоретико-методологічних та прикладних аспектів концесій у туризмі: F.J. Paul Eagles, M. Cynthia Baycetch, Xiaoye Chen, Lina Dong, Elizabeth Halpenny, Pia B. Kwan, Jasminka J. Lenuzzi, Xiye Wang, Honggen Xiao, Yubing Zhang [7], Anna Spenceley, Rita Casimiro [8].

Однак залишається багато не вирішених питань стосовно особливостей використання комерційної концесії в готельно-ресторанному бізнесі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної роботи є розгляд концептуальних основ комерційної концесії та доцільності її використання в ресторанному бізнесі.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Відповідно до ст. 366 Господарсько-

го кодексу України, під комерційною концесією слід розуміти договір, відповідно до якого одна сторона (правоволоділець) зобов'язується надати другій стороні (користувачеві) на строк або без визначення строку право використання в підприємницькій діяльності користувача комплексу прав, належних правоволоділецьві, а користувач зобов'язується дотримуватися умов використання наданих йому прав та сплатити правоволоділецьві обумовлену договором винагороду [2].

Комерційна концесія (франчайзинг) – один із нових основних правових інститутів, що знайшов своє відображення у Цивільному кодексі України. Договір комерційної концесії (франчайзингу) (contract of franchising, contrat de franchissage ou de franchise) широко застосовувався в господарській діяльності із 70-х років ХХ ст., хоча вже був відомий у США з кінця ХVІІІ ст.

У країнах із розвинутою ринковою економікою більшість підприємств працює за схемою франчайзингу в таких сферах, як ресторани й закуочні (відомі McDonald's, Pizza Hut, Baskin Robbins і т. п.), туризм і готельне господарство (Holiday Inn, Sheraton і т. п.), індустрія безалкогольних напоїв (CocaCola, Pepsi, 7UP і т. п.) та ін.

Виходячи із законодавчо встановленого визначення, договір комерційної концесії відноситься до консенсуальних, двосторонніх, платних і каузальних. Консенсуальність договору комерційної концесії зумовлюється тим, що набрання чинності договору відбувається з часу досягнення сторонами згоди щодо істотних умов, тоді як для реальних договорів недостатньо досягнення лише порозуміння стосовно істотних умов, вони вважаються укладеними з моменту передачі визначеного договором майна.

Відповідно до договору комерційної концесії, надання користувачу комплексу виключних прав правоволоділецьві, технічної та комерційної документації, виплата роялті правоволоділецьві – діяння, спрямовані на виконання договору, який уже набрав чинності. Перелічені дії можуть також і співпадати з моментом укладенням договору. Водночас, навіть якщо передача комплексу прав, відповідної документації та виплата винагороди відбуваються в момент укладення договору, договір комерційної концесії все одно є консенсуальним.

Порівняно з одностороннім договором, в якому права має тільки одна сторона, а друга – лише обов'язки, комерційна концесія (франчайзинг) є двостороннім договором, оскільки взаємні права та обов'язки мають обидві сторони цього договору.

Залежно від сфери застосування договору виділяють такі основні типи комерційної концесії: обробну (виробничу), сервісну (концесія на послуги) та торговельну.

Як відзначає Н.О. Саніахметова, використання в законодавстві України терміна «комерційна концесія» поряд з існуванням концесійного договору, що докорінно відрізняється за своїм

змістом, може призвести до проблем у практичній діяльності [4, с. 297].

Поряд із доктринальними положеннями щодо співвідношення термінів комерційної концесії та франчайзингу існує офіційне тлумачення. Так, Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва (нині – Державна регуляторна служба України) у своєму Листі від 11.02.2004 № 761 зауважив про ідентичність термінів договору франчайзингу та договору комерційної концесії [5].

Сьогодні в каталозі франшиз України в категорії громадського харчування виставлено близько 400 франшиз. В Україні з'явилися спеціалізовані компанії, які готують франшизи на продаж: займаються розробкою бізнес-планів, маркетингом, рекламують готовий продукт та ін. З рестораторів за подібні послуги вони просять від 2 тис дол., і ті охоче платять, розраховуючи заробити на торгівлі своїми торговими марками в рази більше.

Найбільш популярні договори комерційної концесії у сфері ресторанного бізнесу України такі:

- «Джигіт» – ресторани грузинської кухні у форматі Fast-Casual. Обсяг інвестицій становить від 20 000 до 35 000 дол. Вступний внесок – 5 000 дол. Роялті – 2%, період окупності – від 7 до 12 місяців.

- «Франс.уа» – національна українська мережа кав'ярень із продажу високоякісної традиційної французької випічки. Обсяг необхідних інвестицій – від 20 000 до 25 000 дол. Вступний внесок – 6000 дол., роялті відсутні, період окупності – 18 місяців.

- Pizza Celentano Ristorante – перша і найбільша мережа піцерій в Україні. Для відкриття закладу площею 60–80 м² обсяг необхідних інвестицій становить від 45 000 до 60 000 євро. Термін окупності інвестицій – два роки.

- Salateira – міжнародна мережа ресторанів здорового харчування. Необхідний обсяг інвестицій 120 000 дол., вступний внесок – 30 000 дол., тривалість придбання франшизи – два роки.

- Fornetti – мережа пекарень, налічує 550 закладів по всій Україні. Необхідний обсяг інвестицій – від 8 000 до 15 000 дол. залежно від розмірів фондів. Час покупки інвестицій – вісім місяців.

- Lviv Croissants – львівський концепт мережі пекарень швидкого харчування. Необхідний обсяг інвестицій – 25 000 дол., вступний розмір – 9 000 дол. Розмір роялті – 3% від обороту на місяць. Термін окупності інвестицій – від 2 до 12 місяців.

- Aroma Kava – одна з найбільших мереж кав'ярень в Україні. Необхідний обсяг інвестицій може – від 250 000 до 800 000 грн залежно від розмірів закладу. Термін окупності – від 6 до 15 місяців. Розмір роялті – 2% від щомісячного обороту.

- Grill Pub – міжнародна мережа гриль-ресторанів. Вступний внесок відсутній, розмір не-

обхідних інвестицій починається від 540 000 грн. Роялті – 2% від щомісячного обороту, термін закупівлі інвестицій – від шести місяців.

- Mafia – мережа ресторанів японської та китайської кухонь. Вартість франшизи – від 30 000 євро, роялті – 5% від продажів на місяць. Також передбачена виплата маркетингового платежу у розмірі 2% від щомісячних продажів. Термін окупності бізнесу – від 24 до 26 місяців.

- Coffelat – мережа українських кав'ярень, працюючих за принципом «кава із собою». Для використання франшизи необхідного інвестувати у заклад 26 000 дол., вступний внесок – 1 800 дол. На повернення інвестицій необхідно один-два роки.

- Druzi – франшиза мережі кафе. Первинний внесок – 90 000 грн, обсяг інвестицій – від 50 000 грн. Роялті – 3%, тривалість окупності – від 12 до 18 місяців.

- Gemini espresso club – мережа кав'ярень із двадцятирічною історією. Обсяг інвестицій – від 170 000 грн, вступний внесок – 1 000 дол. Окупність – від 8 до 12 місяців.

- Mr.Grill Hotdogs & Burger – мережа хот-дог-барів. Для ресторану площею 50 м² вступний внесок становить 5 000 дол., обсяг інвестицій – 52 500 дол. Для ресторану площею 100 м² вступний внесок – 10 000 дол., обсяг інвестицій – 95 000 дол. Термін окупності – від 22 до 26 місяців.

- FreshLine – національна мережа кафе швидко харчування. Розмір інвестицій – від 15 000 до 35 000 дол. залежно від розміру закладу. Вступний внесок становить від 4 500 до 6000 дол. Період повернення вкладень – від 18 до 30 місяців.

- «Сімейна пекарня» – українська мережа міні-пекарень. Інвестиції – від 18 000 дол. Вступний внесок – 5 000 дол. Роялті відсутні, а період окупності – від 10 місяців.

- Black Honey – одна з найвідоміших кав'ярень Західної України. Інвестиції – від 15 000 до 60 000 дол. залежно від формату закладу. Вступний внесок – від 2 000 до 5 000 дол. Роялті – 3%. Термін окупності – від 10 до 20 місяців.

- C&T CoffeeTea shop – удале поєднання двох форматів: магазину з широким асортиментом кави та чаю з усього світу і кафе із залом для дегустації і широким вибором супутніх товарів. Розмір інвестицій – від 30 000 євро. Вступний внесок – від 9 000 євро, роялті – 3%, а термін окупності – 9–20 місяців.

Покупець франшизи отримує чимало. Йому дають чіткий бізнес-план, гарантують чіткий графік відкриття точки, технології, меню, проводять навчання персоналу. По суті, людина за місяць отримує готовий працюючий бізнес. У подальшому власник франшизи бере на себе маркетинг і рекламу, а також допомагає з поставками продукції. По суті, франчайзі отримує доступ до оптових закупівель усієї мережі, а там уже зовсім інші

ціни. Для невеликого кафе чи ресторану-одинака такі прайси недосяжні. Мережа може дозволити собі також найняти більш дорогого технолога, відповідно, отримати на виході більш якісний і оригінальний продукт [1, с. 143].

Найдорожча у світі мережа швидкого харчування з'явилася у 1948 р. у Каліфорнії. 2017 р. бренд McDonald's оцінювався у 97,7 млрд дол. Чистий прибуток компанії за підсумками 2017 фінансового року становив 5,19 млрд дол., що на 11% більше за аналогічний показник попереднього року. Майже 37 тис закладів McDonald's працюють у понад 100 країнах. Компанія активно просувається на нових ринках, але час від часу стикається зі спротивом із боку місцевих бізнесів і представників влади. На законодавчому рівні McDonald's заборонили в Ірані, Північній Кореї та на Бермудських островах.

В Україні компанія присутня більше 20 років, перший ресторан було відкрито у 1997 р. На початок поточного року мережа розширилася до 83 закладів. Частка McDonald's на вітчизняному ринку закладів швидкого обслуговування становить близько 11%.

Kentucky Fried Chicken – одна з найстаріших американських мереж закладів швидкого обслуговування, що з'явилася ще у 1950-х роках. За 10 років KFC вже набували популярності у Великобританії, Мексиці та інших країнах. Права на франшизу KFC належать компанії Yum! Brands, яка також володіє брендами Pizza Hut і Taco Bell. Бренд KFC потрапив до п'ятірки найдорожчих у світі фаст-фудів і оцінювався у 13,5 млрд дол. США.

Загалом у світі працює понад 20 тис закладів. Перший KFC в Україні з'явився у грудні 2012 р. Протягом п'яти років компанія планувала розширити мережу до 100 точок, інвестувавши у кожную близько 2 млн дол.

За даними компанії Pro-Consulting, обсяг українського ринку закладів швидкого обслуговування оцінюється приблизно в 488,7 млн дол. США.

На тлі зниження інтересу з боку глобальних компаній український ринок поступово завойовує фінська мережа Hesburger, яка у своїй країні відвоювала лідерські позиції у McDonald's. Понад 400 закладів компанії розташовані у Литві, Латвії, Естонії, Туреччині, Казахстані, Росії.

Асортимент таких закладів уже змінюється під впливом трендів здорового харчування. Навіть гіганти індустрії вимушені підлаштовувати своє меню під смаки аудиторії, доповнюючи його «здоровими» позиціями, або ж зовсім «змінювати курс». Так, McDonald's постійно публікує заяви про «оздоровлення», зменшення вмісту шкідливих компонентів у стравах, а також доповнює стандартне меню традиційними для тієї чи іншої країни стравами. На цій же хвилі влітку минулого року мережа KFC запустила у Китаї перший заклад під назвою K Pro, де замість фірмової смаженої у фритюрі курятини подають салати, сандвічі, страви з риби та морепродуктів.

Утім, ця тенденція помітна не лише в Азії, а й на батьківщині фаст-фуду – США, де майже 83% споживачів відвідують «швидкі» заклади мінімум один раз на тиждень. На зміну традиційним бургерним приходять веганські заклади. Один із прикладів – компанія Plant Power Fast Food, яка відкрила перший заклад у 2016 р. у Сан-Дієго. Його меню складалося з бургерів, картоплі-фрі та коктейлів, але без використання м'яса, барвників, ароматизаторів та інших шкідливих компонентів. Станом на кінець 2017 р. обороти веганського фаст-фуду перевищили 1,8 млн дол. США. На хвилі такого успіху друге кафе з'явилося вже за півтора року на місці колишнього ресторану Burger King у Каліфорнії.

Окрім веганських страв та інших варіацій на тему корисної їжі, заклади швидкого обслуговування потроху шукають нові рішення у старих рецептах. Незвичні колись італійська та мексиканська кухні зараз уже стали інтернаціональними і тому сприймаються як щось повсякденне. Натомість ресторатори експериментують із регіональним фаст-фудом Близького Сходу, що вже став доволі популярним у Європі. Якщо нинішні темпи розвитку збережуться, до 2022 р. ринок зросте більше ніж на 150 млрд дол. США, до 690,8 млрд дол. США.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, комерційна концесія (франчайзинг) – один із нових основних правових інститутів, що знайшов своє відображення у Цивільному кодексі України. Договір комерційної концесії широко застосовувався в господарській діяльності із 70-х років ХХ ст., хоча вже був відомий у США з кінця ХVIII ст. У країнах із розвинутою ринковою економікою більшість підприємств працює за схемою франчайзингу в таких сферах, як ресторани й закусочні (відомі McDonald's, Pizza Hut, Baskin Robbins), туризм і готельне господарство (Holiday Inn, Sheraton), індустрія безалкогольних напоїв (CocaCola, Pepsi, 7UP). Найбільш популярні договори комерційної концесії у сфері ресторанного бізнесу України такі: «Джигіт», «Франс.уа», Pizza Celentano Ristorante, Salateira, Fornetti, Lviv Croissants, Aroma Kava, Grill Pab, Mafia, Coffelat, Druzi, Gemini espresso club, Mr.Grill Hotdogs & Burger, FreshLine, Black Honey, C&T CoffeeTea shop.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бачо Р.Й., Пойда-Носик Н.Н., Січка І.І. Інвестиції в туристично-рекреаційну галузь України: теорія та практика регулювання : монографія. Ужгород : ФОР Бреза А.Е., 2014. 208 с.
2. Господарський кодекс України. Харків : Одиссей, 2014. 184 с.
3. Розметова О.Г. Концесійний договір як інноваційна форма інвестування санаторно-курортної сфери. *Регіональні проблеми розвитку туризму та рекреації*. Донецьк : Юго-Восток, Лтд, 2005. С. 115–121.
4. Санахметова Н.О. Договір концесії як форма інвестування. *Актуальні проблеми держави і права*. 2005. № 25(68). С. 294–297.

5. Щодо договору комерційної концесії : Лист Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва від 11.02.2004 № 761. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DP1113.html (дата звернення: 02.09.2019).
6. Hrabar M.V. Concession as the implementation of public-private partnership in sphere of tourism and recreation. *Economic Processes Management*. 2014. № 3. URL: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2014_3/2014_3_1.pdf
7. Guidelines for Planning and Management of Concessions, Licenses and Permits for Tourism in Protected Areas / F.J. Paul Eagles et al. Waterloo, Ontario, Canada, 2009. 103 p.
8. Spenceley A., Casimiro R. Tourism concessions in protected areas in Mozambique: Analysis of tourism concessions models in protected areas in Mozambique. 2012. 106 p.

REFERENCES:

1. Bacho R.Y., Poida-Nosyk N.N., Sichka I.I. (2015) Investytsii v turystychno-rekreatsiinu haluz Ukrainy: teoriia ta praktyka rehuliuвання [Investments in the tourism and recreational industry of Ukraine: theory and practice of regulation]. Uzhhorod: Vydavnytstvo FOP Breza A.E. (in Ukrainian)
2. Economic Code of Ukraine (2014) Kharkiv : Odissei. (in Ukrainian)
3. Rozmetova O.H. (2005) Kontsesiinyi dohovir yak innovatsiina forma investuvannya sanatorno-kurortnoi sfery [The concession agreement as an innovative form of investing in the health resort area] *Rehionalni problemy rozvytku turyzmu ta rekreatsii*. Donetsk: TOV „Yuho-Vostok, Ltd”, 115–121. (in Ukrainian)
4. Saniakhmetova N.O. (2005) Dohovir kontsesii yak forma investuvannya [Concession agreement as a form of investment]. *Aktualni problemy derzhavy i prava*, vol. 25, no. 68, pp. 294-297. (in Ukrainian)
- Concerning a commercial concession agreement. Lyst Derzhavnoho komitetu Ukrainy z pytan rehuliatornoj polityky ta pidpriemnytstva vid 11.02.2004 r. № 761. Available at: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DP1113.html (accessed 2 September 2019). (in Ukrainian)
5. Hrabar M.V. (2014) Concession as the implementation of public-private partnership in sphere of tourism and recreation [Internet source] / *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*. Available at: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2014_3/2014_3_1.pdf (accessed 3 September 2019).
6. Paul F. J. Eagles, Cynthia M. Baycetic, Xiaoye Chen and other (2009) Guidelines for Planning and Management of Concessions, Licenses and Permits for Tourism in Protected Areas. Waterloo, Ontario, Canada.
7. Spenceley A., Casimiro R. (2012) Tourism concessions in protected areas in Mozambique: Analysis of tourism concessions models in protected areas in Mozambique.