

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**РОЗВИТОК ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ
ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RAMADA ENCORE»**

Студента 2 курсу, 8м групи
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа»
спеціалізації
«Міжнародний готельний бізнес»

Бондар
Анни Олександрівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Босовська Мирослава
Веліксівна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Бойко
Маргарита Григорівна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Спеціалізація/освітня програма «Міжнародний готельний бізнес»

Затверджую
Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” 2018 р.

Завдання

на випускову кваліфікаційну роботу студентіві

Бондар Анні Олександрівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Розвиток франчайзингової системи готельного оператора «Ramada Encore».

Затверджена наказом ректора від “11” жовтня 2018 р. № 3666

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 16 листопада 2019 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – розробка теоретичних та практичних аспектів становлення та розвитку франчайзингової системи готельного оператора «Ramada Encore»

Об’єкт дослідження – є розвиток франчайзингової системи готельного оператора «Ramada Encore»

Предмет дослідження – є соціально-економічні відносини, які виникають в процесі розвитку франчайзингової системи готельного оператора «Ramada Encore»

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Табл. Класичний франчайзинг ;Табл. Переваги франчайзингової мережі для споживача туристичних послуг; Рис. Структура ринку франчайзингу; Табл. Організаційна структура управління «Ramada Encore».; *Табл.* Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства; Табл. Переваги та недоліки франчайзингової системи для франчайзі.

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ ВІТЧИЗНЯНОГО ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА 9

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування франчайзингових систем

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RAMADA ENCORE»

2.1. Сучасний стан застосування франчайзигу українськими компаніями

2.2. Організаційно-економічна характеристика готельного оператора «Ramada Encore»

2.3. Дослідження особливостей використання франчайзингу готельним оператором «Ramada Encore»

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RAMADA ENCORE»

3.1. Напрями розвитку готельного оператора «Ramada Encore»

3.2. Розробка проекту вдосконалення розвитку франчайзингової системи готельного оператора «Ramada Encore»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2018 р.	01.09.2018 р.- 20.12. 2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	до 02.06.2019 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	17.11.2019р. 22.11.2019 р
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

Босовська М.В.

9. Гарант освітньої програми _____

Бойко М.Г

10. Завдання прийняв до виконання студент _____

Бондар А.О.

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент **Бондар Анна Олександрівна** виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено аналіз літератури з предмету дослідження, розглянуто теоретичні, методичні та практичні основи формування та реалізації франчайзингових систем у готельному бізнесі. Проведено дослідження передумов та економічних засад формування франчайзингових систем готельного оператора «Ramada Encore». На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано напрями удосконалення інтеграційної взаємодії досліджуваного суб'єкта готельного бізнесу на умовах франчайзингу.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи **Босовська М.В.** _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента **Бондар Анни Олександрівни** _____
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Бойко М.Г. _____
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г. _____
(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ ВІТЧИЗНЯНОГО ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА.....	9
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	9
1.2. Методологічні засади формування франчайзингових систем.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RAMADA ENCORE»	24
2.1. Сучасний стан застосування франчайзигу українськими компаніями.....	24
2.2. Організаційно-економічна характеристика готельного оператора «Ramada Encore»	33
2.3. Дослідження особливостей використання франчайзингу готельним оператором «Ramada Encore»	43
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RAMADA ENCORE»	50
3.1. Напрями розвитку готельного оператора «Ramada Encore»	50
3.2. Розробка проекту вдосконалення розвитку франчайзингової системи готельного оператора «Ramada Encore»	60
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність проблеми. Останнім часом в Україні активізувалась тенденція розвитку малого бізнесу. Хоча він має значні перспективи та переваги для розвитку ринкової економіки, але цьому заважають проблеми, які насамперед пов'язані з фінансуванням бізнесу та посиленням конкуренції на внутрішніх ринках за рахунок розширення присутності іноземних виробників. Вирішення цих проблем можливе шляхом використання підприємствами переваг франчайзингових відносин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день чимало праць присвячені саме франчайзингу в Україні. Особливості франчайзингу досліджувались у працях зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як: А. Андреев, Л. Еременська, І. Крупенна, Ю. Паніна, О. Рогач, Ю. Солієнко та ін. Вивчення представлених в літературі підходів до визначення франчайзингу дозволяє розглядати його з двох точок зору: з одного – як процес, з іншого – як документ, що має правову основу. Франчайзинг як процес розглядається як спосіб доставки продукції або послуг споживачеві, способу розвитку бізнесу і завоювання ринку на основі кооперації матеріальних і фінансових коштів і зусиль різних підприємств. Франчайзинг як документ, що має правову основу, – ця угода, згідно з яким юридична особа або індивідуальний розповсюджувач товарів або послуг, що надаються, захищені в свою чергу торговою маркою, надає виняткові права на реалізацію, в масштабах обмеженої території, продукції або послуг підприємцем в обмін на надання від них платежів з умовою виконання прописаних в контракті пунктів, таких як не порушення технологічних і обслуговуючих процесів.

Метою роботи є розробка теоретичні та практичні аспекти становлення та розвитку франчайзингової системи готельного оператора «Ramada Encore».

Для досягнення мети дослідження були поставлені наступні **завдання**:

- провести аналітичний огляд літературних джерел щодо розвитку франчайзингової системи готельного оператора;
- дослідити методологічні засади формування франчайзингових систем;
- проаналізувати сучасний стан застосування франчайзигу українськими компаніями;
- надати організаційно-економічну характеристику готельного оператора «Ramada Encore»;
- провести дослідження особливостей використання франчайзингу готельним оператором «Ramada Encore»;
- обґрунтувати інноваційний підхід до розвитку готельного оператора «Ramada Encore»;
- розробити проект вдосконалення розвитку франчайзингової системи готельного оператора «Ramada Encore».

Об'єктом дослідження у роботі є розвиток франчайзингової системи готельного оператора «Ramada Encore».

Предметом дослідження є соціально-економічні відносини, які виникають в процесі розвитку франчайзингової системи готельного оператора «Ramada Encore».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ ВІТЧИЗНЯНОГО ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Франчайзинг являє собою один з небагатьох інструментів розвитку бізнесу, який давно і ефективно «працює» в світі, в тому числі і в нашій країні, де франчайзинг активно розвивається. В умовах гострого дефіциту фінансування як основного, так і оборотного капіталу підприємств в Україні саме франчайзинг дозволяє створювати досить швидко зростаючий бізнес на досить вигідних умовах як для франчайзингової компанії, так і для покупців франшизи. Однак далеко не всі підприємці в Україні досить добре обізнані про переваги франчайзингу як перспективного виду бізнесу.

На сучасному етапі все більшого використання набуває такий метод ведення підприємницької діяльності як «франчайзинг». В економічній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) відсутня єдність поглядів щодо його сутності та змісту. Розглянемо як термін «франчайзинг» визначають науковці та практики.

Так, автор Т. М. Григоренко у науковій статті «Класифікація франчайзингових мереж у роздрібній торгівлі» зазначає, що франчайзинг – це «угода, при якій виробник або одноосібний розповсюджувач продукції чи послуг, які захищені товарним знаком, дає ексклюзивні права на розповсюдження на певній території своєї продукції або послуг незалежним підприємцям роздрібним торговцям) в обмін на отримання від них платежів (роялті) за умови дотримання технологій виробничих та обслуговуючих операцій» [15, с. 117].

Натомість, дослідник І. А. Крупенна «Аналіз пропозицій туристичних франшиз на вітчизняному ринку» відзначає, що франчайзинг – це «спосіб

доставки продукції та послуг споживачеві... форма організації і здійснення підприємницької діяльності на основі кооперації матеріальних і фінансових ресурсів і зусиль різних підприємств» [24, с. 11].

На противагу попереднім авторам, група дослідників (О. О. Мартиненко та М. В. Шуба) у науковій статті «Світовий досвід використання франчайзингу як ефективною моделі розширення бізнесу» зазначає, що франчайзинг – це «особливий метод або спосіб комерційної діяльності, коли індивідуальний підприємець або невелике комерційне підприємство домовляється із великим підприємством, яке є добре відомим і має хорошу репутацію на національному та міжнародному ринках, про те, що цей підприємець (чи підприємство) буде вести комерційні операції під іменем цієї фірми чи під торговою маркою, або надавати свої послуги підфірмовим знаком обслуговування» [29, с. 253].

Автор С. В. Огінок у науковій статті «Інституційні механізми регулювання франчайзингової стратегії провадження бізнесу» досліджує франчайзинг як економічну категорію, яка характеризує систему економічних відносин розподілу товарів, що захищені торговельною маркою і полягають у переданні ексклюзивного права на розподіл на певній території своєї продукції або послуг незалежним підприємцям (роздрібним торговцям) в обмін на отримання від них платежів за умови дотримання технологій виробничих і обслуговуючих операцій [33, с. 58]

Погоджуємося із думкою Ю. С. Паніна, який у своїй науковій роботі «Проблеми класифікації договору франчайзингу за методом поширення франшизи» зазначає, що франчайзинг – це «форма господарської інтеграції малого та крупного бізнесу, що заснована на довгостроковому співробітництві двох або декількох незалежних господарюючих суб'єктів, при якій крупна компанія (франчайзер) надає на платних умовах індивідуальному підприємцеві або групі підприємців (франчайзі) право використовувати у підприємницькій діяльності комплекс виключних прав, а

також здійснює технічну, маркетингову та консультаційну підтримку протягом терміну дії договору франчайзингу» [35, с. 17].

Дослідники О. Я. Рогач та Ю. С. Солієнко у науковій статті «Актуальні проблеми державної реєстрації договору комерційної концесії (франчайзингу) в Україні та шляхи їх вирішення на основі зарубіжного досвіду» відзначає, що франчайзинг – це «форма бізнесу, що передбачає щільний та довготривалий взаємозв'язок франчайзера (фірми, що передає права на товарний знак, технологію, тощо) і франчайзі (незалежного підприємця, невеликої фірми), що зобов'язана вести підприємницьку діяльність у послідовності до концепції та місії франчайзера» [38, с. 119].

Найбільш поширені трактування поняття «франчайзинг» представлені у табл.

1.1.

Таблиця 1.1

Наукові трактування поняття «франчайзинг»

№ з/п	Вид діяльності	Суть трактування	Автори, джерело
1.	Особливий вид ліцензування	складна форма стандартної ліцензійної угоди	А. Андреев [2]
2.	Форма вертикальної інтеграції великих і малих підприємств	специфічний вид вертикальної інтеграції великих і малих фірм через оригінальну систему контрактів-ліцензій (франшиз)	Л. Еременська [19, с. 16]
3.	Спосіб просування та збуту товарів і послуг	специфічний метод розповсюдження товарів і послуг, що передбачає надання визначеною компанією (франчайзером) права продажу своїх товарів і послуг незалежній особі чи компанії (франчайзі).	І. Крупенна [24, с. 11]
4.	Форма організації підприємницької діяльності	особлива форма організації бізнесу, що базується на довгострокових відносинах між великою компанією (франчайзером), що надає виключне право на створення та збут під її торговельною маркою на визначеній території певних видів товарів і послуг, і малою самостійною фірмою, що приймає таке право	Ю. Паніна [36, с. 87]
5.	Вид ділового співробітництва	В основі формування відносин франчайзингу лежить налагодження співпраці, як мінімум, між двома суб'єктами підприємницької діяльності (франчайзером та франчайзі), які вступають у взаємодію з метою досягнення спільних цілей, що відповідають їх індивідуальним інтересам.	О. Рогач [38, с. 119]

На нашу думку, існуючі визначення поняття «франчайзинг» зводяться до таких його напрямів – це:

- особливий вид ліцензування;
- спосіб доставки продукції та послуг споживачеві;
- форма організації і здійснення підприємницької діяльності на основі кооперації матеріальних і фінансових ресурсів підприємств;
- форма вертикальної інтеграції великих і малих підприємств;
- спосіб просування та збуту товарів і послуг;
- форма організації підприємницької діяльності;
- вид ділового співробітництва.

Обмеженість вищенаведених підходів до визначення терміну франчайзинг, на нашу думку, полягають у такому:

1. Визначати франчайзинг як систему економічних відносин розподілу товарів (Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Лисенко А. О. [8, с. 137]) недоречно, тому що франчайзинг може включати не тільки товари, але і права інтелектуальної власності, послуги, технології ведення бізнесу, торгові марки та знаки, фірмовий стиль.

2. Зводити франчайзинг до механізму передачі чи продажу ліцензії на торговий знак (торгову марку) або технологію відомої фірми на певних комерційних умовах іншій особі (А. Є. Гессен [12, с. 318] та В. О. Грабовий [14]) некоректно тому, що передання технології це лише одна із особливостей франчайзингу. Отже, дане визначення не охоплює всього поняття «франчайзинг». Франчайзинг це значно ширше поняття.

3. Визначення франчайзингу «як ефективної системи відносин щодо організації, виробництва та збуту товарів та послуг» (Ю. О. Добрянська, А. В. П'ясечна, Н. С. Косар [18, с. 123]) є надто узагальненим оскільки підходить для визначення термінів «ліцензія», «комерційна консесія» і нерокриває сутність цього поняття та відмінність його від інших.

4. «Франчайзинг – це договір» (О. Є. Кузьмін, Т. В. Мирончук, І. З. Салата та Л. В. Марчук [25, с. 98]) некоректно тому, що в даному випадку франчайзинг буде розглядатись лише у вивченні властивостей цього договору (оплатність, двосторонність та ін.), а франчайзинг це не лише договір, а і сукупність певних відносин, як сукупність певних відносин, які мають тривалий і упорядкований (систематизований) характер.

5. У визначенні «франчайзингу» такими вченими О. О. Мартиненко та М. В. Шуба [29, с. 255] поза увагою залишилися питання навчання та консультаційної, технічної, маркетингової підтримки франчайзі, що є однією із головних умов франчайзингу.

6. Визначення «франчайзинг» за К. В. Романчук та І. О. Кирій [62] – є досить узагальненими та підходять для визначення термінів «комерційна концесія», «ліцензія», не визначають характерні особливості франчайзингу (консультаційна, технічна, маркетингова підтримка із сторони франчайзера).

Не дивлячись на значу кількість (більше ніж 80) видів економічної діяльності, в яких застосовується франчайзинг, ця модель не є зовсім універсальним способом ведення бізнесу. Більше того, для франчайзингу характерна концентрація в певних видах діяльності, коло яких обмежене. За підсумками одного з досліджень Міжнародної франчайзингової асоціації, 18% франчайзингових систем зосереджені в швидкому харчуванні, 11% – у сфері роздрібною торгівлі [60].

Зважаючи на обмежену область застосування у поєднанні з концентрацією франчайзингу в певних видах діяльності і той факт, що в деяких з них він є ефективнішим в порівнянні з іншими, визначено характеристики, які свідчать про доцільність використання у різних видах послуг:

Виробництво і розподіл здійснюються в межах обмежених географічних ринків – застосування доцільніше в тих видах діяльності (сфера роздрібною торгівлі та послуг), де випуск продукції і надання послуг не

пов'язано з великомасштабним виробництвом і допускає можливість дистрибуції в різних географічних регіонах [42, с. 65].

Місце розташування підприємства полегшує обслуговування клієнтів – франчайзинг ефективніший в організації діяльності підприємств (комп'ютерні магазини), що надають послуги і продукцію кінцевому споживачеві із фіксованим місцерозташуванням.

Знання місцевого ринку істотно впливає на ефективність діяльності – оскільки франчайзі працюють на місцевому ринку, вони можуть надати інформацію про необхідні заходи щодо адаптації продукції чи послуг до особливостей місцевого ринку, причому ця інформація обійдеться значно дешевше, ніж якби компанія намагалася отримати її централізованим способом.

Ініціативність дій місцевих менеджерів – франчайзинг ефективніший в тих видах діяльності (видача на прокат устаткування і одягу для урочистих подій), де не виправдовують себе політика фіксованих цін і стандартизований підхід, а рівень продажів в значній мірі обумовлений ініціативою менеджера і його умінням вести переговори з клієнтами [47, с. 32].

Репутація бренду забезпечує важливу конкурентну перевагу – застосування франчайзингу дає кращі результати в тих видах діяльності, де бренд є вагомим чинником (ресторанний бізнес), тобто розвиток бренду нерідко забезпечує компанії, що не мають в своєму розпорядженні інших способів диференціації значну конкурентну перевагу.

Високий рівень стандартизації і кодифікування процесу створення і постачання продукції або послуг – стандартизація полегшує завдання визначення правильної стратегії і процедур моніторингу діяльності франчайзі, що надають послуги клієнтам під ім'ям бренду і що використовують запропонований франчайзером операційний процес. Спираючись на стандартизовані операції (податкова звітність, банківські послуги), легко викласти в угоді, що саме входить в обов'язки франчайзі.

Франчайзинг результативніший в тих видах діяльності, де повсякденні операції і процедури підлягають кодифікуванню (запис звичайного порядку їх проведення і відповідних процедур, лежачих в їх основі, починаючи із замовлення товарів, необхідних для обслуговування клієнтів, до ремонту устаткування), оскільки рівень його ефективності пов'язаний з віддзеркаленням в контракті положень, регулюючих діяльність франчайзера і франчайзі [53].

Висока продуктивність праці – франчайзі, який зацікавлений у збільшенні прибутку стимулює працювати робітників із повною віддачею, шляхом нарахування їм заробітної плати із нефіксованою ставкою. Оскільки зниження продуктивності праці характерне для людей і немає відношення до обладнання, стимулювання, які пропонує франчайзинг.

Низький рівень витрат і ризик, пов'язаних з організацією торгових приміщень – франчайзинг працює краще в тих видах діяльності, які є недорогими і характеризуються низьким ступенем ризику. Франчайзинг працює з низькою ефективністю в тих видах діяльності, яким властиві високі ризики, пов'язані з чинниками, які не контролюються франчайзі, такими як зміни загальних економічних умов (діяльності іпотечного брокера) [50, с. 103].

Ефективність власників торгових приміщень легше піддається вимірюванню, а ніж їхні витрати праці – підприємства, як правило, проводять оцінку діяльності персоналу двома способами: вимірюючи витрати праці і продуктивність праці. Франчайзинг добре зарекомендував себе у сфері швидкого харчування, ресторанній справі, роздрібній торгівлі тому що рівень продажів, який легко піддається вимірюванню, зростає залежно від інтенсивності реклами і заходів щодо просування продукту на ринок, і у тому випадку, коли персонал підтримує чистоту в приміщенні, хоча зусилля, витрачені на проведення рекламних заходів і підтримку чистоти виміряти важко [6, с. 43].

Отже, на основі вищезазначеного франчайзинг доцільно визначити як систему відносин двох і більше суб'єктів ринку (франчайзера та франчайзі) при якому торгова марка і/або торговий знак франчайзера, його ноу-хау, методи і технології ведення бізнесу та інші права на виробництво і /або інтелектуальна власність надаються франчайзі за умови їх використання за призначенням на обмеженій території в обмін на пряму або опосередковану фінансову винагороду при тривалій підтримці в технічних, консультаційних, маркетингових питаннях і в питаннях ведення бізнесу та навчанні із сторони франчайзера в рамках і в період дії спеціально заключеного обома сторонами для цієї цілі франчайзингового договору.

1.2. Методологічні засади формування франчайзингових систем

В Україні франчайзинг набирає усе більшої популярності, він є швидким способом навчання підприємців практичним стандартам, які допомагають їм вести успішний і прибутковий бізнес, спираючись на могутнього покровителя франчайзера. Вирішуючи вести бізнес за системою франчайзингу, українські підприємці мають впевненість у тому, що їх бізнес буде розвиватися у умовах гострої конкуренції. Їм не потрібно створювати інноваційну концепцію ведення свого бізнесу, краще діяти за уже успішною і продуктивною концепцією бізнесу франчайзера, погодившись на умови співробітництва з ним. Так як франчайзинг виник майже п'ять століть тому, у процесі його розвитку виокремились різноманітні форми. Вибір форми франчайзингової діяльності залежить від виду господарської діяльності, якою бажає займатися підприємець, від стабільності франчайзера і його місця на ринку товарів і послуг, від особливостей ринку, на якому бажає працювати франчайзі [41, с. 3].

В сучасних умовах складно переоцінити величезний вплив франчайзингу на світовий готельний бізнес, позаяк значна частина готельних мереж утворена і функціонує саме шляхом укладення франчайзингових угод.

При побудові відносин франчайзера і франчайзі можливі два основні варіанти:

– прямий готельний франчайзинг, коли франчайзер продає франшизу прямо місцевому підприємцю (франчайзі). Якщо утворюється мережа міжнародного франчайзингу, де велика географічна відстань між франчайзером і франчайзі, то виникає проблема достатньої підтримки на місцевому рівні та обліку місцевих особливостей;

– непрямий готельний франчайзинг (суб-франчайзинг), коли міжнародний франчайзер продає виключні права на розвиток усієї системи на території іншої країни одному франчайзі, який в подальшому буде укладати суб-франчайзингові договори з наступними франчайзі. Таким чином, франчайзі стає франчайзером у даній країні, продаючи і пропонуючи франшизи іншим підприємцям і збираючи з них сервісну плату (роялті) [16, с. 123].

Франчайзо-власник здатний досягти більш глибокого проникнення на готельний ринок з мінімальними інвестиціями, в той час як франчайзо-користувач в змозі розгорнути свою підприємницьку діяльність з меншим ризиком. За умовами франчайзингових угод окремі готелі, зберігаючи їх юридичну самостійність, повинні відповідати усім кваліфікаційним вимогам готельного ланцюга і сплачувати відповідні платежі. Тому одним з найважливіших елементів договору франчайзингу є узгодження форм оплати.

Світова практика виділяє чотири типи платежів франчайзеру:

- 1) початкова франчайзингова оплата (initial franchise free);
- 2) періодичні відрахування (royalty free);
- 3) оплата витрат на рекламу та маркетинг (advertising marketing free);
- 4) оплата витрат на резервування (reservation free) [17, с. 138].

Таким чином можна виділити три основні види франчайзингу – товарний, виробничий, діловий франчайзинг (рис.1.1).

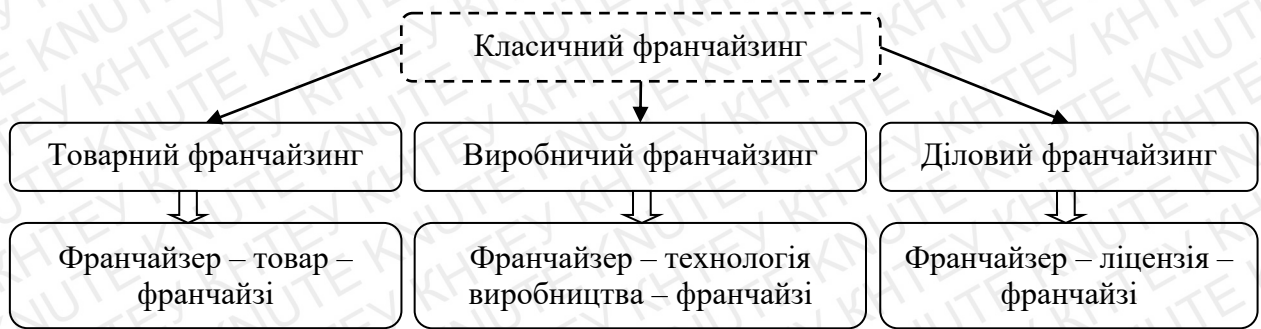


Рис. 1.1. Класичний франчайзинг [49, с. 67]

Товарний франчайзинг, його ще називають «франчайзинг продукту (торгового імені)» [18, с. 123]. Другий вид франчайзингової діяльності – виробничий франчайзинг. Даний вид франчайзингової діяльності широко представлений у індустрії закладів харчування, які є невід’ємною складовою туристичної галузі. Третій вид франчайзингової діяльності – діловий франчайзинг, його ще називають «франчайзинг бізнес-формату» [20, с. 41]. На сучасному етапі управління за контрактом – це одна з основних форм у сфері гостинності. Ті компанії, що управляються за контрактом, можуть поширювати управлінські функції на пакет інвестицій, сформований з великої кількості готелів національної мережі або окремого регіону держави. Управління переважно здійснюють готелі, що працюють у певному сегменті спеціалізації [23].

Франчайзингова форма ведення бізнесу допомагає малим підприємствам уникнути або мінімізувати перешкоди щодо заснування і успішного функціонування власного бізнесу, проте як корпоративна структура вона обмежує діяльність фірми – франчайзі. Відповідно до цього у франчайзинговій системі є своїх переваги та недоліки Табл. 1.2

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки франчайзингової системи для франчайзера**[31, с. 43]**

№ з/п	Переваги франчайзингу	Недоліки франчайзингу
1.	збільшення ринку збуту з вкладанням мінімальних коштів;	гнучкість системи управління, тому що важко територіально контролювати свої франчайзі;
2.	отримання додаткового прибутку при постачанні франчайзі офісу, устаткування, упаковки, рекламна плата, роялті, первинний внесок;	якщо франчайзі невміло управляє своєю точкою збуту, франчайзер не може його замінити (звільнити) до того часу, поки франчайзі не порушить умови договору;
3.	так як франчайзі перебуває безпосередньо поруч із споживачем, то вона краще знає які смаки та вподобання у споживача, коливання попиту і пропозиції, особливо якщо франчайзер знаходиться у іншій країні чи регіоні, умови конкуренції, що для франчайзера є продуктивним джерелом новаторських ідей;	існує проблема у звітності – франчайзер не може точно знати, що отримує від франчайзі реальний звіт про доходи;
4.	унікнення законодавчих бар'єрів, пов'язаних з тим, що антимонопольне законодавство передбачає певні обмеження щодо договорів по розділенню територій між різними компаніями і узгодження цін; франчайзингова система дозволяє обійти ці перешкоди.	складно проводити контроль, адже діяльність однієї фірми – франчайзі може заплямувати репутацію усієї мережі.

Переваги та недоліки франчайзингової системи для франчайзі представлені в Табл. 1.3

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки франчайзингової системи для франчайзі**[50, с. 103]**

№ з/п	Переваги франчайзингу	Недоліки франчайзингу
1.	можна приєднатися до бізнесу, що успішно розвивається, гарантуючи собі успіх з самого початку діяльності, ризик банкрутства набагато нижчий;	обмеження самостійної підприємницької ініціативи;
2.	навчання персоналу так, як зацікавленість в успішному веденні бізнесу цікавить обидві сторони, то франчайзер забезпечує навчанням менеджерів до початку бізнесу і в процесі його діяльності;	обсяги продажу встановлюються франчайзером відповідно до маркетингової політики компанії;

Продовження табл. 1.3

№ з/п	Переваги франчайзингу	Недоліки франчайзингу
3.	часткове фінансування з боку франчайзера у прямій формі (кредити, участь у капіталі) і непрямій формі (устаткування по лізингу, товари з відстрочкою або оплатою по частинам);	небезпека краху у разі банкрутства або зниження популярності материнської компанії;
4.	за певну плату франчайзі може навчитися ефективних методів управління, підвищити свій професіоналізм та компетентність;	проблема у спадкоємності справи, яка полягає у тому, що у разі смерті особи, яка управляє фірмою-франчайзі у родичів може виникнути проблеми із спадщиною, тому що за франшизою передбачено обов'язків продаж справи у разі смерті власника посередницької фірми.
5.	мале підприємство на основі системи франчайзингу може користуватися перевагами, які мають і доступні тільки для великих компаній;	
6.	невелика конкуренція, тому що франшиза знижує її на визначеному сегменті.	

Франчайзі повинно і буде розвиватися рівно настільки, наскільки буде мати потребу в цьому кінцеві споживачі, бо саме вони повертають франчайзі вкладені в розвиток мережі гроші і роблять франчайзеру прибуток для подальшої модернізації середовища [28, с. 79].

Основна перевага, яку отримують франчайзери, що формують франчайзингову мережу, полягає в збільшенні ринків збуту продукції. Франчайзингова мережа дозволяє франчайзеру швидко розширити бізнес і освоїти нові ринки з мінімізацією власних фінансових вкладень, розвиток відбувається за рахунок коштів франчайзі. Франчайзинг – оптимальний спосіб проникнення на регіональні та закордонні ринки. Це пов'язано з близькістю франчайзі до споживача і можливістю гнучко і оперативно реагувати на зміну ринкової ситуації. Крім того, франчайзер отримує високомотивований управлінський персонал в особі франчайзі. Особиста зацікавленість франчайзі як власника власного підприємства в отриманні великих доходів і процвітанні своєї компанії в кінцевому підсумку впливає на ефективність всієї системи [11, с. 143].

Створення франшизи – комплексна задача, алгоритм вирішення якої запропонований в даній статті з урахуванням прикладів з практики організації франчайзингових систем українськими франчайзерами.

Франчайзингова стратегія компанії встановлює цілі, завдання, принципи створення і розвитку мережі, визначає дії, які необхідно зробити для реалізації франчайзингового проекту. На практиці в реалізації будь-якого франчайзингового проекту виділяють кілька етапів:

- по-перше, планування франшизи, яке полягає в оцінці готовності компанії до розвитку за моделлю франчайзингу;
- по-друге, розробка франшизи, яка включає визначення ключових параметрів майбутньої франчайзингової системи і підготовку пакету відповідної юридичної документації;
- по-третє, просування на ринок розробленої франшизи;
- по-четверте, продаж франшизи і формування єдиної франчайзингової мережі;
- по-п'яте, доробка франшизи на основі досвіду відкриття та функціонування франшизних підприємств, а також змін в часі [19, с. 15].

Так, приймаючи рішення про створення франчайзингової мережі, потенційний франчайзер повинен бути впевнений в тому, що:

- 1) концепція підприємства, включаючи вироблені товари і послуги, перевірена практикою і довела свою ефективність;
- 2) господарська система, методи ведення справ, громадський імідж підприємства оригінальні;
- 3) існує можливість успішної передачі цієї системи і методів іншим;
- 4) фінансові надходження від операцій в системі франчайзингу достатні для того, щоб забезпечити оператору окупність капіталовкладень, раціональну оплату праці і можливість виплачувати франчайзеру розумну винагороду за надані їм послуги;
- 5) дохід, що отримується франчайзером від створюваної системи, покриє його накладні витрати і принесе розумну прибуток [21, с. 209].

Розробка франшизи включає в себе кілька послідовних процесів. Більшість компаній-франчайзерів звертаються до пілотної стратегії, щоб перетворити теоретичну концепцію розширення бізнесу в реально діючий франчайзинг. Реалізація проекту повинна показати, наскільки бізнес задовольняє ринковий попит; в які терміни можна передати технологію ведення бізнесу; прийнятний період часу, за який власник франшизи може окупити свій капітал. В результаті діяльності пілотних підприємств, зазвичай через рік після початку роботи, франчайзер отримує можливість написати все керівництва щодо функціонування, які складають основу франшизою пакету. Коли сформована бізнес-концепція і пілотний проект довів ефективність бізнесу, франчайзер може приступити до підбору франчайзі. Після розробки франшизи настає наступний етап реалізації франчайзингового проекту – просування франшизи на ринку. На цьому етапі франчайзер вирішує, які методи просування франшизи можуть бути використані, які результати повинні бути досягнуті і в які терміни, а також визначає ресурси (грошові, трудові), які необхідно для цього використовувати. Задіяні на даному етапі ресурси просування франшизи застосовуються для залучення потенційних франчайзі, а також формують громадську думку про франшизу [34, с. 25].

Процес просування франшизи заслуговує на особливу увагу, оскільки український франчайзинговий ринок знаходиться в стадії активного розвитку, незважаючи на деяке уповільнення темпів зростання в зв'язку із загальною несприятливою економічною ситуацією.

Наступним завданням етапу просування франшизи є вибір способів і інструментів залучення франчайзі на основі:

– зв'язків з громадськістю – спрямовані дії, що сприяють встановленню і вибудовуванню керованих взаємин з різними контактними аудиторіями (споживачами, інвесторами, потенційними франчайзі, співробітниками);

– реклама – публічне представлення франшизи потенційним франчайзі за допомогою різних засобів поширення інформації;

- персональні продажі – уявлення франшизи конкретним особам, які відповідають критеріям потенційного франчайзі;
- виставки та семінари – спеціально організовані публічні заходи, основна або не головна мета яких – продажу або збільшення продажів франшиз на конкретній території (країні, регіоні, місті) [41, с. 5].

Перераховані кошти маркетингових комунікацій в сукупності утворюють «комунікаційний комплекс» маркетингу франшизи. На практиці вибір способів залучення франчайзі здійснюється, як правило, на основі досвіду франчайзерів-конкурентів.

Процес продажу франшизи йде паралельно з процесом просування і знаходиться з ним у тісному взаємозв'язку. На етапі продажу формується концепція відбору франчайзі, підбирається команда фахівців з продажу франшизи, створюються інструменти продажу франшизи (інвестиційний меморандум, презентаційні матеріали, макети). У міру зростання франчайзингової мережі перегляду, уточнення, додаткової розробці можуть бути піддані процедури та стандарти бізнесу, схема організації бізнесу, умови надання франшизи, згідно з якими коригуються і процеси просування та продажу франшизи [10, с. 95].

Отже, вибір компанією франчайзингової стратегії розвитку ставить перед нею складну задачу створення якісної франшизи. Як показує практика і досвід франчайзерів українського ринку, алгоритм вирішення даного завдання передбачає проходження ряду етапів, в результаті яких формується стандарт франчайзингової концепції. Тільки в цьому випадку франчайзер може створити успішну бізнес-модель і знайти надійного партнера-франчайзі, здатного ефективно управляти і розвивати франшизу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RAMADA ENCORE»

2.1. Сучасний стан застосування франчайзигу українськими компаніями

В Україні, якщо говорити про франчайзинг як складник української економіки, він перебуває на стадії розвитку. Розвитком франчайзингових відносин в Україні опікуються Міністерство економічного розвитку і торгівлі, Асоціація франчайзингу, Українська біржа інтелектуальної власності, Компанія ТРІАРХ (консалтингова компанія України, яка, зокрема, спеціалізується на розвитку франчайзингових систем) та інші організації [44, с. 52].

Велике значення для розвитку франчайзингу на українському ринку має Асоціація франчайзингу України, яка була створена 29 грудня 2001 р. Її завдання – представляти інтереси підприємців та їх операторів, які використовують франчайзингові угоди, лобіювати їх на урядовому рівні та надавати їм практичну допомогу під час організації та просування на ринку. Представники Асоціації виносять законодавчі ініціативи та інші пропозиції до органів влади й управління, організують виставки, ярмарки, лекції, семінари, симпозіуми, конференції, підтримують міжнародні зв'язки, укладають необхідні міжнародні угоди та беруть участь у здійсненні заходів, що не суперечать міжнародному праву. Асоціація франчайзингу України зосереджує свою увагу у двох напрямках: розвитку законодавства та освітній діяльності. Асоціація франчайзингу представлена в Раді підприємців при Кабінеті Міністрів України, у Громадській експертній раді з проблем законодавства, у Конфедерації громадських об'єднань підприємців «Союз нової формації», у Громадській колегії Державного комітету України з

питань регуляторної політики та підприємництва, у Громадській колегії при Голові Державної митної служби України [20, с. 41].

В Україні однією з головних перешкод на шляху розвитку франчайзингу є відсутність окремого державного регулювання. В українському законодавстві не використовується термін «франчайзинг», натомість його ідентифікують як комерційну концесію. Визначення франчайзингу, знаходимо лише в Кодексі етики франчайзингу, який був розроблений членами Асоціації франчайзингу. У Кодексі також визначено основні обов'язки франчайзера та франчайзі як сторін, які укладають договір про здійснення франчайзингової діяльності. Кодекс етики франчайзингу в Україні також визначає основні положення щодо розголошення інформації та передачі ноу-хау та прав інтелектуальної власності, містяться й положення, які регламентують процес укладання франчайзингового договору. Цікавим є те, що Кодексом заборонено брати участь у пірамідальній системі збуту, тобто коли дохід учасника буде базуватися, перш за все, на залученні нових учасників, а не на вдосконаленні системи продажу товарів та послуг [26, с. 127].

Кодекс етики франчайзингу в Україні має лише рекомендаційні положення та містить роз'яснення основних термінів та процесів здійснення франчайзингового бізнесу, а основним нормативно-правовим актом, який його регламентує, є Цивільний кодекс України, а саме Глава 76 «Комерційна концесія», Глава 75 «Розпорядження правами інтелектуальної власності», Книга четверта «Право інтелектуальної власності», а також Господарський кодекс України, а саме розділ 36 «Використання у підприємницькій діяльності прав інших суб'єктів управління (комерційна концесія)», Глава 16 «Використання в господарській діяльності прав інтелектуальної власності». Додатково регуляторну функцію виконує спеціальне законодавство у сфері захисту прав інтелектуальної власності, захисту конкуренції, відповідальності за якість товару та захист прав споживачів [33, с. 60].

Оскільки українське законодавство стосовно комерційної концесії не є досконалим, франчайзери переважно підписують із підприємцями договір співпраці, зміст якого формулюють довільно, що не суперечить законодавству України. 12 лютого 2015 р. Верховна Рада України прийняла Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)», в якому підтримано зміни до ст. 367 Господарського кодексу України, що стосується скасування обов'язкової реєстрації договорів комерційної концесії [3].

На кінець 2018 р. в Україні використовувалися 1533 брендів та 22 мережі працювали за кордоном. Із 657 франчайзерів фактично працювали 247, з яких 104 були членами Асоціації франчайзингу в Україні. Із загальної кількості – 42425 точок, 18007 працювали у франчайзингових мережах і використовували працю більше 361 тис. осіб [62].

У франчайзинговому бізнесі в Україні найбільше мереж створено у торгівлі – 65%, друге місце займає сектор послуг – більше 10% всіх мереж, на ресторанне господарство припадає трохи менше 10%. За 2016-2018 рр. кількість франчайзерів зменшилася на 133 члени, або на 35%, але кількість франчайзингових точок зросла до 18 007 точок, або на 53%, що свідчить про незворотність його розвитку [62].

Із всіх мережевих брендів, що працюють в Україні, 45% є зарубіжними торговими марками. Лідерами за кількістю торгових марок є Росія – більше 100 та Німеччина – 50 торгових марок. На ринку присутні бренди з Італії, Франції, США. Однак закордонні фірми обмежують кількість власних пунктів продажу і відкривають їх у великих містах [62]. Система франчайзинг в Україні дозволить отримати споживачам туристичних послуг такі можливості: широкий вибір туристичних послуг, як за якістю, так і за ціною, зацікавленість у відвіданні фірм однієї мережі як результат реалізації програм лояльності, отримувати знижки від мережевих франчайзі, які розташовані найближче до споживача, по налагодженій співпраці із партнерами, зменшується ризик отримання неякісних послуг у процесі

споживання туристичного продукту туристом, відповідний рівень обслуговування клієнта у будь-якій франчайзинговій точці, можливість звернутися у процесі відпочинку до будь-якої туристичної фірми-франчайзі, перебуваючи на відпочинку далеко від дому Табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Переваги франчайзингової мережі для споживача туристичних послуг [62]

Можливості франчайзингу	Переваги для споживача
Різноманітні туристичні послуги	Споживач може обрати для себе найбільш підходящий тур відповідно до своїх вимог
Відомий бренд	Турист найперше звернеться до туристичної фірми, яка працює під відомим перевіреним брендом, ніж до маловідомої
Програма лояльності	Отримавши гарне обслуговування у процесі замовлення туру і до його завершення, турист наступного разу звернеться до мережевого представника, ніж відвідає іншу туристичну фірму
Знижки у мережі між партнерами	Турист має можливість придбати тур дешевше у найближчого до нього франчайзі, тому що у мережі діють знижки від партнерів туристичних фірм (заклади розміщення, транспорт, трансфер тощо).
Налагоджені відносини із партнерами туристичної фірми	Впевненість туриста у комфортному та безпечному споживанні туристичного продукту
Франчайзі у багатьох регіонах	Споживач зможе звернутися до представника франчайзингової мережі безпосередньо на відпочинку, йому не потрібно зв'язуватися із тим франчайзі, який організував поїздку

Незважаючи на це, в Україні існує ряд проблем, які гальмують розвиток франчайзингу: економічні (нестабільний розвиток, відсутність стартового капіталу, складність у отриманні кредитів), організаційно-правові (відсутність правового забезпечення франчайзингу), соціально-психологічні, значна вартість франшизи у порівнянні з низькою купівельною спроможністю покупців

Незважаючи на це, український ринок є доволі цікавим для іноземних франчайзерів через кваліфікованих робітників, яким важко реалізувати себе у нашій країні, відносно низькі витрати на роботу та рекламу, розумні ціни на нерухомість та ріст ринкового попиту.

В останні роки міжнародні компанії, у тому числі і туристичні, починають виявляти значну зацікавленість у співробітництві з українськими франчайзі. Вітчизняні туристичні підприємці почали усвідомлювати переваги системи франчайзингу з-поміж інших систем ведення бізнесу, що включає використання відпрацьованої і успішно діючої технології розвитку комерційної діяльності міжнародних компаній.

Останніми роками прослідковується підвищена увага міжнародних готельних мереж до України. Сьогодні на ринку України функціонують такі готельні мережі: Redisson Hotel Group, Inter Continental, Premier Hotels, які розширюються за системою франчайзі.

29 грудня 2001 р. розпочала свою діяльність Асоціація роботодавців в галузі франчайзингу, головна задача якої – представляти інтереси підприємців, які використовують франчайзингові договори, надавати їм практичну допомогу при організації та впровадженні на ринку України. На момент створення Асоціації працювало декілька десятків підприємств на умовах франчайзингу.

Федерація розвитку франчайзингу України (ФРФУ) створена членами Комітету з питань франчайзингу при Європейській бізнес-асоціації (2006–2008 рр.), а саме групою компаній та експертів, які мають значний досвід у сфері розвитку франчайзингу в Україні і за кордоном. Свій юридичний статус Федерація здобула лише 26.03.2010 р. (Наказ № 625/5 Міністерства юстиції України) [62].

Беручи до уваги пріоритети України щодо інтеграції в Європейський Союз та світову спільноту, головною метою діяльності Федерації є налагодження відносин співпраці міжнародного бізнесу з представниками влади, підприємцями та підприємствами в Україні, а саме створення сприятливих умов ведення бізнесу в галузі франчайзингу, гостинності та інфраструктури та залучення прямих іноземних інвестицій в українську економіку. Саме тому співпраця з ФРФУ дасть змогу залучити якомога більше зацікавлених сторін до питань франчайзингу і, таким чином,

прискорить процес досягнення взаємовигідних цілей, а саме: представлення інтересів франчайзингового бізнесу в економічній і політичній сферах на національному та міжнародному рівнях; підвищення освіченості у відношенні поняття «франчайзинг» як серед членів Федерації так і в урядових колах; підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні.

Проте однією з особливостей українського ринку франчайзингу є те, що на ньому переважають мережі вітчизняного походження (відповідно до результатів експертної оцінки Асоціації франчайзингу України). Насамперед це пов'язано з тим, що від вітчизняних підприємств вимагається мінімальна адаптація до умов ринку, що значно спрощує вхід на нього. Ще однією особливістю вітчизняного ринку франчайзингу є те, що на відміну від країн Європи в Україні франчайзинг значного поширення набув у сфері торгівлі. На ринку України працює 461 материнська компанія, яка продає франшизу. Із них майже 63% – це українські компанії, решта – закордонні компанії, представлені на українському ринку. Серед українських франшиз тільки мають власні об'єкти, а 76% – франчайзингові. Кількість франчайзингових компаній у порівнянні з минулим роком скоротилася, що засвідчує уход з ринку «фейкових» франшиз та стійкості великих компаній.

Структура ринку франчайзингу представлена на рис. 2.1.

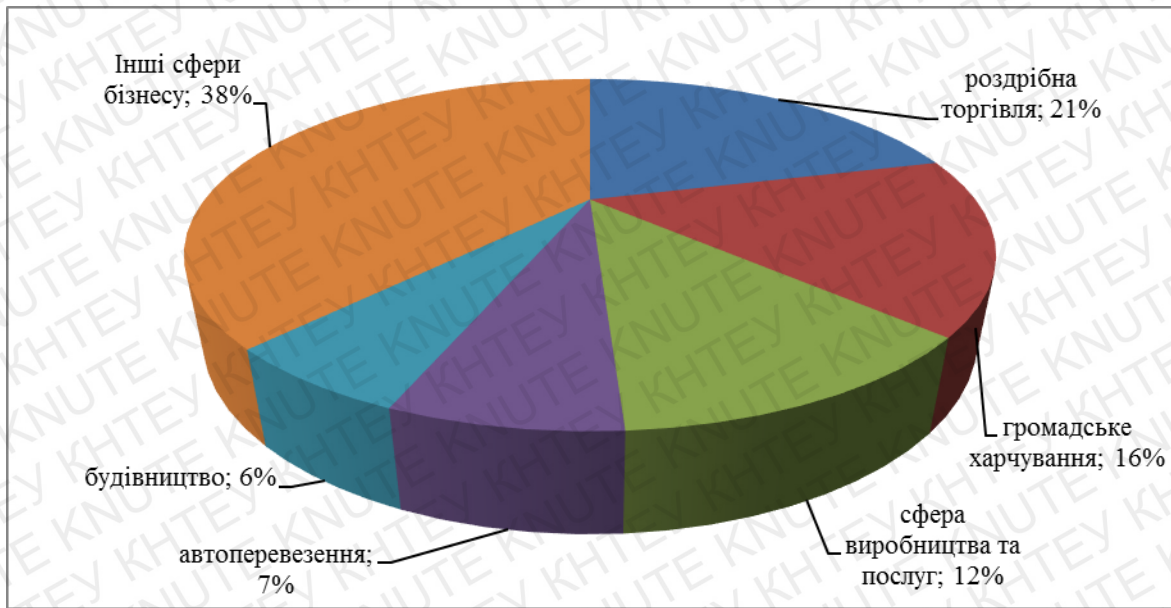


Рис. 2.1. Структура ринку франчайзингу в Україні станом на 31.12.2018 р. [62]

Найбільше франшиз представлені в роздрібній торгівлі, на другому місці – громадське харчування, потім – сфера послуг і виробництво.

На теперішній час принципи франчайзингу в Україні використовують близько 461 компанії у 90 сферах: громадське харчування (це не тільки фаст-фуди та стріт-фуди, але й елітні ресторани, ресторани національної кухні, пекарні, кав'ярні, салат-бари, кондитерські), торгівлю (супермаркети, спеціалізовані магазини, бутики), сферу послуг (медицина, салони краси, хімічистки, готельний та туристичний бізнес). Хоча франчайзинг набуває поширення і в інших галузях економіки, таких як виробництво, програмне забезпечення бізнесу та багато чого іншого [62].

Однією з яскравих тенденцій 2018 року став розвиток національних брендів: з'явилися нові марки, створювалися фірмові мережі виробниками одягу та взуття, пожвавилися оператори одягу, вже давно представлені на ринку, серед яких – Arber, VDone, а.Тан та ін. Вже більше 30 наших компаній вийшли на зарубіжні ринки, в тому числі Fruit Life, Zarina, Burger Club, Маленький Сократ, My Coffee, FFS, Arber, Джинси Суперціна, VD one, Експрес-стрижка [62].

Найбільш відомі в Україні франшизи: Піца Челентано, SELA, Форнетті, Євротоп, Наш Край, Dia West, Аптека Доброго Дня, Картопляна хата, Baskin & Robbins, KIMC, Кодак, Тез Тур, TUI Ukraine, Columbia, Mango, MEXX, Експедиція, Венето, METRO, Наша Ряба, АМД Лабораторія, Burger Club, Fresh Line, WOKA, Крила, Львівські круасани, Мафія, Франс.уа, Французька здоба, Еко-Лавка. Компанія McDonald's має на українському ринку тільки власні об'єкти, і продавати франшизи поки не планує [62].

У 2018 р. кількість франшиз досягла понад 600, з яких близько 100 відповідають міжнародним стандартам. За кількістю франчайзингових об'єктів найбільшими мережами в Україні є: Наша ряба (більше 2500), Гаврилівські курчата (600), Форнетті (500), Джинси Суперціна (280) [62].

Найперспективнішим франчайзинговим проектом у 2018 р. є супермаркет «Наш Край», який відкриває свої точки по всій Україні. На даний момент в Україні відкрито 177 точок, 149 з яких – франчайзингові, 28 – власні. Основною перевагою даної франшизи є відсутність вступного платежу, швидкий термін окупності (від п'яти місяців), невеликі за розміром роялті, що становлять 3,5 €/кв. м торгової площі. Розмір інвестицій для відкриття супермаркету складає від 10000€ [62]. Однією з найвідоміших франшиз, що вже давно існують на ринку громадського харчування України, є Pizza Celentano та New York Street Pizza. Перевагами даних закладів є відома товарна марка, довіра споживачів та невисокий розмір роялті (1,5–2%). Термін окупності даних франшиз складає в середньому 1–1,5 роки. Кожного року український ринок франчайзингу поповнюється новими франчайзерами, як вітчизняними, так і зарубіжними [62].

Незважаючи на домінуючу роль в Україні вітчизняних франчайзерів, на території нашої держави представлені також франчайзингові мережі з Росії, Польщі, Нідерландів, Франції, США, Німеччини, Великої Британії та інших країн.

Присутність в Україні іноземних компаній як франчайзерів має певні позитивні наслідки. Функціонування іноземних франчайзерів дає змогу

вітчизняним підприємствам із часом перейняти успішний досвід ведення діяльності в умовах франчайзингових відносин, достатній для більш широкого розвитку договірної системи внутрішнього франчайзингу в Україні.

Підсумовуючи стан та проблеми франчайзингу в Україні, слід зазначити, що франчайзинг як система ведення бізнесу має широкі перспективні можливості для розвитку у нашій державі. Максимально ефективному розвитку франчайзингу на ринку сприяє створена інфраструктура, яка забезпечує консультування суб'єктів франчайзингу, так і рекламує франчайзинг в якості ефективного метода ведення бізнесу. Основна роль цієї роботи лежить на асоціації розвитку франчайзингу в Україні (АРФУ), яка постійно проводить конференції та семінари з метою створення позитивного інформаційного середовища для сприяння розвитку франчайзингу в Україні.

Отже, сьогодні Україна є дуже динамічним ринком, на якому франчайзинг набуває дедалі більшої популярності. З'являються системи, до яких можна долучитися з відносно невеликим обсягом інвестицій, наприклад у секторі послуг для індивідуальних клієнтів. Франчайзинг є надзвичайно ефективним способом набуття досвіду з провадження власного бізнесу, зокрема для підприємців-початківців. З'являються також елітні та дорогі системи, наприклад ексклюзивні ресторани чи готелі. Як наслідок, підприємці зацікавлені у входженні у франчайзинг, мають широкий вибір пропозицій. Франчайзери мають на ринку широкий простір для реалізації нових бізнес-ідей, однак франчайзинг потребує чіткого законодавчого регулювання для полегшення входження на український ринок іноземних франчайзі.

2.2. Організаційно-економічна характеристика готельного оператора «Ramada Encore»

Готель Ramada Encore розташований в сучасній 20-ти поверховій будівлі в 15-ти хвилинах їзди від центру Києва на правому березі Дніпра. До послуг гостей 264 номери та 58 повністю облаштованих апартаментів з невеликою кухнею, що підійдуть для довгострокового перебування або сімей з дітьми. Серед пропозицій гостям готель пропонує сніданок «шведський стіл» та два тренажерних зали, ресторани DK або THE HUB, суши бар та літню терасу. Серед додаткових послуг також пропонується масаж та послуги манікюру. У розпорядженні гостей дворівневий безкоштовний паркінг на 1150 авто. Готель ідеально підходить для проведення конференцій, тренінгів, семінарів та інших заходів. Конференц-центр Ramada Encore охоплює понад 4000 кв.м. і включає 4 великі конференц-зали та 18 конференц-кімнат від 50 до 100 кв.м., просторі фойє та pre-function зони, зони для кава-брейків, лаунж та гардероб [63].

Готель нагороджено премією «Готель року-2014» у регіоні EMEA1 від Wyndham Hotel Group та «Вище і вперед» у 2016 р. Дані нагороди є одними з найпочесніших у портфоліо Wyndham [63].

Ramada Encore – володіє сертифікатом TripAdvisor Excellence Award 2015 та 2016, а також TripAdvisor Travellers' Choice 2017. Відстань до міжнародного аеропорту «Бориспіль» складає 35 км і займає 30 хвилин їзди, до аеропорту «Київ» – 16 км і 20 хвилин їзди. Гостям пропонується безкоштовний трансфер з/до аеропорту та центру міста (згідно графіку).

Ramada Encore є частиною мережі готелів Wyndham Hotel Group (США), що охоплює більше 8 000 готелів на більш ніж 699 700 номерів в 79 країнах і розвивається під 18 брендами [63].

Організація проживання є основною ланкою технологічного процесу прийому та обслуговування в «Ramada Encore». До прийому гостя включають зустріч його на поверсі, допомогу в орієнтації в закладі та

розміщенні, ознайомлення гостя з номером та його обладнанням. Гостя супроводжують у номер, відчиняють двері, пояснюють, як користуватися ключем. Світлої пори дня його запрошують увійти першим до номеру, темної – спочатку входить працівник готелю, вмикає у номері освітлення і після цього запрошує гостя. Гостю повідомляють усі особливості устаткування номера та його експлуатацію. Це робиться не тільки з поваги до гостя, але й з метою збереження готельного майна. Також контролюється доставка багажу гостя. Якщо багаж прибув раніше за гостя, покоївка відкриває двері номера і допомагає піднощику багажу внести його.

Отже, головна функція готельного підприємства «Ramada Encore» – надання тимчасового житла. Практично всі сучасні заклади розміщення включають в сферу своєї діяльності надання послуг харчування туристів (частково, або на повний пансіон). Зважаючи на потужний розвиток процесів суспільної глобалізації, інтернаціоналізації та диверсифікації туристичної діяльності, сучасні готелі досить часто пропонують послуги, які умовно можна вважати додатковими: трансфери, організація розважальних заходів, побутового обслуговування, лікувально-оздоровчі процедури тощо. Організація обслуговування в «Ramada Encore» спрямовується на максимальне задоволення потреб клієнтів і має бути чітко структурованою.

Організаційна структура управління «Ramada Encore» представлена на

Рис. 2.2

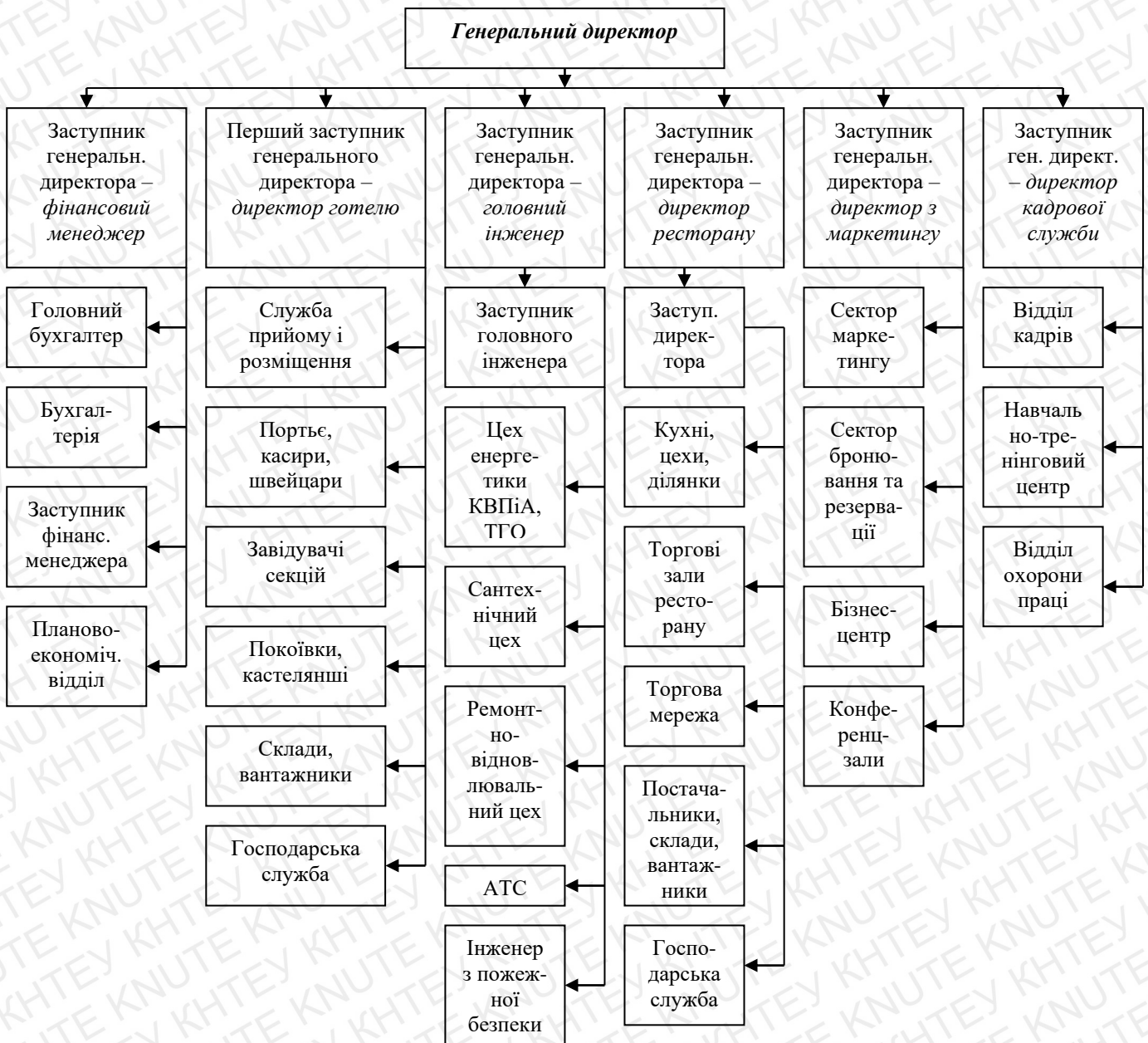


Рис. 2.2. Організаційна структура управління «Ramada Encore» [63]

«Ramada Encore» має класичну лінійну структуру. Вона передбачає зосередження основних управлінських функцій в одних руках. Усі повноваження є прямими і виходять від вищої ланки управління. В «Ramada Encore» існує чітка ієрархія управління, в межах якої місце кожного її члена визначено відповідно його статусу.

Оптимізація організаційної структури підприємства націлена на створення такої моделі, що є адекватною внутрішнім та зовнішнім умовам функціонування підприємства, що постійно змінюються. Вдосконалення

організаційної структури як напрям управління організаційним розвитком підприємства направлено на рішення організаційних проблем шляхом формування нової організаційної структури, розподіл та перерозподіл функцій та відповідальності.

Аналіз розподілу функцій управління всередині «Ramada Encore» представлений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства [63]

№ з/п	Назва посадової особи, підрозділу підприємства	Основні функції посадової особи, підрозділу підприємства	Кількість працівників підрозділу
1.	Адміністративно-управлінський персонал	Забезпечує організацію управління всіма структурними ланками готельного комплексу, приймає загальні рішення щодо його функціонування – вирішення проблеми фінансового і кадрового забезпечення, модернізації підприємства, корпоративних стосунків, визначення напрямків діяльності та ін.	1
2.	Виробничий (операційний) персонал	прийняття замовлень на резервування місць у готелі поштою, телефоном, факсом, телеграмою або особисто; реєстрація замовлення, його дати, дати прибуття і прізвища прибуваючих за алфавітом; підготовка і відправлення листів-підтверджень; реєстрація скасування або зміни замовлення; перевірка наявності вільних місць; прогнозування зайнятості номерів; повідомлення необхідної інформації про заброньовані номери службі прийому і розміщення; підготовка необхідних документів до приїзду гостей і передача їх.	5
3.	Обслуговуючий персонал ГК	Гаражна служба, швейцари, служба безпеки готелю і служба посильних відіграють ключову роль у створенні образу готелю. Ніякий інший персонал готелю не має такої кількості часу, проведеного з гостем, як обслуговуючий персонал. Виявляючи доброзичливість і гостинність по відношенню до гостя, професійно навчений персонал успішно просуває ряд послуг готелю. Здатність переконувати, терпіння і ненав'язливість – неоціненні навички, якими повинний володіти обслуговуючий персонал готелю.	6

Культура поведінки готельного працівника містить у собі всі сторони зовнішньої і внутрішньої культури людини, а саме: правила звернення до

клієнта, вміння правильно висловлювати свої думки, дотримуватися мовного етикету. Ввічливість свідчить про культуру людини, її ставлення до роботи і до колективу. Для готельного працівника дуже важливо бути тактовним у взаєминах з гостями, постійно пам'ятати про повагу до людини. Тактовне поведінку готельних працівників складається з ряду факторів, головний з них – це вміння не помічати помилок і недоліків в поведінці гостей, не акцентувати на них увагу.

Отже, організаційна структура готельного підприємства визначається призначенням готелю, місцеположенням, специфікою клієнтури та іншими факторами. Вона є відбитком повноважень і обов'язків кожного із працівників.

В готелі надається широкий спектр послуг, які поділяються на основні та додаткові. Основні послуги надаються в обов'язковому порядку та входять до вартості номеру. Додаткові послуги надаються і з метою створення максимальних зручностей для гостей, що проживають у готелі, більш повного задоволення їхніх вимог. Технологія надання додаткових послуг повинна передбачати раціональне розміщення служб у готелі з метою спрощення і скорочення до мінімуму процедури оформлення замовлень на послуги. Перелік послуг «Ramada Encore» представлено в Табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Послуги «Ramada Encore» [63]

Основні послуги	Додаткові послуги	
	Платні	Безкоштовні
<ul style="list-style-type: none"> - проживання; - прибирання номерів; - регулярна заміна постільної білизни й рушників; - надання питної води; - інтернет. 	<ul style="list-style-type: none"> - room-service; - міні-бар; - трансфер на вокзал і назад; - камера схову багажу; - організація екскурсій; - послуги перекладача; - замовлення квітів; - бронювання квитків: авіа-, залізничних, автобусних, а також у театри, на концерти, спортивні заходи; - доставка їжі з ресторанів; - харчування в ЗРГ при готелі; - продукція фабрики н/ф; - послуги фітнес клубу; - послуги масажного кабінету; - парковка. 	<ul style="list-style-type: none"> - додаткова постільна білизна й рушники; - замовлення столиків у ресторанах міста; - доставка кореспонденції в номер; - відправлення факсу/ксерокопіювання; - піднос багажу; - чистка взуття; - виклик швидкої допомоги.

До набору санітарно-гігієнічних засобів у готельному сервісі відносяться всі предмети індивідуального користування особистої гігієни (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Послуги готелю «Ramada Encore» індивідуального користування [63]

Нормативна продукція (тривалого користування)	Додаткова продукція	Обов'язкова продукція
<ul style="list-style-type: none"> - тапочки махрові - рушник банний - рушник для рук - рушник для ніг - серветка для обличчя - халат махровий 	<ul style="list-style-type: none"> - зарядні пристрої - рідина для зняття лаку - запонки - гель (лак) для волосся - інформаційна карта міста 	<p>Акcesуари в номері:</p> <ul style="list-style-type: none"> - шампунь - кондиціонер - гель для душа - лосьйон - шапочка для душа - губка для тіла - ватні палочки - туалетний папір - туалетне мило (маленьке, велике) - рідке мило - паперові серветки - зубна щітка та паста - набір для гоління - туалетний папір - манікюрний набір <p>Засоби особистої гігієни.</p>

Отже, «Ramada Encore» виконує наступні послуги: здійснення готельної діяльності, організація харчування, надання якісних послуг (персонал, зв'язок, і інші), надання транспортних послуг. Готель завжди йде в ногу з часом. Перебування гостей в готелі буде максимально комфортним, адже в їх розпорядженні широкий спектр послуг. Традиційні послуги, що надаються готелем: замовлення і бронювання квитків, екскурсійне обслуговування, послуги перекладачів, ресторан, цілодобовий бар, конференц-зал на 50 осіб, пральня та хімчистка, під охороною зручна парковка. Крім традиційних – цілий комплекс додаткових послуг: бізнес-центр з доступом в Інтернет, фітнес-центр, басейн для занять аквааеробікою, сауна, масажний кабінет.

Аналіз показників експлуатаційної програми готелю проведений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники експлуатаційної діяльності готелю
«Ramada Encore» [63] у динаміці за 2017-2018 рр.**

Показники	2017	2018	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
1.Одноразова місткість, номерів	37	37	0,00	0,00
2. Кількість номерів в інвентарі	7	8	1,00	14,29
3. Кількість простоїв, номерів	2	3	1,00	50,00
4. Кількість номерів в експлуатації	37	37	0,00	0,00
5. Коефіцієнт завантаження, %	0,61	0,97	0,36	59,02
6. Кількість номерів наданих	28	32	4,00	14,29
7. Середній тариф, грн.	567,25	680,98	113,73	20,05
8. Чистий дохід від реалізації номерів, тис. грн.	4979,00	4717,20	-261,80	-5,26

Отже, упродовж 2017-2018 рр. спостерігається погіршення основних показників експлуатаційної програми готелю, що пов'язано із скороченням чистої виручки від діяльності готелю «Ramada Encore» на 261,80 тис. грн. або на 5,26%. Серед особливостей готельних послуг, що відрізняють їх від товару, виокремимо: нематеріальний характер в основній складовій послуг; обмеженість зберігання; терміновий характер послуг; періодичний (сезонний) характер попиту на готельні послуги; неоднорідність якості обслуговування.

Отже, специфіка надання готельних послуг, порівняно з продажем товару, пов'язана з неможливістю клієнтами одразу в повному обсязі охопити їхні споживчі особливості. Споживачам послуг нелегко оцінити послугу до моменту придбання, іноді навіть після купівлі. Клієнти готелів, котрі не можуть виявити якісні характеристики готельних послуг, відображені в ціновому еквіваленті, та є проблемною категорією споживачів готельних послуг.

Проведемо визначення питомої ваги кожного виду послуг у загальному обсязі реалізації Табл 2.6

Таблиця 2.6

Структура послуг готелю «Ramada Encore» у динаміці 2018-2019 рр.

[63]

Перелік послуг	Реальна місткість ринку, тис. грн.		Питома вага кожного виду послуг	
	2017	2018	2017	2018
Проживання в готелі	616,4	592,0	12,55%	12,61%
Room-service	575,6	565,1	11,98%	12,10%
Міні-бар	559,1	496,7	10,53%	10,55%
Трансфер на вокзал і назад	501,9	442,9	9,39%	9,44%
Камера схову багажу	379,4	355,7	7,54%	7,28%
Організація екскурсій	306,2	317,9	6,74%	6,75%
Послуги перекладача	296,3	272,7	5,78%	6,33%
Бронювання квитків	303,2	241,0	5,11%	5,09%
Доставка їжі з ресторанів	209,6	229,3	4,86%	4,96%
Харчування в ЗРГ при готелі	243,0	225,0	4,77%	4,81%
Послуги фітнес-клубу	220,1	203,3	4,31%	4,24%
Постільна білизна й рушники	205,1	199,1	4,22%	4,16%
Доставка кореспонденції в номер	203,1	195,8	4,15%	4,12%
Відправлення факсу / ксерокопіювання	198,2	192,9	4,09%	4,10%
Послуги масажного кабінету	161,8	187,7	3,98%	3,46%
Разом	4979,0	4717,2	100%	100%

Отже, найбільшу питому вагу у загальній структурі готельних послуг складають проживання в готелі, послуги Room-service, міні-бару та трансферу на вокзал і назад.

Розрахунок індивідуальних показників рентабельності окремих видів послуг представлений в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунок індивідуальних показників рентабельності окремих видів послуг в «Ramada Encore» [63]

Перелік послуг	Рентабельність	
	2017	2018
Проживання в готелі	-15,25	6,96
Room-service	-14,56	6,68
Міні-бар	-12,80	5,82
Трансфер на вокзал і назад	-11,41	5,21
Камера схову багажу	-9,16	4,02
Організація екскурсій	-8,19	3,72
Послуги перекладача	-7,02	3,49
Бронювання квитків	-6,21	2,81

Продовження таблиці 2.7

Перелік послуг	Рентабельність	
	2017	2018
Доставка їжі з ресторанів	-5,91	2,74
Харчування в ЗРГ при готелі	-5,80	2,65
Послуги фітнес-клубу	-5,24	2,34
Постільна білизна й рушники	-5,13	2,30
Доставка кореспонденції в номер	-5,04	2,27
Відправлення факсу / ксерокопіювання	-4,97	2,26
Послуги масажного кабінету	-4,84	1,91

Отже, найбільшу рентабельність серед представлених готельних послуг займає проживання в готелі (6,96% у 2018 р.) та Room-service (6,68% у 2018 р.). Найбільший вплив на величину прибутку «Ramada Encore» здійснює його основний вид діяльності – проживання в готелі. Структура наданих готельних послуг раціональна. Зокрема, структура вартості розміщення гостей включає повну собівартість послуг розміщення, прибуток, кілька видів податків і зборів, комерційних надбавок і знижок.

Здійснимо для «Ramada Encore» АВС-аналіз асортименту готельних послуг за 2018 рік, ранжуючи його за таким параметром як обсяг продажів Табл 2.8

Таблиця 2.8

АВС-аналіз асортименту готельних послуг «Ramada Encore»
за 2018 рік [63]

№ п/п	Напрямок	Обсяг продажів у 2018 р.	Питома вага обсягу продажів, %	Питома вага обсягу продажів нарастаючим підсумком, %	Група АВС
1	Проживання в готелі	592,0	12,7	12,7	А
2	Room-service	565,1	10,9	23,6	А
3	Міні-бар	496,7	10,2	33,8	А
4	Трансфер на вокзал і назад	442,9	9,3	43,1	А
5	Камера схову багажу	355,7	9,2	52,3	А
6	Організація екскурсій	317,9	7,5	59,8	А
7	Послуги перекладача	272,7	7,3	67,1	А
8	Бронювання квитків	241,0	6,8	73,9	А
9	Доставка їжі з ресторанів	229,3	6,8	80,7	В
10	Харчування в ЗРГ при готелі	225,0	6,2	86,9	В
11	Послуги фітнес-клубу	203,3	5,9	92,8	В
12	Постільна білизна й рушники	199,1	4,1	96,9	С
13	Доставка кореспонденції в номер, відправлення факсу / ксерокопіювання	388,7	2,6	99,5	С
14	Послуги масажного кабінету	187,7	0,5	0,5	С
	Разом	4717,2	100	100	

Таким чином, з таблиці видно, що до групи А відноситься 8 товарних груп, до групи В – 3 товарні групи, до групи С – 3 товарні групи. Оскільки загальна кількість товарних груп у нас – 14, то підраховуємо частку кількості найменувань товарних груп у кожній групі АВС: А – 57,2%, В – 21,4%, С – 21,4%. Маємо наступний результат: група А – 74% виторгу, 57,2% найменувань; група В – 19% виторгу, 21,4% найменувань; група С – 7% виторгу, 21,4% найменувань. Таким чином, 57,2% найменувань дають у «Ramada Encore» 74% виторгу.

2.3. Дослідження особливостей використання франчайзингу готельним оператором «Ramada Encore»

Мережа «Ramada Encore» була заснована в 1953 році чиказьким ресторатором Маріоном В. Ісбелом (1905–1988) та групою інвесторів, у тому числі Майклом Робінсоном з міста Мак-Аллен (Техас), які пізніше заснували компанію Rodeway Inn на початку 60-х; і Дель Вебом з Фенікса, що володів тоді Нью-Йорк Янкіз і заснував пізніше свою власну мережу Hiway House в 1956 році [63].

Рамада відкрила свій перший готель – 60-кімнатний об'єкт – на Шосе Віла Роджерса в місті Флегстафф (Аризона) в 1954 році. Свою штаб-квартиру Рамада відкрила в столиці штату Аризона місті Фініксі, де мережа побудувала готель Сахара в 1956 році (який пізніше почав називатися Рамада Інн Даунтаун) і 300-кімнатний готель Рамада Інн в 1958 році, який стане флагманом власності мережі та її штаб-квартирою. Пан Ісбел, як і його сучасник, Кемонс Вілсон, засновник готельної мережі Holiday Inn, придумав ідею будівництва та експлуатації ряду придорожніх готелів, подорожуючи зі своєю дружиною Інгрід та трьома дітьми. Він побачив розвиток ринку придорожніх готелів, розташованих вздовж основних шосе, що пропонували невеликі зручності, такі як телевізор, кондиціонер і ресторан всередині приміщення готелю [63].

Назва «Рамада» походить від іспанського терміну «Рама» (гілка) і асоціюється з рамадою (тимчасовою альтанкою просто неба, зробленою з гілок дерев та чагарнику). Рамади були популярні в штаті Аризона в час збору врожаю. Сайти компанії зазвичай називають свої готелі «тінистими місцями відпочинку».

В перші роки свого існування аж до початку 70-х років типовий готель Рамада Інн будувався в стилі архітектури колоніального Вільямсбурга і

відрізнявся від своїх сучасників-конкурентів, таких як Holiday Inn і Howard Johnson's.

Мережа готелів «Ramada Encore» виконує різноманітні функції, включаючи готельне адміністрування, франчайзинг, купівлю/продаж нерухомості та закупівлю обладнання. Під керівництвом Ісбела Рамада перетворилася в одну з найбільших мереж країни в період з 1960 до 1970 рр., почавши зі 100 готелів в 1964 році, вона розширилась до 250 в 1970 році і майже до 650 в 1976 році. До кінця 70-х, Рамада оцінювалась як друга за величиною готельна мережа в США після Holiday Inn. Також протягом 70-х Рамада вийшла на міжнародний ринок, відкриваючи нові готелі в різних європейських країнах та на інших континентах.

Маріон В. Ісбел займав пост президента і генерального директора Рамада до 1970 року, потім він передав управління своєму синові, Вільяму М. Ісбеллу, який працював на цій посаді до 1981 року [63].

«Ramada Encore» також розвивала мережу ресторанів, розташованих всередині готелів, керуючи ними під різними іменами, включаючи Кухню Дядька Бена, Млинцевий котедж Рамада і Чез Бон, а також під іншими іменами. Подібні ресторани припинили своє існування в 1990 році, хоча готелі продовжують мати кафе, бари та ресторани всередині своїх приміщень.

Корпорація «Астрон-Україна» отримала права на відкриття в Україні готелів «Ramada Encore». У Києві й містах з населенням понад 200 тисяч людей планується побудувати 15 трьохзіркових бізнес-готелів на 80-200 номерів кожний. Для «Астрон-Україна», що працює в промисловому й енергетичному секторах, це перший проект у готельному бізнесі.

Варто відзначити, що Ukrainian Hotels має намір будувати готелі на 80-200 номерів площею 3,5-6,5 тис. кв. м у Києві й містах з населенням понад 200 тис. людей. Їхнім управлінням займеться компанія, сертифікована Wyndham для роботи в Східній Європі й країнах СНД.

Мережа Ramada об'єднує 858 трьохзіркових готелів (з них 576 - у США). Входить у групу Wyndham Hotel Group (понад 6,5 тис. готелі), що управляє також мережами Super 8, Days Inn, Wyndham Hotels and Resorts, Baymont Inn & Suites, Wingate by Wyndham, Travelodge, Howard Johnson, AmeriHost Inn і Knights Inn [63].

«Ramada Encore» являє собою молодий бренд міжнародної мережі готелів Ramada. Назва Ramada в перекладі з іспанської означає місце для відпочинку в затінку. Бренд Ramada ділиться на: Ramada Plaza, Ramada Hotel, Ramada Encore, Ramada Hotel & Resort, Ramada Resort, Ramada Hotel & Suites.

Ramada Worldwide входить в число 17 брендів однієї з найбільших готельних мереж світу Wyndham Hotel Group (WHG), що нараховує близько 7 190 готелів на 609 000 номерів в 65 країнах світу на 6 континентах.

Бренд Ramada Encore з'явився на ринку, коли світ зустрічав нове тисячоліття. В цей час бюджетний сектор гостинності вже зростав швидкими темпами, але залишалися значні можливості для його подальшого розвитку і необхідність інновацій та стилю. Encore був створений, щоб кинути виклик звичному, надаючи інший, сміливий та сучасний сервіс. Відмінні риси, такі як Hub, ванні кімнати виконані зі скла, дерев'яні поли та яскраві кольори – створюють освіжаючу та гостинну атмосферу для насолоди, відпочинку і спілкування [63].

Входження міжнародних операторів на ринок готельних послуг України, а також розвиток національних мереж разом з іншими чинниками створюють можливість до 2020 р.: збільшити внесок туристичної сфери та готельного господарства у ВВП до 6 %, експортних доходів країни – до 25 %; залучити іноземних інвестицій на суму 1.5 млрд грн; утворити близько 35 тис. та зберегти 100 тис. робочих місць; збільшити кількість місць у готелях до 147 тис. (у звітному періоді їх кількість становить близько 80 тис.); розвивати міжнародне співробітництво та євроінтеграційні процеси у готельному господарстві; покращити імідж держави і як результат сприяти зростанню кількості іноземних туристів [63].

Отже, трансформація економіки та інтеграція України у світовий економічний простір характеризується диференціацією форм господарювання підприємств, у тому числі в готельному бізнесі, який є важливим каталізатором економічного зростання, оскільки виконує функцію перерозподілу прибутків між країнами. В Україні спостерігається досить швидкий розвиток світових готельних мереж та поступовий національних. Франчайзинг та контрактне управління підприємствами готельного господарства можуть бути тими складовими, яких не вистачає вітчизняній економіці для розвитку національних готельних мереж на території України і у перспективі для виведення їх на міжнародний ринок.

Для оцінки ефективності використання франчайзингової системи в готелі проаналізуємо сильні та слабкі сторони «Ramada Encore», виявимо всі наявні ресурси та «вузькі місця», потужність готелю, можливості та загрози. Для цього проведемо метод SWOT-аналізу готелю Табл 2.9

Таблиця 2.9

Матриця SWOT-аналізу для готелю «Ramada Encore»

Можливості (O)	Загрози (T)
1. Розширення ланцюга за рахунок оренди інших готелів. 2. Можливість впровадження додаткових послуг – таких як прокат авто, рум-сервіс, тренажерний зал. 3. Розумне управління готелем. 4. Можливість створення власної навчальної програми з менеджменту для персоналу готелю. 5. Створення власної мережі ресторанів, кафе й розважальних центрів. 6. Можливість проведення внутрішніх реформ управління готелем на основі якості. 7. Мотивація персоналу; створення власних курсів для підвищення кваліфікації персоналу.	1. Ведення переговорів з представниками глобальних мереж про різні форми співпраці (оренда). 2. Ризик надання нових додаткових послуг у зв'язку з світовою кризою. 3. Постійна залежність від оренди, низька конкурентоспроможність. 4. Втрата постійних клієнтів, повільне виконання управлінських завдань. 5. Погіршення якості послуг, що надаються. 6. Посилення конкуренції з боку споживчих переваг.
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Привабливе розміщення готелю. 2. Номерний фонд готелю відповідає міжнародним вимогам, пропонованим готелям цього класу. 3. Наявність достатніх фінансових ресурсів для розширення спектра додаткових послуг. 4. Наявність великого досвіду у вищого менеджменту готелю.	1. Відсутність власної мережі розважальних закладів і мережі харчування. 2. Неповоротка організація управління, не оперативність управління, невміння працювати з постійними клієнтами. 3. Плинність кадрів, недолік дипломованих фахівців. 4. Незадовільне співвідношення площі номерного фонду до загальної площі готелю

З SWOT – аналізу видно, що «Ramada Encore» володіє досить стійкими фінансовими ресурсами, які дозволяють йому проводити як внутрішній ремонт і реконструкцію, так і реформи внутрішнього управління. В той час неповоротка організація вищого менеджменту не дозволяє готелю оперативно реагувати на потреби споживачів готельних послуг, що постійно змінюються. В довгостроковій перспективі це може привести до несприятливих наслідків для організації в цілому. В даній ситуації, як засвідчують фахівці, проведення досліджень, що стосуються з'ясування споживчих переваг і аналізу якості готельних послуг, є найбільш актуальним.

Таким чином, аналізуючи конкурентне середовище «Ramada Encore» за допомогою проведення SWOT-аналізу визначимо, в який саме із чотирьох представлених секторів входить досліджуване підприємство. «Ramada Encore» відноситься до сектору I ($S > W$) – стратегія «максі-максі». Ситуація на підприємстві дуже сприятлива. Фірма має більше переваг, ніж слабкостей. А ринок відкриває перед нею ряд нових можливостей при відсутності загроз. В такій ситуації фірма повинна здійснити заходи по підсиленню своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки на ньому, диверсифікації продуктів і введення на ринок всіляких новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє вести науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи по розвитку нових послуг в готелі. Якщо скомпонувати сильні сторони та можливості «Ramada Encore», то основними серед них є: привабливе розміщення готелю; номерний фонд готелю відповідає міжнародним вимогам, пропонованим готелям цього класу; наявність достатніх фінансових ресурсів для розширення спектра додаткових послуг; наявність великого досвіду у вищого менеджменту готелю; розширення ланцюга за рахунок оренди інших готелів; можливість впровадження додаткових послуг – таких як прокат авто, рум-сервіс, тренажерний зал; розумне управління готелем; можливість створення власної навчальної програми з менеджменту для персоналу готелю; створення власної мережі

ресторанів, кафе й розважальних центрів; можливість проведення внутрішніх реформ управління готелем на основі якості; мотивація персоналу; створення власних курсів для підвищення кваліфікації персоналу.

Проведемо SPACE-аналіз, який цілком можна розглядати як варіант системного аналізу, оскільки чинники, які відносяться до перерахованих чотирьох аспектів, зазвичай тісно взаємозв'язані і характеризують різні ієрархічні рівні суспільства як системи Табл 2.10

Таблиця 2.10

Складові для побудови матриці SPACE-аналізу для «Ramada Encore»

Внутрішня стратегічна позиція					Зовнішня стратегічна позиція				
Економічний потенціал (EP) (фінансова сила (FS))					Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)				
фактори	показники	оцінка	вага	∑ оцінки	фактори	показники	оцінка	вага	∑ оцінки
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	рентабельність вкладеного капіталу	9	0,5	9*0,5=4,5	1	тривалість ЖЦ галузі	5	0,4	5*0,4=2
2	стабільність отриманого прибутку	8	0,2	8*0,2=1,6	2	ступінь інноваційності галузі	1	0,5	1*0,5=0,5
3	ліквідність	8	0,3	8*0,3=2,4	3	маркетингові можливості	3	0,1	3*0,1=0,3
Всього			1,0	8,5	Всього			1,0	2,8
Конкурентні переваги (CA)					Привабливість галузі (IS)				
фактори	показники	оцінка	вага	∑ оцінки	фактори	показники	оцінка	вага	∑ оцінки
1	доля готелю на ринку	1	0,4	1*0,4=0,4	1	конкурентна ситуація	7	0,5	7*0,5=3,5
2	можливість впливу на рівень цін і витрат	2	0,4	2*0,4=0,8	2	стадія ЖЦ галузі	6	0,2	6*0,4=1,2
3	рентабельність продажів	6	0,2	6*0,2=1,2	3	залежність галузі від кон'юнктури	6	0,3	6*0,3=1,8
Всього			1	2,4	Всього			1,0	6,5

На основі даних таблиці 2.10, розрахуємо координати майбутнього вектору:

$$X = IS - CA = 6,5 - 2,4 = 4,1;$$

$$Y = FS - ES = 8,5 - 2,8 = 5,7.$$

Вектор А матиме такі координати (4,1; 5,7).

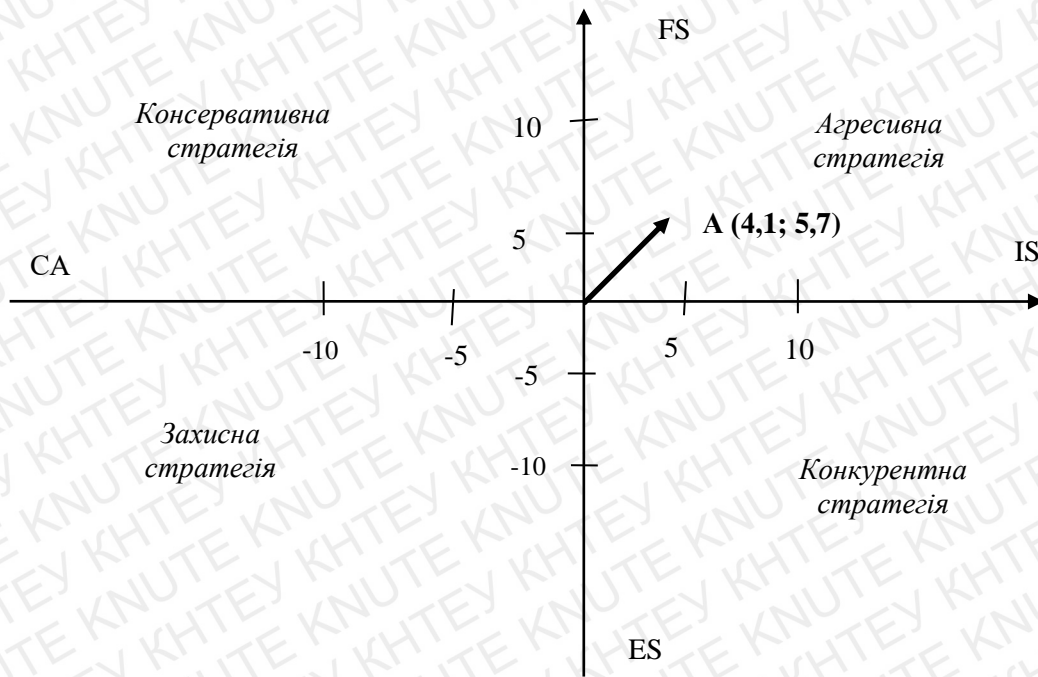


Рис. 2.3. Визначення вектора рекомендованої стратегії для «Ramada Encore» в системі координат SPACE

З рис. 2.3 видно, що вектор рекомендованої стратегії для «Ramada Encore» відповідає агресивній стратегії. Агресивна позиція дозволяє активно реагувати на зміну ринкової ситуації, збільшувати свою долю на ринку, підвищувати конкурентоспроможність продукції. Відповідно до проведеного SPACE-аналізу, варто сказати, що «Ramada Encore» – це фінансово сильне підприємство з конкурентним продуктом на стабільному і зростаючому ринку. Агресивна стратегія ґрунтується на базі: стабілізації фінансово-економічного становища; оптимізації господарської діяльності готелю «Ramada Encore»; проведення комплексу заходів щодо впровадження сучасних технологій.

Отже, проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дає змогу виділити основні переваги «Ramada Encore» та дозволяє окреслити ключові недоліки готелю задля удосконалення роботи готелю. На нашу думку, в сучасних ринкових умовах, «Ramada Encore» слід сповідувати агресивну стратегію ведення бізнесу. Це допоможе збільшити ринкову частку і втримати існуючі позиції на насиченому конкурентному ринку.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RAMADA ENCORE»

3.1. Напрями розвитку готельного оператора «Ramada Encore»

На сьогодні інформаційні послуги є важливим чинником у розвитку готельного бізнесу і являють собою сектор готельної справи, який має найбільш високі темпи розвитку, що зумовлює динамічні процеси розвитку даної галузі туризму.

Український ринок з надання послуг у інсталяції технології «Розумний готель» не є забезпеченим, всього чотирнадцять конкурентоспроможних фірм заповнюють дану нішу, а компанії, які абсолютно точно відповідають впровадженню технологій в готельному господарстві всього п'ять.

Згідно з результатами дослідження, проведеного фахівцями Агентства Промислової Інформації ринок інтелектуальних систем «Розумний готель» склав близько 10 млн. дол. Основна маса інтелектуальних будівель зосереджена в Києві. За оцінкою аналітиків ринку, сьогодні «розумними» системами користуються, в основному, власники комерційної нерухомості: за різними оцінками, від 80 % до 90 % українських «інтелектуальних» проектів припадає на корпоративний сектор. В цілому основні тенденції розвитку ринку інтелектуальних систем в Україні наступні:

- зростання доступності «розумних» технологій, їх здешевлення;
- зростання попиту на системи автоматизації;
- зміна структури замовників;
- збільшення спектру технологій, які пропонуються замовникам;
- перехід від закритих протоколів до відкритих;
- збільшення ролі Інтернету;

- точкою розвитку інтелектуальних систем стає енергоаудит;
- розвиток напряму «енергоєфективні будинки».

За прогнозами аналітиків в середньостроковій перспективі (4-5 років) ринок зростатиме на рівні 15%-17% щорічно. Провідною європейською технологією автоматизації будівель є KNX / EIB. Обладнання на її основі пропонують такі виробники, як ABB, Siemens, Gira, Jung, Merten та Berker. Постачання устаткування технології – C-bus – можуть бути оцінені в 1 млн. євро. Продажі більш простого устаткування на основі технологій My Home і In One в сумі склали близько 0,5 млн. євро.

Окремо варто розглянути технології X10, AMX, Crestron і Lutron. Сумарний обсяг продажів цієї продукції (з цільовим призначенням в рамках АСУЗ) склав 0,5-1,5 млн. євро.

Ринок інтелектуальних систем управління впевнено крокує вперед. За оцінками експертів, цей ринок щорічно збільшується приблизно на 15-20 %. При цьому середня вартість замовлення поступово знижується, що пов'язано з появою на ринку різних виробників обладнання «розумних готелів» середнього цінового діапазону. Спочатку сформувалася тенденція про приналежність інтелектуальних технологій тільки елітного класу, на сьогоднішній день перетворюється в доступний цивілізований ринок, який розрахований на замовника середнього цінного достатку.

Одним з найбільш істотних факторів, що стримують подальший розвиток ринку «розумних» готелів в Україні, є порівняно низька вартість на енергоресурси. Це при тому, що саме зниження витрат на них є однією з основних цілей застосування інтелектуальних систем.

Найголовніша перевага перетворення «Ramada Encore» в «розумний готель» – інтерактивність – вона дозволяє користувачеві не просто пасивно спостерігати, а й активно брати участь.

Ціль інноваційного проекту розвитку готелю «Ramada Encore» є перетворення в «розумний будинок». Так, слід відзначити, що «розумний будинок» або «інтелектуальний будинок» – це централізована

автоматизована система управління всіма електричними навантаженнями, інженерними системами та мультимедійним обладнанням у будинку, що дозволяє досягти нового рівня комфорту, безпеки та енергозбереження.

Завдання проекту полягає у підвищенні конкурентоспроможності «Ramada Encore» та досягнення рівня «розумного готелю». За рахунок практичної реалізації проекту плануємо підвищити прибуткову діяльність готелю на перспективу. Розумний будинок може все: «Ви можете створювати різні сценарії, об'єднуючи між собою систему освітлення, опалення, кондиціонування, систему безпеки і відеоспостереження, домашній кінотеатр, систему управління воротами, вікнами, жалюзями. І в той же час інженерією легко керувати за допомогою сенсорних панелей і вимикачів, універсального пульта, мобільного телефону».

Плануємо в кожному номері готелю розмістити планшет для безпосереднього управління номером готелю через його використання.

Основними операційними доходами проектного «розумного готелю» «Ramada Encore» є доходи від реалізації послуг готелю та продукції закладів ресторанного господарства при готелі. Послуги, що надаються в туристичному готелі поділяються на основні та додаткові. До основних послуг відносимо лише послуги з розміщення, решта послуг є додатковими (харчування в закладах ресторанного господарства, послуги фітнес клубу, масажного кабінету, продукція фабрики н/ф, організація екскурсій, бронювання квитків, оренда автомобіля, послуги перекладача, трансфер, камера схову, рум-сервіс, паркування).

Переходимо до визначення суми операційних доходів, отримані дані оформляємо у вигляді Таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Визначення доходу від реалізації послуг з розміщення
«розумного готелю» «Ramada Encore» у 1-й рік

Показник	Сума
Середньорічна кількість місць в інвентарі, місць	40
Кількість ліжко-місць в інвентарі	11680
Кількість втрат ліжко-місць (за рахунок санобробки)	876
Кількість ліжко-місць в інвентарі	10804
Ціна місця, грн.	
Середньозважена ціна, грн.	750,00
Виручка від реалізації основних послуг, тис. грн.	8103,0
в т.ч. ПДВ, тис. грн.	1350,5
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	6752,5

Послуги харчування у закладах ресторанного господарства при туристичному готелі у вартість проживання не включаються і є додатковими платними послугами.

Визначення доходів кафе-кондитерської та бару проводиться на основі розробленої виробничої програми даних закладів. Націнка на страви встановлюється самостійно керівництвом закладу, що передбачено законодавством України.

Рівень націнки для закладів ресторанного господарства при туристичному готелі встановлюємо 150% відповідно до довідкової таблиці по середніх торговельних націнках ресторанних закладів.

Загальний плановий дохід по закладах ресторанного господарства при апарт-готелі становить 1470,3 тис. грн., реалізувавши при цьому 49011 страв по обох закладах.

Наступною статтею доходів «розумного готелю» «Ramada Encore» є доходи від надання послуг фізкультурно-оздоровчих закладів при готелі (фітнес клубу та масажного кабінету).

Відповідно до отриманих даних, прибуток по наданню послуг фітнес клубу та масажного кабінету «розумного готелю» «Ramada Encore»

складатимуть 682,8 тис. грн. в рік за рахунок продажу 17280 одиниць послуг (1440 послуг в місяць).

Також до додаткових платних послуг в туристичному готелі відносимо екскурсійні послуги, що надають підприємству додаткових дохід. Кількість послуг, що будуть реалізовані у проєктованому готелі, визначаємо як середньостатистичну чисельність наданих даних послуг по готельним підприємствам міста, що мають в своєму складі екскурсійні бюро. Розрахунок доходів по реалізації послуг з організації екскурсій для споживачів відображаємо у вигляді Таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Розрахунок планових результативних показників від надання екскурсійних послуг в «розумному готелі» «Ramada Encore» (грн.)

Показник	Кількість послуг за місяць	Ціна	Дохід за місяці	Дохід за рік	Собівартість за 1 послугу	Собівартість за місяць	Собівартість за рік
Оглядові екскурсії	220	680	27900	334800	214	8526	102312

Отже, доходи з надання екскурсійних послуг в туристичному готелі становитимуть 334,8 тис. грн. в рік, надавши при цьому 2640 екскурсійних послуг по різним напрямкам екскурсійної програми (в місяць – 220 послуг).

В туристичному готелі окрім вище наведених додаткових послуг, пропонуємо надавати ще більш ширший асортимент платних послуг, що дозволяють збільшити виручку проєктованого закладу для «Ramada Encore». Розрахунок доходів по інших додаткових послугах відображаємо у зведеній таблиці Табл 3.3

Таблиця 3.3

Розрахунок планових результативних показників від надання додаткових послуг в «розумному готелі» «Ramada Encore» (грн.)

Показник	Кількість послуг за місяць	Ціна	Дохід за місяць	Дохід за рік	ПДВ	Собівартість за одиницю наданих послуг	Загальна собівартість	Разом витрати на додаткові послуги за рік
Фабрика н/ф	864	60	51840	622080	103680	15,64	13513	117193
Бронювання квитків	288	40	11520	138240	23040	5,64	1624,32	24664,3
Трансфер	55	100	5500	66000	11000	13,4	737	11737
Послуги перекладача	96	150	14400	172800	28800	60	5760	34560
Паркування	672	25	16800	201600	33600	10	6720	40320
Рум-сервіс	672	50	33600	403200	67200	7,4	4972,8	72172,8
Оренда автомобіля	384	100	38400	460800	76800	60	23040	99840
Разом, грн.	3031	525	172060	2064720	344120	172,08	56367,1	400487

Відповідно до табл. 3.3 доходи від надання усіх інших додаткових послуг складають 2064,72 тис. грн. за рік (в місяць – 172,06 тис. грн.). А витрати на додаткові послуги складуть 400,49 тис. грн. за рік.

Для підведення підсумку відносно отриманих доходів туристичним готелем з реалізації основних та додаткових послуг проведемо розрахунки загальної суми доходу «розумного готелю» «Ramada Encore» на перші три роки його функціонування (плануємо, що протягом 2 та 3 року дохід зростатиме на 10 %) та відобразимо отримані дані у вигляді таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Плановий дохід «розумного готелю» «Ramada Encore» (тис. грн.)

№	Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік
1.	Дохід від реалізації послуг з розміщення	6752,5	7427,75	8170,53
2.	Екскурсійні послуги	334,8	368,28	405,108
3.	Додаткові послуги	2064,72	2271,19	2498,31
	Разом	9152,02	10067,2	11073,9

Отже, доходи «розумного готелю» «Ramada Encore» з реалізації основних та додаткових платних послуг у 1-й рік складуть 9152,02 тис. грн.

Використовуючи вище наведену інформацію визначимо загальні витрати, які необхідні для реалізації інвестиційного проекту по відкриттю «розумного готелю» «Ramada Encore» Табл 3.5

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат реалізації інвестиційного проекту по відкриттю «розумного готелю» «Ramada Encore» (тис. грн.)

Стаття витрат	1-й рік	2-й рік	3-й рік	Всього за період
Витрати на оплату праці персоналу	1964,57	2161,02	2377,13	6502,72
Витрати на єдиний соціальний внесок	723,35	795,69	875,26	2394,30
Витрати на реконструкцію будівлі та поточний ремонт	1220,00	61,00	61,00	1342,00
Податки	1830,40	2020,44	2214,79	6058,63
Витрати від реалізації послуг з розміщення	1350,50	1782,66	1960,93	5094,09
Витрати від надання екскурсійних послуг	102,31	112,54	123,80	338,65
Витрати від надання додаткових послуг	400,49	440,54	484,59	1325,62
Всього витрати за рік	7591,62	7366,89	8097,49	23056,01

Для реалізації інвестиційного проекту по відкриттю «розумного готелю» «Ramada Encore» слід залучити 7591,52 тис. грн. Так як підприємство немає власних ресурсів для впровадження інвестиційного проекту доцільно взяти кредит в АТ «ПриватБанк» під 20 % річних на 3 роки. Визначимо вартість кредиту (додаток Б). Відповідно до даних табл. Б.1 додатку Б, загальна плата за користування кредитом становить 2340,68 тис. грн. за три роки.

Перетворення готелю в «розумний» може стати незамінним рішенням у діяльності «Ramada Encore». При виборі готелю, туристичного комплексу потенційному клієнту необхідна точна і детальна інформація про послуги.

Номери готелю будуть забезпечені буклетами готелю, фірмовим поштовим папером, конвертами, переліком додаткових послуг, довідником

телефонів служб, пам'яткою протипожежної безпеки мовами основних гостей готелю і англійською мовою.

Варто зазначити, що вартість реконструкції закладу та поточний ремонт для перетворення «Ramada Encore» в «розумний готель» становить 1220 тис. грн. Задля надання проектуваному закладу перспективності та конкурентоздатності необхідною умовою є визначення місії підприємства та цілей його діяльності. Місією «Ramada Encore» є надання послуг з розміщення високої якості та широкого спектру додаткових послуг для задоволення потреб потенційних споживачів, що відповідає потребам ринку, а також сприяє отриманню від своєї діяльності максимально можливого прибутку. Розробляючи концепцію управлінської діяльності проектуваного підприємства, після визначення його місії, переходимо до визначення цілей закладу, на досягнення яких спрямована діяльність «Ramada Encore»

Табл. 3.6

Таблиця 3.6

Цілі проектуваного «розумного готелю» «Ramada Encore»

Рівні цілей	Зміст мети
Ринкові	Підвищення конкурентоспроможності послуг та продукції проектуваного закладу на ринку, стабілізація об'ємів товарообороту;
Виробничі	- дотримання високого рівня обслуговування відповідно до стандартів; - дотримання санітарних, екологічних норм - запровадження інноваційних технологій обслуговування, систематичного розвитку персоналу;
Фінансово-економічні	- збільшення прибутку від торговельної діяльності закладу; - досягнення умов беззбитковості на протязі 5 років - збільшення рівня матеріального заохочення працівників закладу на 5% - збільшити рівень рентабельності власного капіталу;
Сервіс	- підвищити швидкість реєстрації гостей «розумного готелю» «Ramada Encore» до 5 хвилин; - розширення асортименту додаткових послуг.

Інтелектуальні автоматизації «Ramada Encore» є системою, яка дозволяє будувати інтеграції вітчизняних установках і тотальний контроль котлового контуру, котел, тепловий насос, рекуперативні, сонячні батареї, управління освітленням, гарячі розподілу повітря DGP, автономне опалення в приміщеннях, відео, камін з водяною сорочкою, вентиляція, екологічних

систем опалення, Ні-Фі обладнання, електроніка, СБ, ТБ, аудіо-, відео, електроніка, центральне опалення, тривога, валик управління приводом, ворота, двері, жалюзі, теплообмінники, електротехнічне обладнання.

Тому у результаті перетворення «Ramada Encore» на «розумний готель» плануємо підвищення доходу підприємства. Прогнозуємо зростання величини показника доходу готелю «Ramada Encore» – у 2022 році, порівняно з 2020 роком, відбудеться зростання показника на 113994 тис. грн. або на 8,67%.

Визначимо запланований прибуток у результаті реалізації інвестиційного проекту по відкриттю «розумного готелю» «Ramada Encore»

Табл 3.7

Таблиця 3.7

План доходів та витрат «Ramada Encore» (тис. грн.)

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Загальний обсяг доходу	9152,02	10067,20	11073,90
Загальні витрати	7591,62	7366,89	8097,49
Операційний прибуток	1560,40	2700,31	2976,41
Сплата процентів за кредит	3816,90	3310,79	2804,51
Чистий прибуток до сплати податків	-2256,50	-610,48	171,90
Податок на прибуток	0,00	0,00	27,50
Чистий прибуток	-2256,50	-610,48	144,40

Відповідно до даних табл. 3.7, плануємо підвищити господарську діяльність підприємства, у результаті чого «Ramada Encore» отримає чистий прибуток лише на 3-му році перетворення готелю «Ramada Encore» на «розумний будинок».

Розрахуємо NPV (чисту приведену вартість) в результаті впровадження тваринницького комплексу, використовуючи формулу (3.1) [46, с. 70]:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

де NPV – чиста приведена вартість;

B_t – дохід, отриманий в результаті реалізації програми розвитку підприємства у періоді t ;

C_t – величина витрат у періоді t ;

n – кількість періодів;

r – норма відсотка, або ставка дисконтування (чим меншою є r , тим більшою – цінність майбутніх вигод). У нашому випадку, для розрахунку $NPV \rightarrow r = 0,06$.

$$NPV = \left(\frac{9152,02}{(1+0,06)^1} + \frac{10067,20}{(1+0,06)^2} + \frac{11073,90}{(1+0,06)^3} \right) - \left(\frac{7591,62}{(1+0,06)^1} + \frac{7366,89}{(1+0,06)^2} + \frac{8097,49}{(1+0,06)^3} \right) = 6374,39 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно до розрахованого значення NPV , можна сказати, що реалізація проекту по відкриттю «розумного готелю» «Ramada Encore» є доцільним, адже $NPV > 0$. Відкриття «розумного готелю» «Ramada Encore» дозволить підприємству отримати більший прибуток від розширення свого бізнесу.

Визначимо термін окупності проекту по відкриттю «розумного готелю» «Ramada Encore», використовуючи формулу (3.2) [46, с. 70]:

$$\text{Термін}_\text{окупності} = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{B_t} \quad (3.2)$$

$$\text{Термін}_\text{окупності} = \frac{9152,02 + 10067,20 + 11073,90}{7591,62 + 3816,90 + 7366,89 + 3310,79 + 8097,49 + 2804,51} = 1,09 \text{ роки.}$$

Так, у результаті реалізації проекту по відкриттю «розумного готелю» «Ramada Encore», термін окупності складає більше одного року – це є позитивною ситуацією для досліджуваного підприємства. Але, варто відзначити, що чистий прибуток «Ramada Encore» отримає лише у 3 році – 144,40 тис. грн.

Отже, підвищення ефективності управління туристичним підприємством на основі розробки інноваційного проекту по відкриттю «розумного готелю» «Ramada Encore» в м. Київ є доцільним, адже чиста приведена вартість проекту «розумного готелю» «Ramada Encore» становить

6374,39 тис. грн., проект окупиться за 2 роки. Система «Розумний будинок» надає унікальні можливості автоматизації, екологічного опалення, вентиляція, рекуперації, спрямованих на максимальну енергоефективність. Зокрема, використання домашньої автоматизації дозволяє відшкодування витрат на автоматизації будівель протягом одного – 3-х років.

3.2. Розробка проекту вдосконалення розвитку франчайзингової системи готельного оператора «Ramada Encore»

Для ТОВ «Ramada Encore» важливим є пошук нових каналів збуту, що напряму впливає на покращення фінансових результатів діяльності та відповідно позитивно впливає на розвиток готелю. Для підвищення ефективності просування готельних послуг пропонуємо модернізувати представництво готелю за власний рахунок: 1) під власним іменем; 2) за допомогою франчайзингу.

І варіант розвитку готелю. Представимо бізнес-план пропозиції організація представництва готелю за власний рахунок та під власним іменем. Метою наведеного проекту є організація представництва з реалізації широкого асортименту готельних послуг в м. Київ. Для здійснення діяльності передбачається реєстрація фізичної особи як підприємця, а саме одного із засновників товариства. Виходячи з проведених розрахунків, для започаткування заявленого бізнесу потрібен капітал у розмірі 17145 грн. Функціонування бізнесу здійснюватиметься виключно на основі власних коштів, отриманих у результаті реалізації продукції. Планована організація діяльності дозволить лише за підсумками першого року роботи отримати чистий прибуток у розмірі 9935 грн. І повернути вкладені кошти лише на другий рік роботи. Рівень рентабельності продажів становитиме 5,5%. Обсяг необхідних коштів та їх джерела. Для організації бізнесу потрібна буде така сума коштів Табл 3.8

Таблиця 3.8

Обсяг необхідних коштів для відкриття представництва готелю

№ з/п	Показник	Сума, грн.
1	2	3
1.	Реєстраційний збір	520,00
2.	Вартість ремонту представництва готелю	1000,00
3.	Орендна плата за перший місяць	1335,00
4.	Вартість виготовленої продукції для реалізації у I кварталі	13840,00
5.	Транспортні витрати	100,00
6.	Вартість відкриття розрахункового рахунка в «ПриватБанку» та вартість розрахунково-касового обслуговування	250,00
7.	Інші можливі витрати	100,00
	Разом	17145,00

Виготовлення продукції для реалізації здійснюватиметься на початку кожного кварталу. В табл. 3.9 подано прогноз обсягів продажу.

Таблиця 3.9

Прогноз обсягів продажів від відкриття представництва готелю

Показник	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього за рік
Загальний обсяг продажів готельних послуг, грн.	18000,00	35000,00	50000,00	90000,00	193000,00

Фінансовий план складено на підставі прогнозованого обсягу продажів конкретного виду товару та ціни продажу одиниці готельної послуги. За рік через представництво готелю планується продати готельних послуг на суму 193000 грн.

В таблиці 3.10 подано прогноз доходів і витрат.

Таблиця 3.10

Прогноз доходів і витрат ТОВ «Ramada Encore» щодо організації представництва готелю на 1-й надання готельних послуг

№ з/п	Показник	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього за рік
1	2	3	4	5	6	7
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції, грн.	18000,00	35000,00	50000,00	90000,00	193000,00
2	Змінні витрати, грн.	14190,00	27103,00	38652,00	69420,00	149365,00
	у тому числі:					
2.1	- витрати на виготовлення продукції (закупка)	13840,00	26923,00	38462,00	69230,00	148455,00
2.2	- транспортні витрати	100,00	80,00	100,00	100,00	380,00
№ з/п	Показник	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього за рік
3	Маржинальний дохід, грн. (ряд. 1 - ряд. 2)	3810,00	7897,00	11348,00	20580,00	43635,00
4	Постійні витрати, грн.	9400,00	7250,00	7250,00	7280,00	31180,00
	у тому числі:					
4.1	- орендна плата	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	4000,00
4.2	- на ремонт приміщення	2000,00	0,00	0,00	0,00	2000,00
4.3	- комунальні платежі (електроенергія з урахуванням зміни світлового дня)	300,00	150,00	150,00	180,00	780,00
4.4	- інші постійні витрати					
4.5	- заробітна плата	100,00	100,00	100,00	100,00	400,00
5	Прибуток до сплати податків, грн. (ряд. 3 - ряд. 4)	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	24000,00
6	Реєстраційний збір, грн.	-5590,00	647,00	4098,00	13300,00	12455,00
7	Єдиний податок, грн.	120,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8	Чистий прибуток, грн. (ряд. 5 - ряд. 6 - ряд. 7)	600,00	600,00	600,00	600,00	2400,00

Отже, за перший квартал очікується чистий збиток 6310 грн., за другий квартал очікується отримати 47 грн. чистого прибутку, за третій квартал очікується отримання чистого прибутку в розмірі 3498 грн., за четвертий квартал чистий прибуток очікується в розмірі 12700 грн. Всього за рік очікується отримання 9953 грн. чистого прибутку.

Незважаючи на невисоку рентабельність цього напрямку бізнесу, для ТОВ «Ramada Encore» цей напрямок є дуже важливим, оскільки дозволить збільшити обсяги готельних послуг та підвищити фінансові результати. А підвищити ефективність запропонованої пропозиції можливо за рахунок

збільшення обсягів реалізації, а це цілком до снаги товариству за умови високоефективної маркетингової політики.

II варіант розвитку готелю. Представимо бізнес-план пропозиції організація представництва готелю за допомогою франчайзингу. Власний бізнес, незважаючи на те, що у франчайзингу він реалізовується під чужою вивіскою, – це шлях до заробітку. І що найважливіше, ризик невдачі у веденні бізнесу за допомогою франчайзингу значно менший. У II варіанті розвитку ТОВ «Ramada Encore» плануємо реалізовувати готельні послуги за допомогою франчайзера ТОВ «Рамада Інтернешнл». Для організації бізнесу потрібна буде така сума коштів Табл 3.11

Таблиця 3.11

Обсяг необхідних коштів для відкриття представництва готелю

№ з/п	Показник	Сума, грн.
1	Вступний внесок	20000,00
2	Роялті за перший місяць	132,05
3	Вартість ремонту представництва готелю	1000,00
4	Орендна плата за перший місяць	1335,00
5	Вартість виготовленої продукції для реалізації у I кварталі	13840,00
6	Транспортні витрати	100,00
7	Вартість відкриття розрахункового рахунка в «ПриватБанку» та вартість розрахунково-касового обслуговування	250,00
8	Інші можливі витрати	100,00
	Разом	36757,05

Прогноз обсягів надання готельних послуг відображений у табл. 3.12

Таблиця 3.12

Прогноз доходів і витрат ТОВ «Ramada Encore» щодо організації
торгової точки у 1-й рік відкриття

№ з/п	Показник	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього за рік
1	2	3	4	5	6	7
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції, грн.	18000,00	35000,00	50000,00	90000,00	193000,00
2	Змінні витрати, грн.	14190,00	27103,00	38652,00	69420,00	149365,00
	у тому числі:					
2.1	- витрати на виготовлення продукції (закупка)	13840,00	26923,00	38462,00	69230,00	148455,00
2.2	- транспортні витрати	100,00	80,00	100,00	100,00	380,00
2.3	- відкриття розрахункового рахунка в банку, розрахунково-касове обслуговування	250,00	100,00	90,00	90,00	530,00
3	Маржинальний дохід, грн.	-5622,05	614,95	4065,95	13267,95	12326,80
4	Постійні витрати, грн.	9696,15	7546,15	7546,15	7576,15	32364,60
	у тому числі:					
4.1	- орендна плата	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	4000,00
4.2	- на ремонт приміщення	2000,00	0,00	0,00	0,00	2000,00
4.3	- комунальні платежі (електроенергія з урахуванням зміни світлового дня)	300,00	150,00	150,00	180,00	780,00
4.4	- роялті	396,15	396,15	396,15	396,15	1584,60
5	Прибуток до сплати податків, грн.	-15318,20	-6931,20	-3480,20	5691,80	-20037,80
6	Вступний внесок	20000,00	0,00	0,00	0,00	20000,00
7	Чистий прибуток, грн.	-35318,20	-6931,20	-3480,20	5691,80	-40037,80

Отже, за перший квартал очікується збиток в розмірі 35318,20 грн., за другий квартал очікується отримати 6931,2 грн. збитку, за третій квартал також очікується отримання збитку в розмірі 3480,2 грн., лише за четвертий квартал очікується чистий прибуток в розмірі 5691,8 грн. Всього за рік при використанні франчайзингу очікується отримання збитку в сумі 40037,80 гривень.

Проведемо визначення рентабельності продажів за першим проектом удосконалення сегментування готельного ринку ТОВ «Ramada Encore» за формулою:

$$R_n = \frac{\text{Чистий}_\text{прибуток}}{\text{Обсяг}_\text{реалізації}} \times 100\% \quad (3.3)$$

$$R_n = \frac{9935,00}{193000,00} \times 100\% = 5,1\%$$

Отриманий рівень рентабельності продажів дозволяє дійти висновку про достатню прибутковість бізнесу: кожна гривня вкладених коштів принесе 5,1 копійок прибутку.

Визначення точки беззбитковості здійснюється за формулою:

$$T_\sigma = \frac{\text{Постійні}_\text{витрати} \times \text{Виручка}}{\text{Маржинальний}_\text{дохід}} \quad (3.4)$$

$$T_\sigma = \frac{31180 \times 193000}{43635} = 137910,85 \text{ грн.}$$

Виходячи з результату розрахунку, критичний обсяг продажів, після подолання якого бізнес почне приносити реальний прибуток, становить 137910,85 грн. Цей обсяг досягається у IV кварталі.

Розрахунок терміну окупності проекту здійснюється за формулою:

$$\text{Термін}_\text{окупності} = \frac{\text{Стартовий}_\text{капітал}}{\text{Чистий}_\text{прибуток}} \quad (3.5)$$

$$\text{Термін}_\text{окупності} = \frac{17145}{9935} = 1,72 \text{ року}$$

Таким чином, кошти, вкладені в організацію бізнесу, повернуться лише в другому році роботи.

Визначимо рентабельність продажів за другим проектом удосконалення сегментування готельного ринку ТОВ «Ramada Encore» (див. формулу 3.3):

$$R_n = \frac{40037,80}{193000,00} \times 100\% = -20,74\%$$

Отриманий показник рентабельності продажів дозволяє дійти висновку про нерентабельність організації торгівельної точки ($R_n < 0$).

Визначимо точку беззбитковості за формулою 3.4:

$$T_\sigma = \frac{32364,6 \times 193000,0}{12326,8} = 506730,7 \text{ грн.}$$

Виходячи з результату розрахунку, критичний обсяг продажів, після подолання якого бізнес почне приносити реальний прибуток, становить 506730,7 грн. Цей обсяг досягається у IV кварталі.

Розрахунок терміну окупності проекту здійснюється за формулою 3.5:

$$\text{Термін}_{\text{ окупності}} = \frac{36757,05}{-40037,80} = -0,92 \text{ року}$$

Таким чином, вкладення коштів в організацію торгівельної точки є неефективним, адже, проект відкриття представництва не окупиться. Так, негативними сторонами подальшого використання франчайзингу у фінансовій діяльності ТОВ «Ramada Encore» є: існування періодичних платежів від франчайзі (роялті). Роялті може мати дуже високий розмір (підприємство має сплачувати кожного місяця по 1,5 % від реалізації продукції), зокрема, ТОВ «Ramada Encore» в разі користування послугами франчайзера за рік повинне сплатити 1584,60 грн.; наявність вступної франчайзингової оплати (паушальний внесок). У практиці франчайзингу України вступна франчайзингова оплата коливається від 100 грн. до кількох сотень тисяч доларів США; надходження у маркетинговий фонд (маркетингові відрахування). Оплата у спільний маркетинговий фонд – близько 0,5 до 3 % обсягу продаж.

Для визначення ефективності розвитку готелю шляхом організації представництва готелю в Україні, використовуючи власний фірмовий бренд (I варіант) або послуги франчайзера (II варіант), необхідно провести порівняльну характеристику двох варіантів розвитку готелю Табл 3.13

Таблиця 3.13

Порівняльна характеристика двох варіантів розвитку ТОВ «Ramada Encore»

№ з/п	Показник	I варіант	II варіант	Відхилення (+,-)	
				грн.	%
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції, грн.	193000,00	193000,00	0,00	-
2	Змінні витрати, грн.	149365,00	149365,00	0,00	-
3	Маржинальний дохід, грн.	43635,00	12326,80	-31308,20	-71,75
4	Постійні витрати, грн.	31180,00	32364,60	+1184,60	+3,80
5	Прибуток до сплати податків, грн.	12455,00	-20037,80	-32492,80	-260,88
6	Чистий прибуток, грн.	9935,00	-40037,80	-49972,80	-503,00

Отже, аналізуючи дані таблиці 3.13, бачимо, що покращити ефективність розвитку готелю необхідно шляхом організації представництва готелю в Україні за власний рахунок та під фірмовим брендом ТОВ «Ramada Encore» (варто використовувати I варіант розвитку готелю), адже, при використанні I варіанту розвитку, підприємство за 1-й рік існування власного представництва готелю отримає чистий прибуток у розмірі 9935,00 гривень, натомість, застосування франчайзингу (II варіанту розвитку – подальше використання франчайзингу) приведе до наявності збитку в представництві готелю в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

1. Визначено, що франчайзинг доцільно визначити як систему відносин двох і більше суб'єктів ринку (франчайзера та франчайзі) при якому торгова марка і/або торговий знак франчайзера, його ноу-хау, методи і технології ведення бізнесу та інші права на виробництво і /або інтелектуальна власність надаються франчайзі за умови їх використання за призначенням на обмеженій території в обмін на пряму або опосередковану фінансову винагороду при тривалій підтримці в технічних, консультаційних, маркетингових питаннях і в питаннях ведення бізнесу та навчанні із сторони франчайзера в рамках і в період дії спеціально заключеного обома сторонами для цієї цілі франчайзингового договору.

2. Досліджено, що вибір компанією франчайзингової стратегії розвитку ставить перед нею складну задачу створення якісної франшизи. Як показує практика і досвід франчайзерів українського ринку, алгоритм вирішення даного завдання передбачає проходження ряду етапів, в результаті яких формується стандарт франчайзингової концепції. Тільки в цьому випадку франчайзер може створити успішну бізнес-модель і знайти надійного партнера-франчайзі, здатного ефективно управляти і розвивати франшизу.

3. Досліджено, що сьогодні Україна є дуже динамічним ринком, на якому франчайзинг набуває дедалі більшої популярності. З'являються системи, до яких можна долучитися з відносно невеликим обсягом інвестицій, наприклад у секторі послуг для індивідуальних клієнтів. Франчайзинг є надзвичайно ефективним способом набуття досвіду з провадження власного бізнесу, зокрема для підприємців-початківців. З'являються також елітні та дорогі системи, наприклад ексклюзивні

ресторани чи готелі. Як наслідок, підприємці зацікавлені у входженні у франчайзинг, мають широкий вибір пропозицій. Франчайзери мають на ринку широкий простір для реалізації нових бізнес-ідей, однак франчайзинг потребує чіткого законодавчого регулювання для полегшення входження на український ринок іноземних франчайзі.

4. Проаналізовано, що найбільшу рентабельність серед представлених готельних послуг займає проживання в готелі (6,96% у 2018 р.) та Room-service (6,68% у 2018 р.). Найбільший вплив на величину прибутку «Ramada Encore» здійснює його основний вид діяльності – проживання в готелі. Структура наданих готельних послуг раціональна. Зокрема, структура вартості розміщення гостей включає повну собівартість послуг розміщення, прибуток, кілька видів податків і зборів, комерційних надбавок і знижок.

5. Досліджено, що трансформація економіки та інтеграція України у світовий економічний простір характеризується диференціацією форм господарювання підприємств, у тому числі в готельному бізнесі, який є важливим каталізатором економічного зростання, оскільки виконує функцію перерозподілу прибутків між країнами. В Україні спостерігається досить швидкий розвиток світових готельних мереж та поступовий національних. Франчайзинг та контрактне управління підприємствами готельного господарства можуть бути тими складовими, яких не вистачає вітчизняній економіці для розвитку національних готельних мереж на території України і у перспективі для виведення їх на міжнародний ринок.

6. Обґрунтовано, що ціль інноваційного проекту розвитку готелю «Ramada Encore» є перетворення в «розумний будинок». Український ринок з надання послуг у інсталяції технології «Розумний готель» не є забезпеченим, всього чотирнадцять конкурентоспроможних фірм заповнюють дану нішу, а компанії, які абсолютно точно відповідають впровадженню технологій в готельному господарстві всього п'ять. Так, плануємо підвищити господарську діяльність підприємства, у результаті чого «Ramada Encore» отримає чистий

прибуток лише на 3-му році перетворення готелю «Ramada Encore» на «розумний будинок».

7. Виявлено, що покращити ефективність розвитку готелю необхідно шляхом організації представництва готелю в Україні за власний рахунок та під фірмовим брендом ТОВ «Ramada Encore», готельне підприємств за 1-й рік існування власного представництва готелю отримає чистий прибуток у розмірі 9935,00 гривень, натомість, подальше застосування франчайзингу приведе до наявності збитку в представництві готелю в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV. Глава 36: «Використання у підприємницькій діяльності прав інших суб'єктів господарювання (комерційна концесія)», статті 366-376.
2. Цивільний Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. Глава 76: «Комерційна концесія», статті 1115- 1129.
3. Андреев А. Франчайзинг в Україні. URL: http://www.lexcellence.com.ua/category_27/item_18.html.
4. Амеліна І. В. Розвиток франчайзингової діяльності в Україні. Економіка і регіон. 2015. № 2. С. 21–24.
5. Аниканова А. В. Основные тенденции развития хостел-услуг на международном, российском и калининградском рынках. Молодой ученый. 2013. № 5. С. 847–849.
6. Арзуманова Н. И. Франчайзинговые формы как перспективная модель развития предприятий индустрии гостеприимства. Известия Сочинского государственного университета. 2015. № 3–1(36). С. 42–47.
7. Безрукова Н. В. Міжнародний франчайзинг як форма освоєння світових ринків: особливості розвитку та вплив на світовий валовий продукт. Економічний простір. 2016. № 106. С. 16–25.
8. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Лисенко А. О. Франчайзинг як ефективна форма розвитку інноваційного підприємництва в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 3 (53). С. 136-140.
9. Боровская И. Л. Хостелы – новая культура гостеприимства : опыт Санкт-Петербурга. XV Апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества : в 4-х книгах; отв. ред. Е. Г. Ясин. Кн. 2. М. : Издательский дом НИУ ВШЭ, 2015. С. 453-460.

10. Босак І. П. Франчайзинг як форма організації підприємницької діяльності. Наукові записки Української академії друкарства. 2014. № 4. С. 93–97.
11. Будник К. А. Правове регулювання договору комерційної концесії (франчайзингу). Наше право. 2014. № 3. С. 140–145.
12. Гессен А. Є. Розвиток франчайзингу як вагомий фактор розширення ринку в Україні. Економіка та управління підприємствами. 2016. Випуск 14. С. 317-321.
13. Глушаченко Н. А. Міжнародний франчайзинговий бізнес. URL: <http://dspace.uabs.edu.ua>
14. Грабовий В. О. Франчайзинг та можливості його використання на страховому ринку України. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/handle/123456789/7896/119-121a.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
15. Григоренко Т. М. Класифікація франчайзингових мереж у роздрібній торгівлі. Проблеми економіки. 2016. № 4. С. 114–119.
16. Григораш О. М. Франчайзинг як форма розвитку малого бізнесу в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 12. С. 123–126.
17. Данько Н. І., Новікова В. П. Франчайзинг як ефективна форма управління в готельній індустрії. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2016. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». Випуск 5. С. 138-141.
18. Добрянська Ю. О., П'ясечна А. В., Косар Н. С. Дослідження сучасного стану франчайзингу в Україні та світі. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 7. С. 122-126.
19. Еременская Л. И., Степнова О. В. Право на бизнес на примере договора франчайзинга. Научная перспектива. 2014. № 5. С. 14–16.
20. Забаштанська Т. А. Історичні аспекти розвитку франчайзингу в діяльності посередницьких підприємств. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 36-44.

21. Залетов О. М. Теоретичні основи франчайзингу на страховому ринку. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2014. Вип. 1. С. 208–212.
22. Костинець В. В. Особливості стратегії розвитку франчайзингової системи в туристичному бізнесі. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 22. С. 418-422.
23. Костюк А.К. Перспективи розвитку сучасних підприємств на умовах франчайзингу. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2014-35.pdf>
24. Крупенна І. А. Аналіз пропозицій туристичних франшиз на вітчизняному ринку. Економічний форум. 2016. № 1. С.11-12.
25. Кузьмін О. Є., Мирончук Т. В., Салата І. З., Марчук Л. В. Франчайзинг: Навч. посіб. К.: Знання, 2011. 267 с.
26. Лазнева І. О., Жеронкін Б. О. Франчайзинг як перспективна форма ведення бізнесу на страховому ринку України. Економічний вісник. 2018. № 2. С. 126-134.
27. Лазоренко Т., Фролова А. Розвиток франчайзингу у світі та в Україні. Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 2 (17). С. 199-207.
28. Мазуренко В. П. Розвиток франчайзингових відносин у міжнародному бізнесі. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка. 2013. Вип. 3. С. 78–84.
29. Мартиненко О. О., Шуба М. В. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективною моделі розширення бізнесу. Бізнес-інформ. 2018. № 9. С. 253-258.
30. Момот Л. В. Глобалізація франчайзингу в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. Випуск 29. Частина 2. С. 169-173.
31. Недогібченко Є. Франчайзинг: закордонний досвід. Теорія і практика інтелектуальної власності. 2019. № 2. С. 39-45.

32. Нечепуренко С. О. Ефективність франчайзингу як форми ведення бізнесу. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/733/1/28.pdf>
33. Огінок С.В. Інституційні механізми регулювання франчайзингової стратегії провадження бізнесу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2018. № 29. С. 58-61.
34. Огінок С. В. Місце міжнародного франчайзингу у системі бізнесу країн – членів ЄС. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Випуск 24. Частина 3. С. 23-27.
35. Паніна Ю. С. Проблеми класифікації договору франчайзингу за методом поширення франшизи. Держава та регіони. Серія «Право». 2016. № 4. С. 16–20.
36. Паніна Ю. С. Тенденції правового регулювання договору франчайзингу в країнах Європейського Союзу. Jurnalul juridic national: teorie și practică. 2016. № 6. С. 86–89.
37. Побоченко Л. М. Розвиток франчайзингового бізнесу в країнах Європи. Стратегія розвитку України. 2016. № 1. С. 57–64.
38. Рогач О. Я., Солієнко Ю. С. Актуальні проблеми державної реєстрації договору комерційної концесії (франчайзингу) в Україні та шляхи їх вирішення на основі зарубіжного досвіду. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2015. № 32. Т. 2. С. 119–124.
39. Романчук К. В., Кирій І. О. Операції франчайзингу: європейський досвід та українські реалії. Ефективна економіка. № 12. 2016. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5302>
40. Солієнко Ю. До проблеми реєстрації договору комерційної концесії (франчайзингу) в Україні та країнах ЄС. Сучасні проблеми порівняльного правознавства. Ужгород, 6-8 травня 2015 р. Ужгород: Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет», 2015. С. 155–158.
41. Соханева Я. О. Особенности осуществления франчайзинговой деятельности в Украине. Управление развитием. 2014. № 6. С. 3–5.

42. Струк Н. Р., Карпій О. П. Логістика у франчайзинговій системі управління. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 20. Частина 3. С. 64-68.

43. Татарінов В. С. Франчайзинг як шлях розвитку міжнародних господарських зв'язків. URL: http://www.abookz.com/book_244_page_2

44. Толстых Т. О., Дигилина О. Б., Орлова С. А. Франчайзинг как особый вид предпринимательской деятельности. Вестник ОрелГИЭТ. 2012. № 2 (20). С. 52–55.

45. Тонюк М. О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 9. С. 687-689.

46. Трембовецька Т. Договір франчайзингу як один із інструментів розпорядження майновими правами на об'єкти інтелектуальної власності. Аудитор України. 2015. № 5. С. 66–73.

47. Хлівний В. К. Франчайзинг в економічному розвитку України. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 3. С. 30–35.

48. Чикуркова А. Д., Ногачевський О. Ф. Франчайзинг: актуальні проблеми розвитку в Україні. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 24. Ч. 3. С. 247–254.

49. Чудновский А. Д. Франчайзинг – эффективная форма управления в гостиничном и туристическом бизнесе: монография. М. :КноРус, 2014. 210 с.

50. Шкутько О. Н. Международный франчайзинг: современные тенденции и мировой опыт. Економічний вісник університету. 2015. Вип. 26(1). С. 100–106

51. British Franchise Association. Franchise Industry Research: bfa/NatWest Franchise Survey. URL: <http://www.thebfa.org/about-franchising/franchisingindustryresearch>

52. Franchise Business Economic Outlook for 2015. URL: <http://emarket.franchise.org/FranchiseBizOutlook2015.pdf>

53. Franchise Business Economic Outlook for 2017. International Franchise Association Franchise Education and Research Foundation IHS Markit Economics. January 2017. URL:

http://franchise.org/sites/default/files/Franchise_Business_Outlook_Jan_2017.pdf

54. Franchise Sector Expected to Outpace U.S. EconomyWide Job Creation in 2018. According to New IFA Economic Outlook Survey. International Franchise Association Franchise Education and Research Foundation IHS Markit Economics. January 2018. URL: <https://www.franchise.org/franchise-sector-expected-to-outpace-us-economy-wide-job-creation-in2018-according-to-new-ifa>

55. International Franchise Association. URL: <http://www.franchise.org/>

56. Maze J. IFA: Franchise Sector Expected to Grow in 2017. URL: <http://www.nrn.com/franchising/ifa-franchise-sector-expected-grow-36b-2017>

57. Top Markets Series: Franchising. International Trade Administration. 2016. URL: <https://www.trade.gov/topmarkets/franchising.asp>

58. Top 100 Global Franchises. Rankings. URL: <http://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings/>

59. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

60. Офіційний сайт Міжнародної асоціації франчайзингу. URL: <http://www.franchise.org/>

61. Офіційний сайт Європейської федерації франчайзингу. URL: <http://www.eff-franchise.com>

62. Офіційний сайт Асоціації франчайзингу України. URL: <http://www.franchising.org.ua>

63. Офіційний сайт «Ramada Encore». URL: <http://ramadaencorekiev.com/ukr/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

**Найбільш поширені трактування поняття «франчайзинг»
(згруповано автором)**

№ з/п	Вид діяльності	Суть трактування	Автори, джерело
1.	Особливий вид ліцензування	складна форма стандартної ліцензійної угоди	А. Андреев [2]
2.	Форма вертикальної інтеграції великих і малих підприємств	специфічний вид вертикальної інтеграції великих і малих фірм через оригінальну систему контрактів-ліцензій (франшиз)	Л. Еременська [19, с. 16]
3.	Спосіб просування та збуту товарів і послуг	специфічний метод розповсюдження товарів і послуг, що передбачає надання визначеною компанією (франчайзером) права продажу своїх товарів і послуг незалежній особі чи компанії (франчайзі).	І. Крупенна [24, с. 11]
4.	Форма організації підприємницької діяльності	особлива форма організації бізнесу, що базується на довгострокових відносинах між великою компанією (франчайзером), що надає виключне право на створення та збут під її торговельною маркою на визначеній території певних видів товарів і послуг, і малою самостійною фірмою, що приймає таке право	Ю. Паніна [36, с. 87]
5.	Вид ділового співробітництва	В основі формування відносин франчайзингу лежить налагодження співпраці, як мінімум, між двома суб'єктами підприємницької діяльності (франчайзером та франчайзі), які вступають у взаємодію з метою досягнення спільних цілей, що відповідають їх індивідуальним інтересам та отриманню гарантованих прибутків.	О. Рогач [38, с. 119]

Продовження додатку А

Таблиця А.2

Переваги та недоліки франчайзингової системи для франчайзера**[31, с. 43]**

№ з/п	Переваги франчайзингу	Недоліки франчайзингу
1.	збільшення ринку збуту з вкладанням мінімальних коштів;	гнучкість системи управління, тому що важко територіально контролювати свої франчайзі;
2.	отримання додаткового прибутку при постачанні франчайзі офісу, устаткування, упаковки, рекламна плата, роялті, первинний внесок;	якщо франчайзі невміло управляє своєю точкою збуту, франчайзер не може його замінити (звільнити) до того часу, поки франчайзі не порушить умови договору;
3.	так як франчайзі перебуває безпосередньо поруч із споживачем, то вона краще знає які смаки та вподобання у споживача, коливання попиту і пропозиції, особливо якщо франчайзер знаходиться у іншій країні чи регіоні, умови конкуренції, що для франчайзера є продуктивним джерелом новаторських ідей;	існує проблема у звітності – франчайзер не може точно знати, що отримує від франчайзі реальний звіт про доходи;
4.	унікнення законодавчих бар'єрів, пов'язаних з тим, що антимонопольне законодавство передбачає певні обмеження щодо договорів по розділенню територій між різними компаніями і узгодження цін; франчайзингова система дозволяє обійти ці перешкоди.	складно проводити контроль, адже діяльність однієї фірми – франчайзі може заплямувати репутацію усієї мережі.

Переваги та недоліки франчайзингової системи для франчайзі**[50, с. 103]**

№ з/п	Переваги франчайзингу	Недоліки франчайзингу
1.	можна приєднатися до бізнесу, що успішно розвивається, гарантуючи собі успіх з самого початку діяльності, ризик банкрутства набагато нижчий;	обмеження самостійної підприємницької ініціативи;
2.	навчання персоналу так, як зацікавленість в успішному веденні бізнесу цікавить обидві сторони, то франчайзер забезпечує навчанням менеджерів до початку бізнесу і в процесі його діяльності;	обсяги продажу встановлюються франчайзером відповідно до маркетингової політики компанії;
3.	часткове фінансування з боку франчайзера у прямій формі (кредити, участь у капіталі) і непрямій формі (устаткування по лізингу, товари з відстрочкою або оплатою по частинам);	небезпека краху у разі банкрутства або зниження популярності материнської компанії;
4.	за певну плату франчайзі може навчитися ефективних методів управління, підвищити свій професіоналізм та компетентність;	проблема у спадкоємності справи, яка полягає у тому, що у разі смерті особи, яка управляє фірмою-франчайзі у родичів може виникнути проблеми із спадщиною, тому що за франшизою передбачено обов'язків продаж справи у разі смерті власника посередницької фірми.
5.	мале підприємство на основі системи франчайзингу може користуватися перевагами, які мають і доступні тільки для великих компаній;	
6.	невелика конкуренція, тому що франшиза знижує її на визначеному сегменті.	

Додаток Б

Таблиця Б.1

**Розрахунок вартості кредиту в АТ «ПриватБанк» під 20 % річних
на 3 роки (тис. грн.)**

Місяць	Залишок кредиту	Основний платіж	Проценти за користування кредитом	Всього за платіж
1	2	3	4	5
1	7591,52	210,88	126,53	337,41
2	7380,64	210,88	123,01	333,89
3	7169,76	210,88	119,50	330,38
4	6958,88	210,88	115,98	326,86
5	6748,00	210,88	112,47	323,35
6	6537,12	210,88	108,95	319,83
7	6326,24	210,88	105,44	316,32
8	6115,36	210,88	101,92	312,80
9	5904,48	210,88	98,41	309,29
10	5693,60	210,88	94,89	305,77
11	5482,72	210,88	91,38	302,26
12	5271,84	210,88	87,86	298,74
Всього за 1-й рік	x	2530,56	1286,34	3816,9
13	5060,96	210,88	84,35	295,23
14	4850,08	210,88	80,83	291,71
15	4639,20	210,88	77,32	288,20
16	4428,32	210,88	73,81	284,69
17	4217,44	210,88	70,29	281,17
18	4006,56	210,88	66,78	277,66
19	3795,68	210,88	63,26	274,14
20	3584,80 1	210,88	59,75	270,63
21	3373,92	210,88	56,23	267,11
22	3163,04	210,88	52,72	263,60
23	2952,16	210,88	49,20	260,08
24	2741,28	210,88	45,69	256,57
Всього за 2-й рік	x	2530,56	780,23	3310,79
25	2530,40	210,88	42,17	253,05
26	2319,52	210,88	38,66	249,54
27	2108,64	210,88	35,14	246,02
28	1897,76	210,88	31,63	242,51
29	1686,88	210,88	28,11	238,99
30	1476,00	210,88	24,60	235,48

Продовження додатку Б

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5
31	1265,12	210,88	21,09	231,97
32	1054,24	210,88	17,57	228,45
33	843,36	210,88	14,06	224,94
34	632,48	210,88	10,54	221,42
35	421,60	210,88	7,03	217,91
36	210,72	210,72	3,51	214,23
Всього за 3-й рік	x	2530,4	274,11	2804,51
Всього	x	7591,52	2340,68	9932,20