

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**«ФРАНЧАЙЗИНГОВА СИСТЕМА ГОТЕЛЬНОГО
ОПЕРАТОРА «РЕЙКАРТЦ ХОТЕЛ
МЕНЕДЖМЕНТ» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ»**

Студентки 2 курсу, 10м групи
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа»
спеціалізації
«Міжнародний готельний бізнес»

Крижанівської Роксолани
Мирославівни

*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 2020

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет	ресторанно-готельного та туристичного бізнесу	Кафедра	готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність	241 «Готельно-ресторанна справа»		
Спеціалізація	«Міжнародний готельний бізнес»		

З а т в е р д ж у ю

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” _____ 2019 р.

З а в д а н н я

на випускн кваліфікаційну роботу студентові

Крижанівській Роксолані Мирославівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Франчайзингова система готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» на міжнародному ринку.
Затверджена наказом ректора від “27” грудня 2019 р. №4490
2. Строк здачі студентом закінченої роботи 13 грудня 2020 р.
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи: :

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо франчайзингової системи готельного оператора на міжнародному ринку

Об'єкт дослідження – процес франчайзингової системи готельного оператора на міжнародному ринку

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади франчайзингової системи готельного оператора на міжнародному ринку

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження

1.1. Аналітичний огляд літератури

1.2. Методичні підходи до вирішення проблеми

Розділ 2. Діагностика франчайзингової системи готельної мережі на міжнародному ринку послуг

2.1. Моніторинг кон'юнктури міжнародного ринку готельних послуг

2.2. Аналіз франчайзингової системи мережі на міжнародному ринку

2.3.

Розділ 3. Стратегічні пріоритети розвитку готельної мережі на міжнародному ринку

3.1. Програма розвитку готельної мережі

3.2. Дистрибуція готельних послуг на міжнародному ринку

Висновки

Додатки

5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р.	18.11.2020 р.
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.-01.12.2020 р.	01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання: 28.12.2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ М.В. Босовська
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Бойко М.Г
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Крижанівська Роксолана виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та прикладні засади формування франчайзингових систем суб'єктів готельного бізнесу на міжнародному ринку. Проведено дослідження ефективності реалізації стратегії розвитку готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» на міжнародному ринку, здійснено діагностику внутрішнього середовища та міжнародних чинників. На основі отриманих результатів економічно обгрунтовано розвиток франчайзингової системи готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» на міжнародному ринку, здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

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

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

_____ (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)

Зміст

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ	9
1.1. Аналітичний огляд літератури	9
1.2. Методичні підходи до вирішення проблеми	14
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ПОСЛУГ	24
2.1. Моніторинг кон'юнктури міжнародного ринку готельних послуг	24
2.2. Аналіз франчайзингової системи мережі на міжнародному ринку	32
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	47
3.1. Програма розвитку готельної мережі	47
3.2. Дистрибуція готельних послуг на міжнародному ринку	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В умовах посилення конкуренції в готельній індустрії виникла необхідність різноманітності і поєднання різних організаційних форм управління, що призводять до досягнення більшої ефективності економічного, фінансового, інформаційного потенціалу підприємств. Найбільш поширеними формами управління на міжнародному ринку вважаються: управління за контрактом, управління за договором франчайзингу, оренда. Франчайзинг це форма ведення бізнесу, яка довела на практиці свою високу ефективність у сфері надання послуг, зокрема в готельній індустрії.

Проблеми використання франчайзингу в готельному бізнесі аналізуються як у вітчизняній так і в закордонній літературі. Питання історії, сутнісних характеристик франчайзингу розглядалися в роботах зарубіжних дослідників Ів Бернара, Жан-Клода Коллі, Дж.Хедфілда, Р.Б Шишка, Б.Сміта, А. Цират, Ф.Хоя, М.Мендельсона, І.Мейтланда, М.Г.Пивоварова, Дж.Стентворта та ін. Роботи українських вчених Г.Б. Муніна, О.Ю. Карягіна, Д. Землякова, М. Макашева, О. Корольчука, І. Рикової та ін. присвячені дослідженню питань організаційно-правового механізму формування системи франчайзингу. У роботах цих авторів аналізуються розроблені кваліфікації видів і типів франчайзингу, надаються рекомендації щодо побудови франчайзингової мережі, з питань бухгалтерського обліку, оподаткування, юридично-правових аспектів діяльності

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо франчайзингової системи готельного оператора на міжнародному ринку.

Досягнення мети роботи передбачає вирішення ряду завдань:

- провести аналітичний огляд літератури з теми дослідження;
- обґрунтувати методичні підходи до вирішення проблеми;
- здійснити моніторинг кон'юнктури міжнародного ринку готельних послуг;

- провести аналіз франчайзингової системи мережі на міжнародному ринку;
- розробити програму розвитку готельної мережі;
- обґрунтувати напрями дистрибуції готельних послуг на міжнародному ринку.

Об'єкт дослідження – процес франчайзингової системи готельного оператора на міжнародному ринку.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади франчайзингової системи готельного оператора на міжнародному ринку.

Інформаційну базу досліджень при написанні випускного кваліфікаційного проекту складає вітчизняна та зарубіжна наукова література щодо управління розвитком персоналу (статті, навчальні посібники, підручники), дані статистичної і фінансової звітності готельного оператора «Рейкартт Хотел Менеджмент».

Методи дослідження. При написанні роботи було використано методи наукового дослідження і пізнання, методи синтезу і аналізу, порівняння, анкетування, а також методи статистичного аналізу, структурно-функціональний метод.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання щодо поглиблення та розвитку теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення франчайзингової системи готельного оператора «Рейкартт Хотел Менеджмент».

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків.

Одержані в процесі дослідження наукові результати в сукупності вирішують важливу наукову проблему – вдосконалення процесу формування мотиваційного механізму на підприємстві готельного бізнесу. Окремі результати досліджень були опубліковані у збірнику студентських наукових праць КНТЕУ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Аналітичний огляд літератури

Протягом останніх декад все популярнішим стало використання підприємствами франчайзингу для отримання доступу на зовнішні ринки. Це свідчить про те, що франчайзинг став більш глобальним явищем, і зараз його невіддільно ототожнюють з однією з найпопулярніших форм ведення міжнародного бізнесу. Варто зазначити, що сьогодні у провідних країнах світу франчайзинг – невіддільний атрибут економіки, адже більшість продажів здійснюється через франчайзингові мережі [1]. Міжнародний франчайзинг сьогодні динамічно розвивається.

Аналіз літературних джерел, дозволив виявити існування різних підходів до тлумачення поняття «франчайзинг» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз дефініцій поняття «франчайзинг», наведених в навчально-практичній літературі

<i>Джерела / автори</i>	<i>Визначення поняття «франчайзинг»</i>
1	2
Міжнародна асоціація франчайзингу [31]	Метод розширення бізнесу і поширення товарів і послуг на основі ліцензійних відносин
Кох К., Людвігсон-Воллет М., Нільсон О. [34]	Франчайзинг — «спосіб доставки продукції та послуг споживачеві... форма організації і здійснення підприємницької діяльності на основі кооперації матеріальних і фінансових ресурсів і зусиль різних підприємств»
Мейз Дж. [39], Мерілес Б. [40]	Франчайзинг - «вид ділового співробітництва, сутність якого полягає в наданні одним суб'єктом підприємницької діяльності (франчайзером) права здійснення визначеної діяльності із використанням його торговельної марки, технологій, ноу-хау, інших об'єктів інтелектуальної власності другому суб'єкту підприємництва (франчайзі) протягом встановленого терміну на обмеженій території і на визначених умовах»

продовження табл. 1.1

1	2
Робсон М., Каділ В., Уотсон К. [43]	Франчайзинг - «певний формат, комплекс прав та обов'язків, пакет, який франчайзер продає
Безрукова Н. В. Семенець В. В. [1], Огінок С. В. [10]. Гегедош К. В., Чучка І. М. [3]	Франчайзинг - «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»
Григораш О.М. [4], Лазнева О. І. Жеронкін Б. О. [6]	Франчайзинг - «сооблививий 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 закладу чи під торговою маркою, або надавати свої послуги підфірмовим знаком обслуговування.»
Ляхов В.А., Гришкін В.О. [7], Січко С. М. [13]	«Франчайзинг як економічна категорія 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»
Мартиненко О.О., Шуба М.В. [8], Василевський, І. П. Черненко Н. О. [2], Когут М.В. [5]	Франчайзинг - «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».
Носаченко І.М. [9], Паніна Ю.С. [11]	«Франчайзинг- метод продажу товарів та послуг, застосування якого є практично необмежене.»

*складено автором на основі [31, 34, 39, 40, 43, 1, 10, 5, 3, 4, 6, 7, 13, 8, 2, 5, 9, 11]

Термін "франчайзинг" походить від " franc ", що означає "звільнити" або "надавати свободу чи імунітет від певних навантажень / обмежень". Засновником франчайзингу в його сучасному вигляді вважається Ісаак Сінгер,

власник корпорації «Singer Sewing machine company», який в середині XIX століття запропонував дистриб'юторам продавати швейні машини на підставі письмових договорів. Причиною такого рішення стала неможливість надання послуг з ремонту та обслуговування проданого обладнання на інших територіях. Це спонукало виробника швейних машин передати право продавати їх після продажу та ремонту компаніям, що знаходяться локально в зонах експлуатації обладнання [1].

Директива Комісії ЄС № 4087/88 визначає міжнародний франчайзинг як договір, за яким франчайзер надає франчайзі за пряму або опосередковану винагороду право на використання франшизи на ринку певного типу товарів і послуг [19].

Міжнародна Асоціація Франчайзингу визначає франчайзинг як метод розширення бізнесу і поширення товарів і послуг на основі ліцензійних відносин [23].

Виходячи з трактувань, наведених у табл. 1.1, міжнародний франчайзинг можна розглядати як спосіб організації бізнес-відносин між незалежними компаніями і / або фізичними особами, що працюють в різних країнах, в рамках якої одна зі сторін (франчайзі) отримує від іншої (франчайзера) офіційний дозвіл на використання знака обслуговування, фірмового стилю, ділової репутації, ноу хау і готової бізнес-моделі за певну плату - роялті [23].

Таким чином, термін «франчайзинг» означає форму ліцензування, суть якої полягає в тому, що велике підприємство, що знаходиться в одній країні (франчайзер), видає фірмі або особі з іншої країни (франчайзі) дозвіл на використання своєї технології виробництва, а також бренда, торгівельної марки та логотипу в обмін на виплату роялті. Однак за визначенням Міжнародної асоціації франчайзингу, «франчайзинг – це договірні відносини між франшизодавцем і франшизоодержувачем, де франшизодавець пропонує або зобов'язується виявити постійний інтерес до діяльності франшизоодержувача в таких сферах, як ноу-хау та навчання персоналу, тоді як франшизоодержувач здійснює власну діяльність під спільним фірмовим найменуванням, форматом

та процесом, яким володіє франшизодавець, та вклав або вкладе значні інвестиції у це підприємство із власних ресурсів».

Що стосується характеристик франчайзингу, він являє собою високоєфективну форму організації підприємницької діяльності, що характеризується низьким рівнем ризику і володіє стабільним рівнем прибутковості, при цьому він виступає як форма тривалого ділового співробітництва [6, 10]. Для компаній франчайзинг - це спосіб поширення міжнародного бізнесу. Для підприємців франчайзинг - це один із способів стати власником бізнесу. На зростаючих ринках франчайзинг є найшвидшим способом навчання підприємців практичним стандартам, які необхідні для ведення прибуткового бізнесу [3, 12].

В даний час очевидна тенденція інтернаціоналізації франчайзингових систем. При цьому, незважаючи на зростаючу міжнародну конкуренцію, франчайзингові системи отримують переваги як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

У разі виведення франшизи на міжнародний рівень, франшизодавець диверсифікує свої ризики. Адже в умовах економічної нестабільності або спаду в країні походження, він може розраховувати на успіх франшизи в інших країнах. Франшизоодержувач, в свою чергу, співпрацюючи з міжнародною мережею, крім широко відомої марки отримує і вигідні умови закупівель.

Здійснення міжнародних франчайзингових угод вимагають врахування ряду особливостей та обставин, які наведено нижче [23]:

- 1) Ставлення уряду. Важливо визначити ставлення уряду до франчайзингу, імпорту ноу-хау і комерційних секретів.
- 2) Недобросовісна конкуренція. Жоден франчайзер не хоче, щоб навчений їм франчайзі згодом став торгувати, конкуруючи з ним. Для цього правовласник може використовувати дві форми захисту: обмеження конкуренції під час і після закінчення дії договору або захист ноу-хау головної фірми.

3) Законодавство про промислову і інтелектуальну власність. Воно включає в себе метод реєстрації та захист прав інтелектуальної власності. Ці права повинні бути визначені в кожній окремій країні. В системі франчайзингу використання цих прав дозволяється ліцензією в тій чи іншій формі.

4) Оподаткування. Початок міжнародної франчайзингової діяльності вимагає вивчення системи оподаткування приймаючої країни. Також повинні бути прийняті до уваги відмінності в системі бухгалтерського обліку і звітності.

З точки зору міжнародного оподаткування важливим є з'ясування того, чи існують договори про подвійне оподаткування між країною франчайзера і приймаючою країною. Якщо таких договорів немає або умови недостатньо сприятливі, здійснюється пошук способу мінімального багаторазового оподаткування для доходів франчайзера. Іноді для цього необхідно відкрити ліцензійний офіс в приймаючій країні.

5) Спеціальні промислові закони. Франчайзер повинен з'ясувати, чи немає в приймаючій країні будь-яких законів, які можуть вплинути на той тип операцій, якими він займається.

6) Закони про власність. Повинна бути проведена ретельна оцінка щодо законів про власність, щоб побачити, чи можна здійснити використання системи франчайзингу в тій же структурі, що і в країні правовласника.

7) Обмеження на експорт валюти та виведення капіталу. Вони можуть вплинути на право інвестора перевести свій прибуток повністю або частинами. У деяких країнах введені обмеження на ставки роялті, а в деяких вони зовсім заборонені. В одних країнах ноу-хау низького рівня і комерційні секрети взагалі не дають право власнику на отримання доходу у формі роялті. В інших - вважають, що виплати роялті повинні бути обмежені певним терміном, після якого вони припиняються.

8) Акцизи і мита. Після ретельної оцінки цих факторів, франчайзер може забажати використати товари, вироблені в місцевих умовах або в компанії, чий імпорт не обкладається такими високими акцизними податками або митами.

12) Контроль імпорту / експорту. Деякі країни мають обмеження на ввіз і вивіз товарів. Франчайзер повинен бути впевнений, що імпорт того, що він хоче ввозити в країну, є дозволеним [1].

Таким чином, виведення франшизи на зовнішній ринок супроводжується не тільки появою нових можливостей і переваг для франчайзера, але також і певними складнощами та ризиками, які, в основному, пов'язані з культурними особливостями країни перебування, і відмінностями в законодавстві.

Отже, франчайзинг можна розглядати як спосіб організації бізнес-відносин між незалежними компаніями і / або фізичними особами, в рамках якої одна зі сторін (франчайзі) отримує від іншої (франчайзера) офіційний дозвіл на використання знака обслуговування, фірмового стилю, ділової репутації, ноу-хау і готової бізнес-моделі за певну плату – роялті. Франчайзинг сприяє передачі перевірених і успішно працюючих технологій виробництва товарів і послуг, торгових марок, що належать підприємствам однієї країни, компаніям і підприємцям з іншої країни, які готові розвивати свій бізнес, а через нього і окремі галузі економіки своєї менш конкурентоспроможної країни.

1.2. Методичні підходи до вирішення проблеми

Готельний ринок є досить специфічним і відсутність у власників засобів розміщення досвіду ефективного управління готелем з першого дня робить звернення до зовнішніх керуючих компаній необхідністю. Багато в чому вибір франчайзингової форми організації готельного бізнесу залежить від того, хто є інвестором. Наприклад, сімейні компанії часто вибирають франчайзинг як спосіб, що дозволяє залучити до бізнесу дітей. Корпорації, як правило, хочуть підтримувати дистанцію і, отже, віддають перевагу договору на управління, а не франчайзингу [34].

На сучасному світовому ринку готельних послуг є інвестори, які мають досвід роботи на готельному ринку, що стимулює розвиток процесу формування національних готельних мереж, які намагаються конкурувати з

великими міжнародними компаніями. Готельні оператори змушені реагувати на дану ситуацію і більш гнучко підходити до умов укладання договорів франчайзингу [34].

Формування готельної мережі на основі договору франчайзингу передбачає отримання власником прав на використання бренду франчайзера та прав здійснення процесів експлуатації і управління готелем за встановленою методологією. Важливими питаннями, які вимагають узгодження між контрагентами при укладанні договору франчайзингу, є: термін договору, розробка технічної документації на етапі проектування і будівництва, винагорода франчайзера (роялті), тест на ефективність, умови виходу з проекту і продажу готелю, обмеження повноважень готельного оператора, зона захисту від конкуренції, відрахування в резервний фонд, централізовані послуги [39].

Більшість міжнародних готельних операторів - публічні компанії, і для них дуже важливим є питання вартості акцій, яка формується на основі отримання тривалого підтвердженого доходу, тому термін договору - один з основних питань під час узгодження договору франчайзингу.

Широке використання франчайзингу у готельному бізнесі зумовило існування різноманітних форм налагодження взаємозв'язків між учасниками франчайзингової системи і відповідно виникнення різних видів франчайзингових систем [12].

Франчайзингові системи в готельному бізнесі класифікують за ознаками [4, 38]:

- характеру виробничих зв'язків між учасниками системи;
- присутності посередників у відносинах франчайзера з франчайзі його системи.

За ознакою характеру виробничих зв'язків між учасниками системи франчайзингові системи поділяють на такі види [18]: збутові; комбіновані.

Франчайзингові системи готельного бізнесу з підрядною функцією франчайзі передбачають надання підприємствам-франчайзі права виробництва комплектуючих, запасних частин тощо, які використовують у виробничому

процесі франчайзера. У такому випадку, на відміну від підрядчиків, франчайзі виготовляють комплектуючі як для потреб самого франчайзера, так і з метою реалізації третім особам, використовуючи при цьому торговельну марку та інші об'єкти інтелектуальної власності франчайзера [4, 38].

При такій формі налагодження взаємозв'язків поширеним є застосування форми фінансових взаємовідносин між сторонами франчайзингових відносин, при якій роялті, що періодично сплачує франчайзі на користь франчайзера, нараховують у вигляді відсотка від виручки підприємства франчайзі, яку останній отримує від реалізації запасних частин і комплектуючих лише третім особам (на ринку).

На рис. 1.1 відображено схематичну модель франчайзингової системи у готельному бізнесі з підрядною функцією франчайзі.

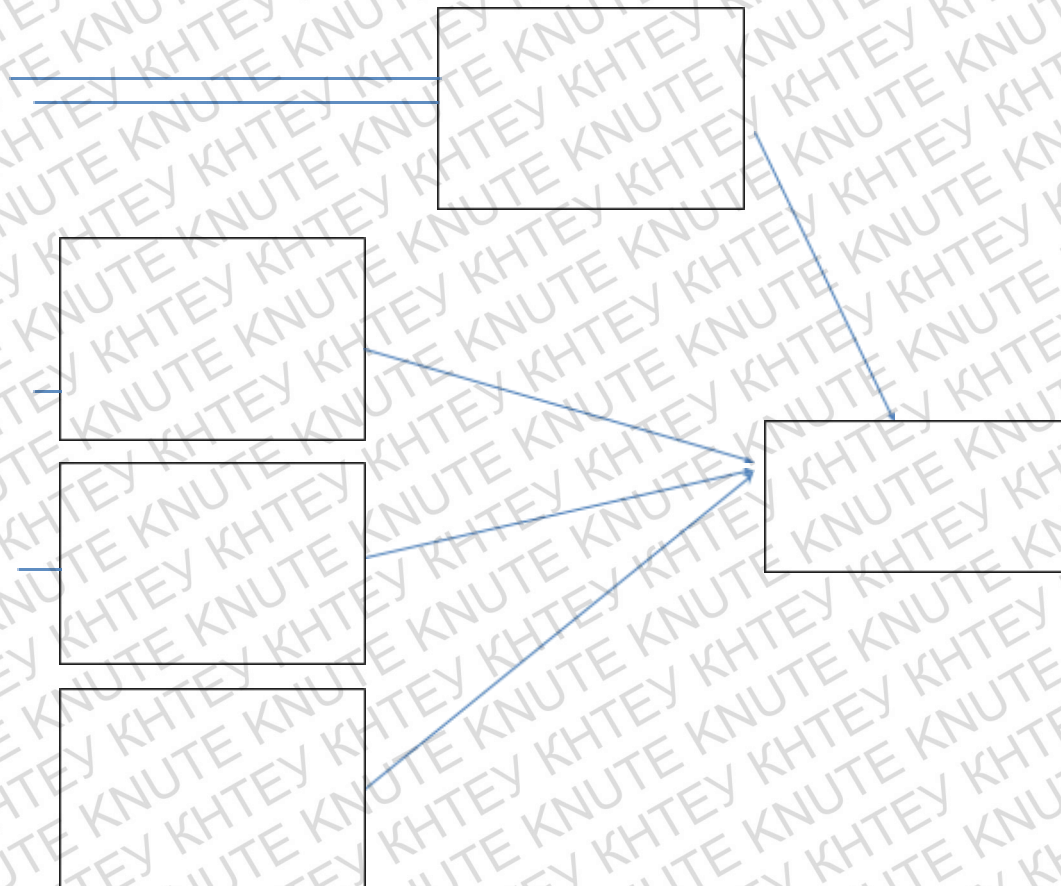


Рис. 1.1. Схема виробничих відносин у франчайзинговій системі з підрядною функцією франчайзі на ринку готельних послуг

**складено автором на основі [4, 38]*

Ланцюгова франчайзингова система передбачає виконання її учасниками окремих стадій, що є елементами єдиного процесу інтеграції у готельному бізнесі. Вона має аналогічну структуру, що й підрядна франчайзингова система. Технологія надання готельних послуг одного з учасників системи є вихідним матеріалом для здійснення операційного процесу іншого тощо. Іншими словами, учасники франчайзингової системи утворюють вертикально інтегроване об'єднання. Однак при цьому франчайзі можуть надавати свої послуги не лише в межах системи, а й на ринку під брендом франчайзера (рис. 1.2).

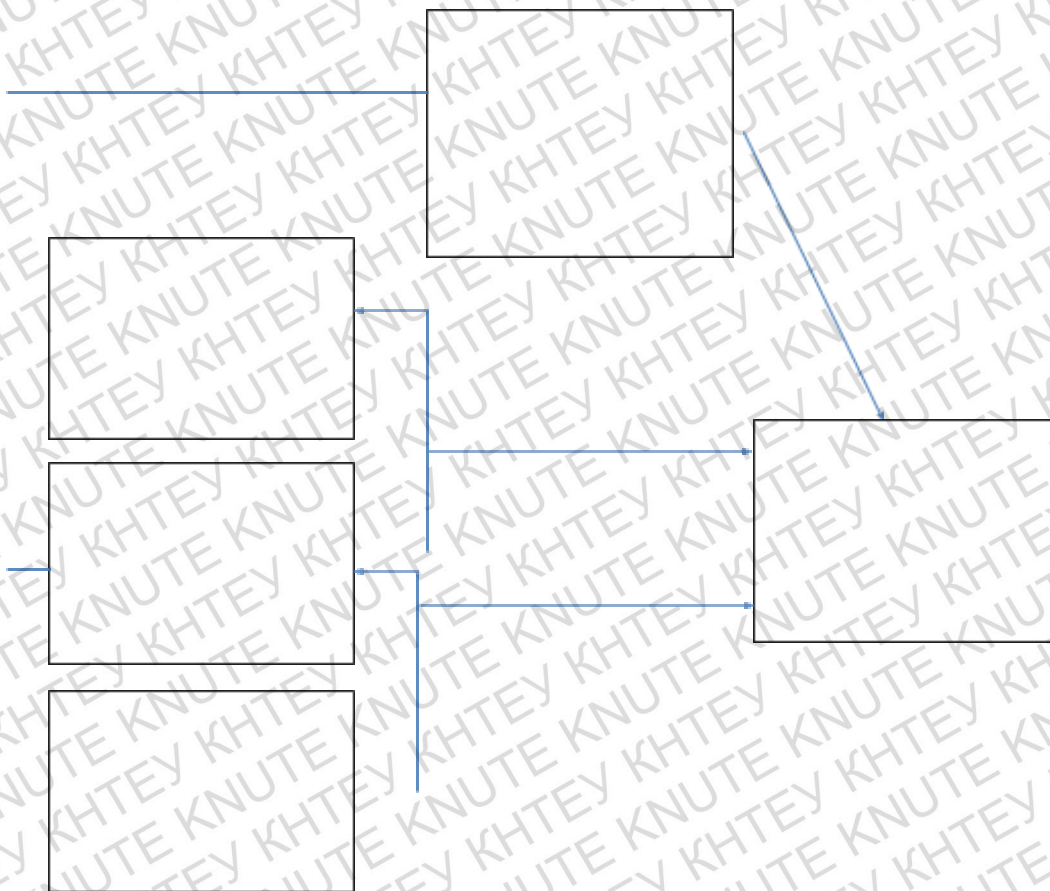


Рис. 1.2. Схема виробничих відносин у ланцюговій франчайзинговій системі на ринку готельних послуг

**складено автором на основі [4, 38]*

Такий тип взаємовідносин дозволяє підвищити ефективність діяльності системи за рахунок вузької спеціалізації франчайзі, а також максимально

обмежити функції франчайзера контролем над операційним процесом і роботою над стратегічними питаннями щодо стратегії інтеграції на міжнародному ринку готельних послуг.

Основний недолік такої форми організування франчайзингової системи полягає у ризику дестабілізації роботи всіх учасників системи при неспішній діяльності, банкрутстві або вибутті одного з франчайзі. Діяльність кожного учасника системи залежить від успішності діяльності інших не лише у сфері користування однією торговельною маркою, репутація якої може бути зіпсована діями хоча б одного з франчайзі, а й у сфері постачання та збуту.

Отже, за ознакою присутності посередників у відносинах франчайзера із франчайзі його системи виділяють такі два види франчайзингових систем: прості та ієрархічні. Франчайзингові системи класифікують за ознаками: характеру виробничих зв'язків між учасниками системи, присутності посередників у відносинах франчайзера з франчайзі його системи. За ознакою характеру виробничих зв'язків між учасниками системи франчайзингові системи поділяють на такі види: збутові та комбіновані. Класифікація франчайзингових мереж є адаптованою до економічної ситуації в Україні та специфіки розвитку національних франчайзингових відносин. Вона дає українським підприємцям у розумінні сутності формування та функціонування франчайзингових мереж, а також у виборі більш прийнятної для них моделі франчайзингу. Проте перелік класифікаційних ознак не можна вважати остаточним, оскільки відбувається постійний розвиток організаційно-правових форм функціонування суб'єктів господарювання, що зумовлює необхідність постійного відстежування цього процесу.

Франчайзинг в готельному бізнесі гарантує, що клієнтам надані найкращі послуги, а їх якість є однаковою для будь-якого готелю, який входить до складу мережі. Іноді, покладаючись на стандарти, що застосовуються в готелі, складно визначити, чи є він філією або франшизою. Разом з франшизою початківець франчайзі знаходить консультанта і порадника в особі франчайзер. Франчайзер визначає, де краще закупити обладнання, яку вибрати ремонтну бригаду, як

підібрати персонал. Франчайзер зазвичай допомагає розрахувати час повернення інвестицій і прогнозувати прибуток.

Слід також мати на увазі фактор конкуренції франчайзингових концепцій у сфері готельного бізнесу. Стратегія реалізації франчайзингової системи у готельному бізнесі має ряд переваг в порівнянні з відкриттям подібного бізнесу самостійно (табл. 1.2). Суттєвою перевагою є те, що франчайзі отримує готову і перевірену на практиці схему ведення бізнесу [44].

Таблиця 1.2

Переваги реалізації стратегії франчайзингової системи у готельному бізнесі, порівняно з самостійним відкриттям

Перевага	Вплив на результати роботи
Наявність готової схеми ведення бізнесу	Витрачається менше часу на розробку схеми, мінімізується кількість помилок та прорахунків при відкритті
Можливість інформаційної підтримки у процесі управління бізнесом	Підтримка та консультації з усіх виникаючих питань протягом усього періоду співпраці, що дозволяє уникнути безлічі труднощів не тільки на початковому етапі розвитку бізнесу
Допомога у вдалому виборі формату готелю	При вдалому виборі формату і розташування готелю франшиза може окупитися протягом більш короткого терміну часу
Порівняно менша сума інвестицій на відкриття	Досягається за рахунок вже відлагодженої технології, повного явлення про витрати на відкриття та роботу закладу
Грамотна цінова політика	Заклади, які працюють за франшизою, отримують оптимізовані пропозиції щодо цінової політики від готельного оператора
Допомога у плануванні приміщень, виборі персоналу, обладнання, інших ресурсів	Франчайзер, маючи значний досвід, досить швидко та ефективно може запропонувати різні варіанти приміщень у певних районах для відкриття франчайзі
Налагодження дієвих зв'язків з постачальниками	Дозволяє отримувати додаткові знижки при закупівлях, оскільки генеральні договори на поставку укладаються франчайзером

**складено автором на основі [6]*

З боку франчайзера проводяться консультації та тренінги для персоналу франчайзі. Коли доводиться відкрити готель по франшизі, заклад повинен відповідати рівню обслуговування, встановленому франчайзером. Саме тому він сам (часто безкоштовно) проводить навчання всього персоналу: починаючи

з мідл-менеджменту, закінчуючи ресепш-працівниками і адміністраторами. Також франчайзер забезпечує підтримку та консультації з усіх виникаючих питань протягом усього періоду співпраці. Все це дозволяє уникнути безлічі труднощів не тільки на початковому етапі розвитку бізнесу, але й надалі, що часом є вирішальним фактором і запорукою успіху підприємства. Адже брак досвіду в управлінні готельним бізнесом є причиною збитків та пошуку варіантів для передачі готелю у контрактне управління [44].

Наступною перевагою франчайзингової системи в готельному бізнесу наявність бренду. Це досить значний плюс в плані розвитку стратегії збуту. Відомим іменам, які вже прославилися в багатьох регіонах, довіряють більше, ніж новим невеликим ресторанчикам [43].

Використання франчайзингу дозволяє сформувати грамотний прайс. Визначитися з ціною категорією закладу на перших етапах вкрай складно, і це стосується не тільки готельного бізнесу, а й інших галузей підприємницької діяльності. Таким чином, франшиза стає каркасом для побудови успішного готельного бізнесу.

Варто відмітити і певні організаційні особливості франчайзингової системи у готельному бізнесі [45]:

- 1) франчайзі є самостійною юридичною особою і не втрачає своєї незалежності при прийнятті рішень;
- 2) франчайзі при виході на ринок використовує ділову репутацію, товарний знак, популярний бренд, фірмовий стиль франчайзера, а також можливість продавати вже відомий і популярний продукт;
- 3) франчайзі набуває значну економію ресурсів і часу в організації бізнесу, що відбивається в наступних пунктах: маркетингові дослідження, реєстрація бізнесу (ТМ, дозвільна документація, правовстановлюючі документи), проектування та оснащення бізнесу, організація бізнес-процесів, навчання персоналу і т.д. ;

4) франчайзі набуває постійну, всебічну технічну та управлінську підтримку з боку франчайзера як на етапі розвитку бізнесу, так і в процесі його функціонування;

5) франчайзі отримує комплект методичних матеріалів у вигляді чітких інструкцій по веденню бізнесу.

Розглянемо основні методи формування та інструменти реалізації стратегії франчайзингу деякими найбільшими готельними мережами в Україні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи формування та інструменти реалізації стратегії франчайзингу деякими найбільшими готельними мережами

Готельна мережа	Метод формування франчайзингової системи	Основні інструменти реалізації		
		% роялті	Надання технологічної та кадрової підтримки	Надання бренду
Ні	Формування ієрархічної ланцюгової системи	3-6%	+	+
Крила	Формування простої ланцюгової системи	2%	+	+
MAFIA	Формування горизонтально-інтегрованої системи	3-5%	+	+
KFC	Формування ієрархічної ланцюгової системи	5%	+	+
Big-Burger	Формування горизонтально-інтегрованої системи	5-7%	+	+
Pizza-Celento по	Формування ієрархічної ланцюгової системи	4%	+	+
Lkafa	Формування горизонтально-інтегрованої системи	2,5%	+	+

Як свідчать дані табл. 1.3, усі перелічені вище великі франчайзингові мережі формують або горизонтально-інтегровану, або ж ієрархічну просту

франчайзингові системи. Ставка роялті не перевищує в готельному бізнесі 7-8% [40].

В цілому в Україні існують великі перспективи для використання франчайзингу у готельному бізнесі. Найголовнішою проблемою застосування франчайзингу в Україні є відсутність законодавчого регулювання. Буде перебільшенням стверджувати, що в Україні склалися всі необхідні умови для розвитку франчайзингових відносин, в той же час, і не можна заперечувати існування об'єктивних передумов, що сприяють зародженню франчайзингового бізнесу. З одного боку, політична нестабільність, непослідовність економічної політики, фрагментарне законодавство, а з другого - формується ринкова інфраструктура: створюються товарні та фондові біржі, комерційні банки, інвестиційні фонди, системи ринкової інформації і зв'язку, продовжуються процеси становлення ринкового господарства, роздержавлення та приватизації економіки, розширюється коло власників, відроджується дух підприємництва.

Отже, підводячи підсумок аналізу проблем франчайзингу у готельному бізнесі, необхідно підкреслити, що для його розвитку в Україні є достатньо широкі можливості, для реалізації яких необхідно створити певні умови. Потрібна законодавча ініціатива з розробки закону про франчайзинг і внесення відповідних змін до наявних законів і нормативних актів, включення в урядову програму проекту підтримки малого підприємництва з використанням системи франчайзингу, створення мережі навчально-консультаційних організацій і освітньої системи, яка дозволила б значно розширити підготовку вітчизняних підприємців в цій області. Дуже важливим є створення системи податкових пільг для франчайзі, особливо на початковому етапі розвитку франчайзингової системи. Доцільно також надати можливість застосування франчайзі спрощеної системи бухгалтерського обліку. Незважаючи на наявні негативні фактори, на вітчизняному ринку існує безліч позитивних прикладів розвитку бізнесу на основі франчайзингу.

Отже, франчайзинг у готельному бізнесі є одним з найбільш прибуткових сфер в даній індустрії. У якомусь сенсі, франчайзинг опосередковано підвищує

рівень зайнятості в країні. Стратегія реалізації франчайзингової системи у готельному бізнесі має ряд переваг в порівнянні з відкриттям подібного бізнесу самостійно. Особливостями франчайзингової системи у готельному бізнесі є такі: франчайзі є самостійною юридичною особою і не втрачає своєї незалежності при прийнятті рішень; франчайзі при виході на ринок використовує бренд франчайзера; франчайзі набуває значну економію ресурсів і часу в організації бізнесу; франчайзі набуває постійну, всебічну технічну та управлінську підтримку з боку франчайзера; франчайзі отримує комплект методичних матеріалів у вигляді чітких інструкцій по веденню бізнесу. Великі франчайзингові мережі формують або горизонтально-інтегровану, або ж ієрархічну просту франчайзингові системи. В цілому в Україні існують великі перспективи для використання франчайзингу у готельному бізнесі, однак найголовнішою проблемою застосування франчайзингу в Україні була і залишається відсутність належного законодавчого регулювання.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ПОСЛУГ

2.1. Моніторинг кон'юнктури міжнародного ринку готельних послуг

Розкриваючи зміст даного питання пропонуємо спочатку зупинитися на особливостях розвитку кон'юнктури міжнародного ринку готельних послуг.

Готельні послуги вже тривалий час залишаються однією з провідних ланок світового ринку послуг. Статистичні дані показують, що обсяг надання готельних послуг тривалий час коливався, що ілюструють показники світового ринку готельних послуг у період з 2014 по 2019 рр. (рис. 1.1).

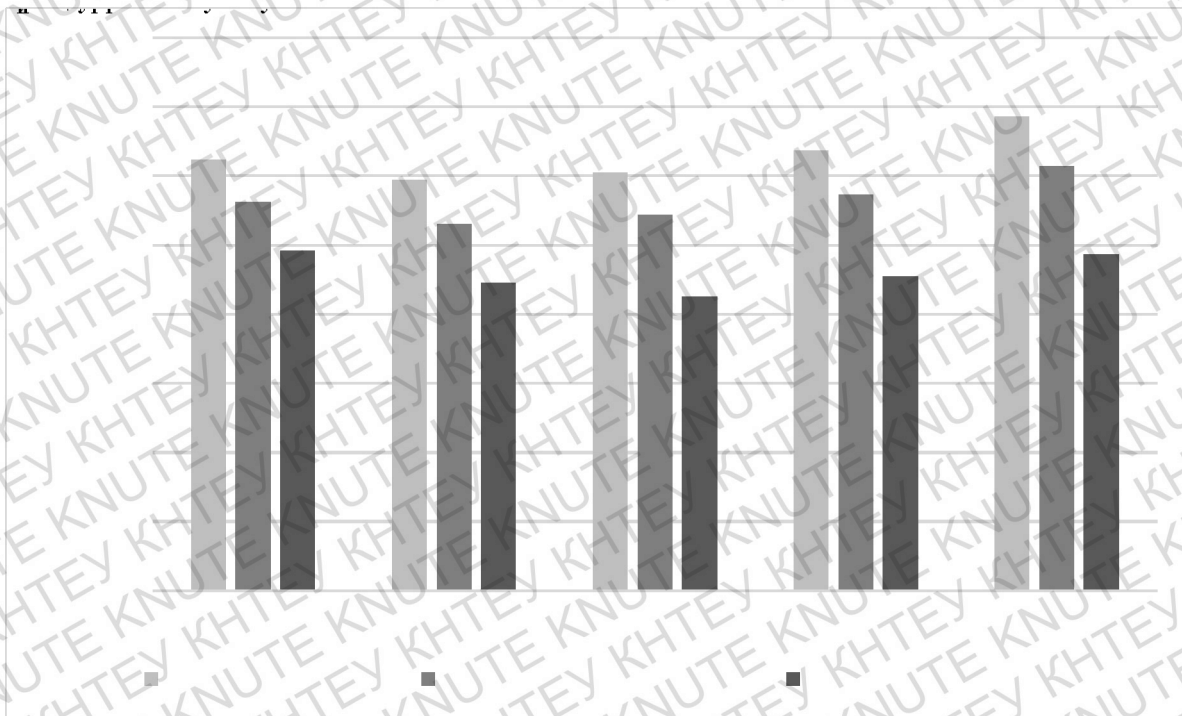


Рис. 1.1. Порівняльна динаміка світового обсягу готельних та інших видів послуг за видами (трлн. дол. США)

**складено автором за даними [41]*

Із рис. 1.1 видно, що найбільшу частку на ринку послуг наразі має готельний бізнес, загальний обсяг експорту якого становить у межах 1,25-1,37 трлн. дол. США, друге місце посідають інші туристичні послуги з обсягом 1,06-1,23 трлн. дол. США, а третє безпосередньо належить

транспортно-експедиторським послугам, які становлять 0,850-0,984 трлн. дол. США. Найбільш вдалим був 2019 рік, коли обсяг готельних послуг становив 1,37 трлн. дол. США. Проте у 2020 році внаслідок пандемії коронавірусу очікується скорочення світового ринку готельних послуг на 30-40%.

Наразі загальний обсяг надання готельних послуг у світі зріс на 7,1% порівняно з минулим роком (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Динаміка експорту готельних послуг у 2015-2019 рр.

**складено автором за даними [41]*

З рис. 1.2 можемо бачити, що найбільший приріст експорту готельних послуг спостерігався в 2019 році і становив 7,8%. Найменший показник - у 2016 р., коли експорт готельних послуг знизився на 4,6%. В 2019 р. приріст знизився, проте все ще тримається на високому рівні порівняно з періодом 2016-2017 рр.

Загальна частка готельних послуг у структурі світового ринку послуг поступово знижується (рис. 1.3). Це пояснюється стрімким нарощенням потужностей таких сфер, як транспорт та інші бізнес-послуги, які за останній рік зросли на 7,8% кожна. В той самий час темпи зростання експорту готельних послуг, виходячи із даних попереднього рисунка, повільніші. На рисунку видно, що з 2015 по 2017 роки відбувалось поступове зниження частки

готельних послуг у світовому експорті послуг, яке в 2018 р. змінилось на ріст у розмірі 0,3%. Найбільша частка в цей період спостерігалась у 2015 р. і становила 18,7% від загального обсягу експорту послуг. У 2019 році частка міжнародних експедиторських послуг складала 11,0%.

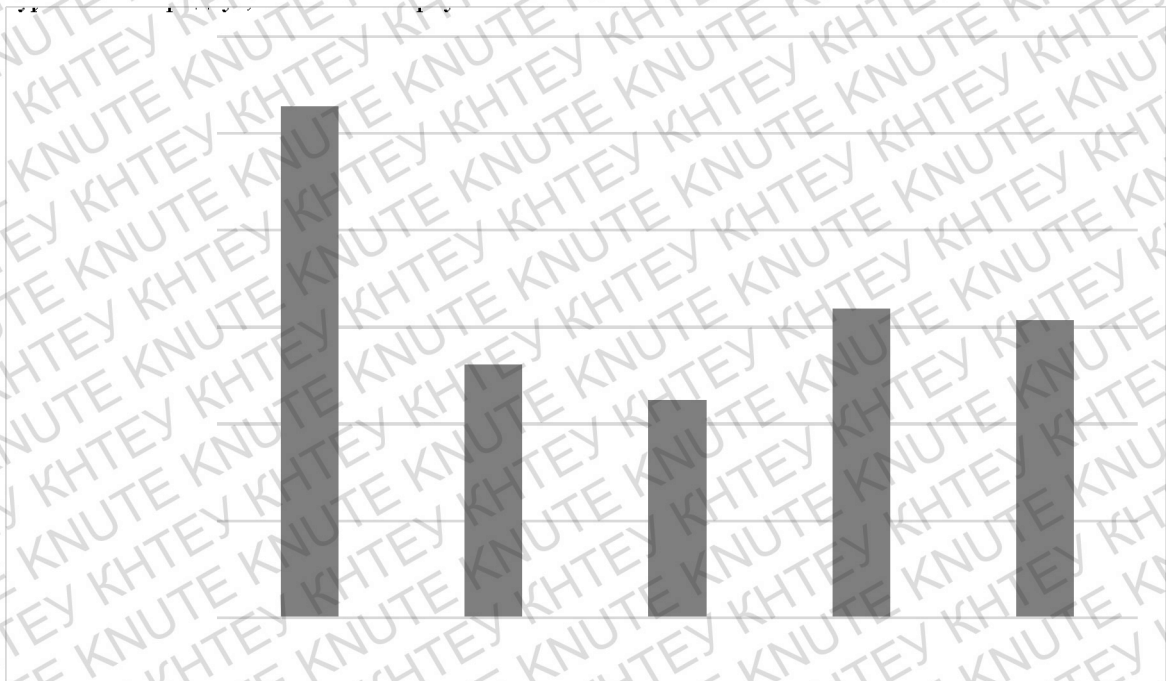


Рис. 1.3. Динаміка експорту готельних послуг у 2015-2019 рр.

**складено автором за даними [41]*

Надалі розглянемо особливості розвитку франчайзингових схем у міжнародному готельному бізнесі. Франчайзингові мережі в готельному бізнесі – це мережі, що об'єднують кілька готельних підприємств франчайзера й франчайзі та здійснюють свою діяльність у готельному бізнесі під єдиним керівництвом і однією торговою маркою. Вони бувають різних видів (табл. 2.1).

Однак серед усіх типів франчайзингових мереж у готельному бізнесі можна виділити 2 основні види: мережі, до яких входять бізнес-одиниці франчайзі, що отримують комплект будівельної документації від франчайзера для будівництва готелю. Створення таких мереж цікаве будівельним організаціям; мережа, яка вже працює під відомим брендом, має жорсткі регламенти обслуговування клієнтів і обладнання приміщень, до якої входять бізнес-одиниці франчайзі, що мають свій готель. [50]

Таблиця 2.1

Класифікація франчайзингових мереж у світовому готельному бізнесі

Ознака класифікації	Різновиди франчайзингових мереж
Тип франчайзингу	Мережі, що функціонують на засадах класичного франчайзингу
	Мережі, що функціонують на засадах субфранчайзингу
	Мережі, які функціонують на засадах франчайзингу, що розвивається
Технологія ведення бізнесу(сутність господарських відносин)	Виробничі
	Товарні
	Сервісні
	Мережі бізнес-формату
	Конверсійні
	Змішані
Територія (зона функціонування)	Місцеві
	Регіональні
	Національні
Кількість товарних марок	Міжнародні
	Прості
	Диверсифіковані
Рівень ексклюзивності	Ексклюзивні
	Типові

**складено автором за даними [50]*

Приймаючи рішення про становлення або участь у франчайзинговій мережі, крім розуміння змісту форми, переваг системи, необхідно враховувати, що франчайзинг пов'язаний з певним ризиком. Про це повинен знати підприємець, перш ніж він наважиться вкласти свої гроші у нове підприємство. Франчайзинг, як і будь-який інший вид підприємництва, вимагає зусиль, оскільки це ділові рішення, такі, як наймання робочої сили, планування, покупки, ведення обліку тощо, які повинні знизити або мінімізувати ризики, пов'язані з інвестиціями в підприємства-франчайзі.

Правовідносини між франчайзером і франчайзі закріплюються підписанням договору. У договорі франчайзингу франчайзер надає франчайзі право на використання свого фірмового знака, технології і методів роботи, системи резервування, відпрацьованих маркетингових процедур, системи знижок і т.д. Обов'язковою умовою такого договору є участь франчайзера у формуванні ринкової стратегії франчайзі. Система франчайзингу у

готельно-ресторанному бізнесі надає обом сторонам франчайзеру і франчайз - певні переваги і може викликати окремі недоліки. (Табл. 2.2) [16]

Таблиця 2.2

Основні переваги та недоліки міжнародних франчайзингових мереж

Для франчайзі		Для франчайзера	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Пакет планів і специфікацій, допомога в початковий період діяльності	Необхідність здійснення виплат франчайзі	Додатковий дохід від франчайзі	Дохід обмежується тільки виплатами від франчайзі
Реклама по всій країні, світу	Необхідність дотримання стандартів, установлених франчайзером	Можливість глибше проникати на ринок, розширювати бізнес із мінімальними інвестиціями	Небезпека придбання негативного іміджу у випадку недотриманням франчайзі встановлених стандартів якості
Централізована система бронювання	Можливість придбання негативного іміджу у випадку незадовільної роботи франчайзера		

**складено автором за даними [51]*

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) .

Ціна франчайзингу, а також платежі за використання майна та винагороду обумовлюються в договорі. Початковий термін може коливатися від 5 до 20 років і у разі відсутності претензій один до одного договір може бути продовжений. На додаток до первісної суми, що виплачується при укладенні

договору, франчайзі зобов'язаний здійснювати періодичні відрахування, розміри яких безпосередньо залежать від обсягів операцій. Для готельної індустрії відрахування становлять від 1,5 до 5% від доходів з номерного фонду. Умови платежів визначаються в договорі, так само як і платежі, які зазвичай бувають щотижневими або щомісячними [20].

Порівняльний аналіз типових франчайзингових платежів у провідних готельних мережах світу надано у табл. 2.3. [50].

Таблиця 2.3

Типові франчайзингові готельні мережі світу

Готельна мережа	Вступний внесок	Щорічні внески на маркетинг і промоушн	Оплата за підключення до системи бронювання
Ассор	2000 євро за номер	2 % валового доходу від реалізації послуг розміщення	Сума не є фіксованою, складає приблизно 30 євро за бронювання одного нічлігу
Choise Hotel International	120 доларів з номер	1% валового доходу від реалізації послуг розміщення	6 доларів за одну операцію резервування
Holiday Inn	400 доларів за номер (мінімум 3000 доларів)	Фіксований річний платіж 2-3% валового доходу від реалізації послуг розміщення	Включається у витрати на маркетингові дослідження і промоцію
Marriott International	300 доларів за номер	1,5% від виручки	12,5 доларів за одну операцію резервування

*складено автором за даними [50]

Найпоширенішою формою реалізації стратегії інтеграції є *франчайзингова система*. 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). Окрім економічних аспектів, договір франчайзингу для франчайзіата визначає вимоги до зовнішнього вигляду готелю, інтер'єр номерів, холів та інших приміщень, кількості номерів, асортименту додаткових послуг, рівня обслуговування.

Беззаперечною перевагою франчайзингової системи для франчайзіата є можливість користуватися централізованою системою бронювання місць і в результаті обслуговувати клієнтів, скерованих до готелю усією готельною мережею.

Не викликає сумнівів, що готель, який отримує назву «Hilton», здебільшого буває забезпечений клієнтурою ще до свого відкриття, настільки потужно впливає фірмовий знак. Інакше кажучи, франчайзингова система для готелю франчайзіата означає реальну можливість ефективно розвивати бізнес, а для споживачів гарантує високий рівень якості обслуговування.

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. Найбільші франчайзингові компанії світу - "Choice Hotel International", "Holiday Inn Worldwide", "Promus Company", "Forte Hotels", "Hospitality International Inc.", "Carlson Hospitality", "Sheraton Hotels", "Hilton Hotels" [53].

Готельний ланцюг централізовано здійснює рекламну діяльність, підвищення кваліфікації і перепідготовку готельних працівників та інші види робіт. Таким чином франчайзер надає своїм готельним підприємствам допомогу маркетингового характеру. Окрім уже зазначеного, вона втілюється при виборі регіону, зони діяльності та сегмента користувачів готельних послуг, розробці рекомендацій стосовно обслуговування клієнтури, організації місцевої реклами тощо. Для франчайзера значною перевагою маркетингового характеру є можливість відразу пропонувати клієнтам обслуговування у різних регіонах і країнах.

Необхідно визнати, що на сьогоднішній день реальний вихід великих операторів на ринок готельних послуг України представлений поодинокими прикладами. Перший в Україні приклад роботи вітчизняного готелю у складі міжнародної мережі “Одеса - Кемпінські” виявився неуспішним. Угоду з мережею “Кемпінські” було розірвано, готель вийшов з неї та працює тепер як готель “Одеса”. Іншим прикладом інтеграції на засадах франчайзингу є проект “Radisson Sas Kyiv”. Готельний оператор Radisson Sas є великою готельною мережею, що налічує 199 підприємств у 40 країнах світу. З 2002 р. Radisson Sas став одним з готельних брендів групи “Rezidor Sas”, куди входять також готельні мережі “Park Inn”, “Country Inn”, “Cerruti”, “Regent”. У готельному комплексі “Radisson Sas Kyiv” - 256 номерів (у тому числі 31 “люкс” та “напівлюкс”, один “президентський номер”), 2 ресторани, 2 бари, бізнес-центр та конференц-зал з офісами, тренажерний зал і зал аеробіки, сауна, підземний паркінг на 57 місць, автономна пральня та хімчистки. Готель має категорію “4 зірки +” [53].

Ще один приклад мережевого готелю - готель “Hyatt Regency Kyiv”. Готельна мережа “Hyatt” нараховує 217 готелів у 43 країнах світу. У київському готелі цієї мережі - 234 номери, з яких 25 - апартаменти. У дипломатичних апартаментах, площа яких складає 140 м², є кухня, зал з домашнім кінотеатром, спальня, ванна кімната з сауною, унітазом з кількома режимами використання. Все обладнання ексклюзивне, зроблене за ескізами французьких, англійських та італійських дизайнерів. У готелі працюють дев'ятизальний SPA-центр, фітнес-клуб, басейн. Прикладом виходу на український готельний ринок міжнародних готельних мереж є також відкриття в Трускавці курортного готелю “Ріксос-Прикарпаття”, який на тепер не позиціонує себе як готель, а працює у статусі діагностичного лікувально-реабілітаційного курортного комплексу [50].

Отже, багаторічна практика застосування франчайзингу в готельному і ресторанному бізнесі розвинених країн переконливо довела його надзвичайну ділову ефективність. Інтерес до франчайзингу серед ділових кіл зростає з

кожним роком. Організація підприємства на умовах франшизи значно знижує підприємницькій ризик, тому що в цьому випадку відбувається використання уже відпрацьованого бізнесу, що довів свою ефективність. Таким чином, розвиток франчайзингу може виявитися однією з найбільш ефективних форм підтримки підприємництва, одним з можливих рішень важливої державної задачі. Франчайзинг пропонує сучасні відпрацьовані технології ведення бізнесу, що дозволяє уникнути помилок організаційно-технічного характеру. Дана система управління готельними підприємствами сприяє підвищенню конкурентоспроможності та створенню цілої низки переваг, які дозволяють готелям підвищувати якість готельної послуги та дотримуватись високих стандартів якості готельної послуги, що надається, диверсифікувати послуги, що пропонуються в рамках свого сегмента ринку, збільшувати індивідуалізацію обслуговування споживачів.

2.2. Аналіз франчайзингової системи мережі на міжнародному ринку

Національна мережа готелів «Reikartz Hotel Group» об'єднує 40 готелів в Україні та за її межами. Готелі об'єднані під зонтичним брендом Reikartz Hotel Group. Керуюча компанія мережі готелів, об'єднаних під зонтичним брендом Reikartz Hotel Group включає в себе готелі рівня 3, 3+, 4 зірки. Зонтичне брендування здійснене за методом франчайзингу, що передбачає наступні ознаки роботи готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент»:

- єдині стандарти бренду та корпоративної культури;
- єдині стандарти обслуговування та операційної діяльності;
- централізована ІТ система управління готелями Servio HMS.
- спільний центральний відділ продажів і маркетингу;
- спільний будівельний підрозділ, служба архітектури та дизайну;
- централізована система закупівель.
- єдина система адаптації, навчання та розвитку співробітників.

Розглянемо основні особливості діяльності готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» на засадах франчайзингової схеми взаємодії між учасниками готельної мережі:

1. Будівництво передбачає технічний супровід стадії будівництва (реконструкції) - як у формі необхідних консультацій, так і комплексне управління цим етапом. Забезпечення повного супроводу стадії комплектації та отримання ексклюзивних умов від генеральних постачальників - мінімізація витрат.

2. Операційне управління передбачає адаптацію під готель та впровадження прогресивних технологій і процедур відповідно до внутрішніх стандартів якості Reikartz у наступних сферах: служба прийому і розміщення, хаускіпінг, управління номерним фондом, управління ресторанами і барами, служба безпеки готелю, інженерна служба, закупівлі та постачання тощо.

3. Постійний контроль за дотриманням стандартів у формі аудиту від КК. Упровадження системи Servio HMS та ефективного програмного забезпечення типу PMS (Property Management System) для комплексної автоматизації всіх робочих процесів усередині мережі – бронювання, розміщення та розрахунки, управління персоналом і статистикою тощо.

4. Продажі та бронювання відзначається наявністю бази постійних корпоративних клієнтів мережі, зацікавлених у появі нових готелів під брендами Reikartz. В рамках мережі передбачається постійний пошук нових клієнтів - організація корпоративних та групових заїздів, орієнтація на бізнес-тренінги, семінари та корпоративні свята, конференції та міські заходи, місцеве співтовариство. Також спільна система бронювання дає можливість автоматичного внесення даних у глобальні дистриб'юторські системи GDS (Global Distribution System) – вихід на турагентства і туристів у всьому світі, а також забезпечує Он-лайн бронювання готелів мережі на сайтах брендів.

5. Підбір і навчання обслуговуючого персоналу і менеджерського складу готелю здійснюються централізовано в межах мережі. Стажування в інших готелях мережі і тренінги, спрямовані на впровадження стандартів бренда,

покращення якості обслуговування у всіх службах готелю, підвищення ефективності управління номерним фондом, розвиток хаускіпінгу тощо. Оператор розробив власну програму мотивації персоналу.

Географічну локацію 40 готелів мережі «Рейкартц Хотел Менеджмент» зображено на рис. 2.4.

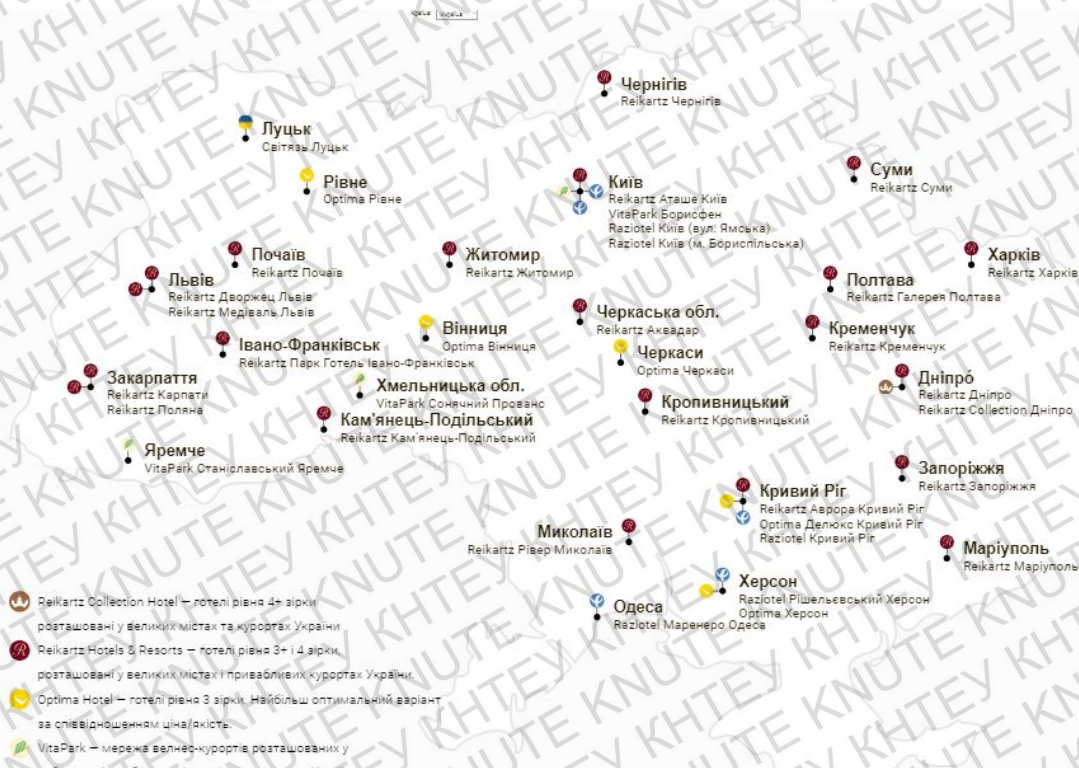


Рис. 2.4. Географічна локація готелів мережі «Рейкартц Хотел Менеджмент»

**складено автором за даними готельного оператора*

Розглянемо основні техніко-економічні показники роботи досліджуваного готельного оператора. Варто відмітити, що на території України виробничо-експлуатаційна програма готельного оператора складається із сумарних виробничо-експлуатаційних програм готелів, які входять до його складу. Дані про зведену виробничо-експлуатаційну програму готельного оператора наведено у табл. 2.4.

За результатами аналізу показників зведеної виробничо-експлуатаційної програми готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» нами було виявлено, що впродовж 2017-2019 років загальна кількість відвідувачів та

коефіцієнт завантаження готельов мережи не мали визначеної постійної динаміки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка зведеної виробничо-експлуатаційної програми готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» за 2017-2019 роки

Показники	Одиниці виміру	Роки			Абсол. відх.		Темп росту, %	
		2017	2018	2019	2019 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017	2019 до 2018
Загальна площа	кв.м	53200	79475	79475	26275	-	49,4	-
Житлова площа всіх номерів	кв.м	34580	54838	56427	21847	1590	63,2	2,9
Кількість усіх номерів на кінець року, усього	оди-ниця	1572	2493	2565	993	72	63,2	2,9
Календарний термін експлуатації	днів	365	365	365	-	-	-	-
Обслужено приїжджих	осіб	43920	55535	58135	14215	2601	32,4	4,7
Загальний час перебування приїжджих	люди-но-діб	184464	211031	238354	53890	27322	29,2	12,9
Можлива пропускна спроможність	люди-но-діб	573714	909808	936179	362466	26371	63,2	2,9
Середній час перебування гостя в готелях оператора	діб	4,2	3,8	4,1	-0,1	0,3	-2,4	7,9
Оборотність номерів в разях	разів	28	22	23	-5,3	0,4	-18,9	1,7
Оборотність місця в особах	осіб	87	96	89	2,1	-7,0	2,4	-7,3
Коефіцієнт завантаження	пунк-тів	0,32	0,23	0,25	-0,1	0,0	-20,8	9,8

**складено автором за даними готельного оператора*

У 2017 році середній час перебування відвідувачів в готелях оператора становив 4,2 доби, у 2019 році даний показник скоротився на 2,4%, а у 2019 році порівняно з 2018-м роком даний показник зріс на 7,9%.

Відповідно, можна спостерігати аналогічну динаміку показника оборотності місця в разях. Так, у 2017 році цей показник склав 28 раз, у 2019

році він скоротився порівняно з 2017-м роком на 5,3 рази, а у 2019 році порівняно 2018-м роком – збільшився на 0,4 рази і склав 23 рази.

Результати дослідження експлуатаційної програми готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» дозволили виявити, що протягом 2017 - 2019 років підприємство розвивалося нестабільно. Кількість гостей коливалася, а коефіцієнт завантаження готелів мережі різко знизився у 2018 році (рис. 2.4).

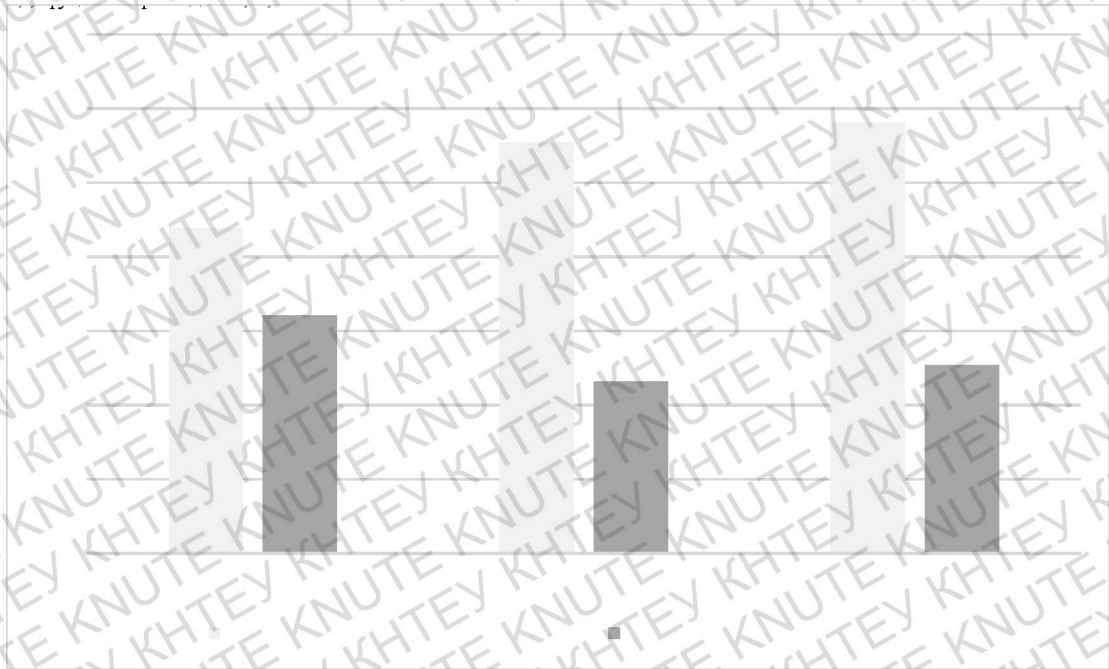


Рис. 2.4. Динаміка обслуговування гостей та рівня завантаженості номерів в готелях оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» за 2017 - 2019 роки, осіб

**складено автором за даними готельного оператора*

Протягом 2017 -2018 років зріс рівень обслуговування приїжджих. Коефіцієнт завантаження готельного оператора у 2017 році становив 32,2%, у 2019 році він збільшився до 25,5%, а у 2019 році порівняно з 2018-м роком – збільшився до на 2,3%.

Проаналізуємо основні економічні показники діяльності готельного оператора. Розрахунки здійснено на основі показників фінансової звітності, яка наведена у Додатках Б, В та Г. Показники проаналізовано на основі даних головного офісу готельного оператора. Діяльність готельного оператора у 2017-2019 роках характеризується його фінансово – економічними

показниками, що містяться в балансах готельного оператора та його фінансових звітах.

Для здійснення ґрунтовного аналізу фінансово-господарського стану готельного оператора проведено діагностику основних показників доходів, витрат та фінансових результатів за 2017- 2019 рр., які представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка основних фінансових результатів діяльності ТОВ
«Рейкартт Хотел Менеджмент» за 2017- 2019 рр.**

Показник	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	290130	332187	361256	42057	29069	14,5	8,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	230216	271460	286998	41244	15538	17,9	5,7
Валовий: прибуток	59914	60727	74258	813	13531	1,4	22,3
Інші операційні доходи	3948	3144	3420	-804	276	-20,4	8,8
Адміністративні витрати	25431	29740	35270	4309	5530	16,9	18,6
Витрати на збут	11790	14751	18904	2961	4153	25,1	28,2
Інші операційні витрати	1990	1496	2666	-494	1170	-24,8	78,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	24651	17884	20838	-6767	2954	-27,5	16,5
Інші фінансові доходи	154	0	0				
Інші доходи	3372	1714	5820	-1658	4106	-49,2	239,6
Фінансові витрати	7935	5062	7694	-2873	2632	-36,2	52,0
Інші витрати	14022	10063	4453	-3959	-5610	-28,2	-55,7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	6220	4473	14511	-1747	10038	-28,1	224,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1120	805	2612	-314	1807	-28,1	224,4
Чистий фінансовий результат: прибуток	5100	3668	11899	-1433	8231	-28,1	224,4

*побудовано за даними фінансової звітності готельного оператора

Таким чином, протягом 2017-2018 рр. основні показники діяльності ТОВ «Рейкартт Хотел Менеджмент» зазнали позитивних змін. Чистий дохід від надання послуг збільшився у 2018 р. порівняно з 2017 р. на 42057 тис. грн.

(+14,5%). За цей час собівартість реалізованих послуг зросла на 41244 тис.грн (+17,9%), що було пов'язано переважно зі збільшенням персоналу у 2018 році. Наведені тенденції привели до збільшення валового прибутку від надання готельних послуг на 813 тис. грн. (+1,4%). У 2019 році відбулось зростання чистого доходу від надання послуг готельного оператора на 29069 тис.грн або на 8,8%. Зростання доходів відбулося під впливом двох факторів – підвищення цін на послуги та зростання кількості клієнтів готельного оператора (табл. 2.1).

Чистий фінансовий результат ТОВ «Рейкартц Хотел Менеджмент» у 2017 році становив 5100 тис. грн. У 2018 році обсяг чистого прибутку склав 3668, що на 1433 тис. грн. (-28,1%) менше, порівняно з аналогічним показником 2017 року. У 2019 році обсяг чистого прибутку готельного оператора зріс на 8231 тис.грн або на 224,4%, досягши рівня 11899 тис.грн. Основними факторами зростання чистого фінансового результату були зростання виручки від надання готельних послуг та оптимізація витрат. Саме оптимізація витрат дала можливість утримати позитивний тренд до збільшення чистого прибутку попри зниження показника середнього рівня завантаженості готелів мережі.

Важливим етапом аналізу економічних показників роботи готельного оператора є його забезпеченість необхідними ресурсами – персоналом та основними засобами. Динаміку показників оцінки використання персоналу готельного оператора наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників використання персоналу готельного оператора
«Рейкартц Хотел Менеджмент» у 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
Чистий прибуток, тис.грн	5100	3668	11899	-1433	8231	-28,1	224,4
Чистий дохід, тис.грн	290130	332187	361256	42057	29069	14,5	8,8

продовження табл. 2.6

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
Чисельність працівників ТОВ «Рейкартц Хотел Менеджмент», осіб	629	722	767	93	45	14,8	6,2
Продуктивність праці персоналу, тис.грн / особу	461	460	471	-1	11	-0,3	2,4
Прибуток на 1-го працівника, тис.грн / особу	8	5	16	-3	10	-37,3	205,4

*побудовано за даними фінансової звітності готельного оператора

Відповідно до даних, наведених у табл. 2.2, в цілому можна спостерігати поступове зростання показника продуктивності праці персоналу та прибутковості використання трудових ресурсів готельного оператора. У 2017 році продуктивність праці персоналу складала 461 тис.грн, у 2018 році вона трохи знизилась до рівня 460 тис.грн або на 0,3%, а у 2019 році – збільшилася до рівня 471 тис.грн або на 2,4%. Скорочення показників прибутковості використання персоналу на 3% у 2018 році було спричинено зростанням кількості працюючих. У 2019 році даний показник зріс на 205,4% за рахунок значного приросту чистого прибутку. Як наслідок, рівень зростання доходів від надання послуг були вищими за динаміку зростання чисельності персоналу готельного оператора.

Показники використання основних засобів готельного оператора ТОВ «Рейкартц Хотел Менеджмент» у 2017-2019 рр. наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників використання основних засобів ТОВ «Рейкартц Хотел Менеджмент» у 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
Вартість основних засобів (середньорічна), тис.грн	155592	154680	199875	-911,5	45195	-0,6	29,2
Фондовіддача, грн	1,86	2,15	1,81	0,28	-0,34	15,2	-15,8

продовження табл. 2.7

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
Фондоозброєність, тис.грн / особу	247,4	214,2	260,6	-33,1	46,4	-13,4	21,6
Прибутковість використання основних засобів, %	3,28	2,37	5,95	-0,91	3,58	-27,7	151,1

**побудовано за даними фінансової звітності готельного оператора*

Як свідчать дані табл. 2.7, рівень фондівдачі на підприємстві мав позитивну динаміку. У 2017 році фондівдача складала 1,86грн (тобто на 1 грн основних засобів припадало 1,86 грн річного доходу готельного оператора). У 2018 році показник фондівдачі збільшився до рівня 2,15 грн або на 15,2%, а у 2019 році – скоротився до рівня 1,81грн або на 15,8%.

Тенденція у зміні прибутковості використання основних засобів у 2018-2019 рр. свідчила про нестабільність упарвління майновим потенціалом готельного оператора в цьому періоді. У 2017 році прибутковість використання основних засобів складала 3,28%, у 2018 році вона скоротилася до 2,37%, а у 2019 році – зросла до рівня 5,95% грн або на 3,58%.

Важливим критерієм аналізу діяльності готельного оператора є оцінка показників фінансового стану. Динаміку коефіцієнтів фінансової стійкості готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» у 2017-2019 рр. наведено у табл. 2.8.

Значення коефіцієнта фінансової автономії характеризує питому вагу власного капіталу в загальній сумі балансу. Дані табл. 2.8 свідчать, що у 2018 році його значення склало 0,506, що на 6,8% менше, порівняно з 2017 роком, а в 2019 р. – 0,652, що на 28,9% менше, порівняно з 2018 роком. Значення коефіцієнта фінансової автономії готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» відповідає нормативному, оскільки є вищим за 0,5 (норматив становить 0,5-0,7 пункти). Коефіцієнт заборгованості свідчить про зростання в

2019 році питомої ваги власних фінансових ресурсів у фінансуванні готельного оператора.

Таблиця 2.8

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Рейкартц Хотел Менеджмент» у 2017-2019 рр.

Коефіцієнти	Станом на кінець року:			Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2019 / 2018	2019 / 2019
Коефіцієнт фінансової автономії	0,543	0,506	0,652	-6,8	28,9
Коефіцієнт заборгованості	0,457	0,494	0,348	8,1	-29,6
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,385	-0,447	0,084	16,1	-118,8
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,529	0,580	0,241	9,5	-58,3
Коефіцієнт маневренності власного оборотного капіталу	-0,147	-0,179	0,022	21,7	-112,4

**побудовано за даними фінансової звітності готельного оператора*

Значення показника фінансової стійкості свідчило про наявність тенденції до її зниження у 2017-2018 рр. Основним чинником такої ситуації було зростання рівня позикового фінансування готельного оператора. Зниження фінансової стійкості також підтверджувалося зростанням коефіцієнта співвідношення залученого та власного капіталу, який показує частку позикового капіталу, яка вкладена в поточну діяльність. Для готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» значення коефіцієнту маневренності власного оборотного капіталу є від'ємною величиною, що свідчить про зменшення джерел власного фінансування оборотних активів. Тобто, оборотні активи профінансовані виключно за рахунок позикового капіталу.

Динаміку показників оцінки ліквідності та платоспроможності готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» у 2017- 2019 рр. наведено на рис. 2.5.

Одним із етапів оцінки діяльності ТОВ «Рейкартц Хотел Менеджмент» є оцінювання показників ліквідності та платоспроможності готельного оператора. Крім абсолютних показників для оцінки ліквідності та

платоспроможності готельного оператора варто розрахувати відносні показники ліквідності (рис. 2.5).

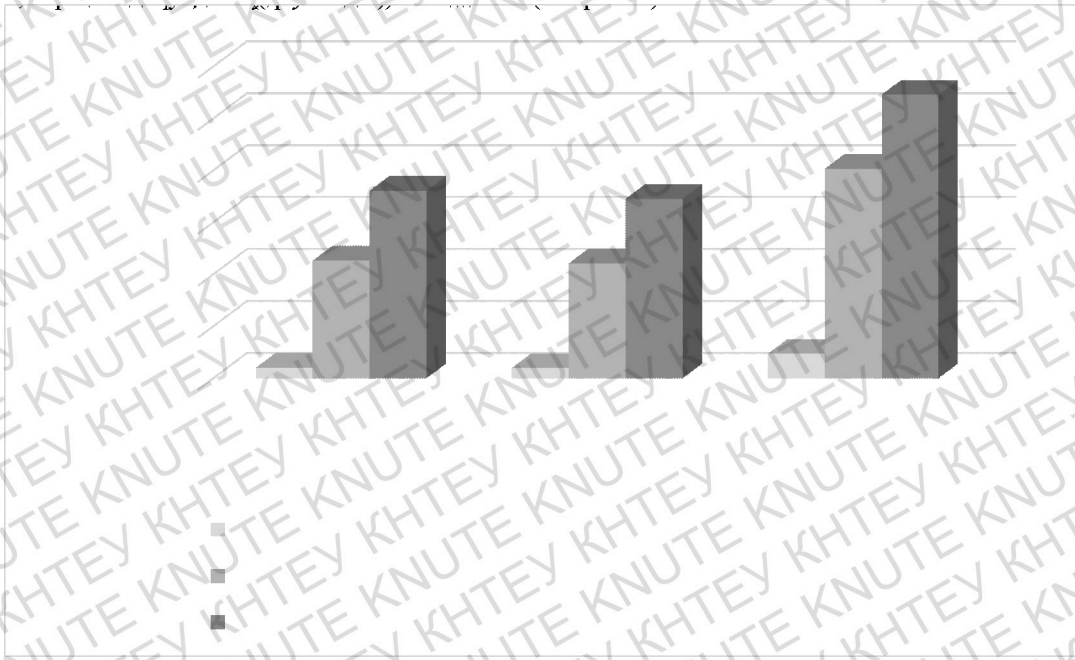


Рис. 2.5. Динаміка показників оцінки ліквідності та платоспроможності ТОВ «Рейкартц Хотел Менеджмент» у 2017- 2019 рр.

**побудовано за даними фінансової звітності готельного оператора*

На підприємстві готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» коефіцієнт покриття не має визначеної тенденції. Так, на кінець 2017 року його значення становило 0,722 пункти, на кінець 2018-го року – 0,691 пункти, на кінець 2019-го року – 1,092 пункти. Не заважаючи на позитивну динаміку показника загального покриття у 2018-2019 рр, його еличина є нижчою за нормативне значення. Це зумовлено тим, що підприємство має досить значну суму довгострокового непогашеного кредиту, яку він використовував на модернізацію та ремонт у 2014-2016 рр.

Отже, в цілому рівень платоспроможності готельного оператора був значно нижчим за норму, що характеризує його фінансовий стан як нестійкий.

Динаміку показників рентабельності готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» за 2017-2019 рр. наведено на рис. 2.6.

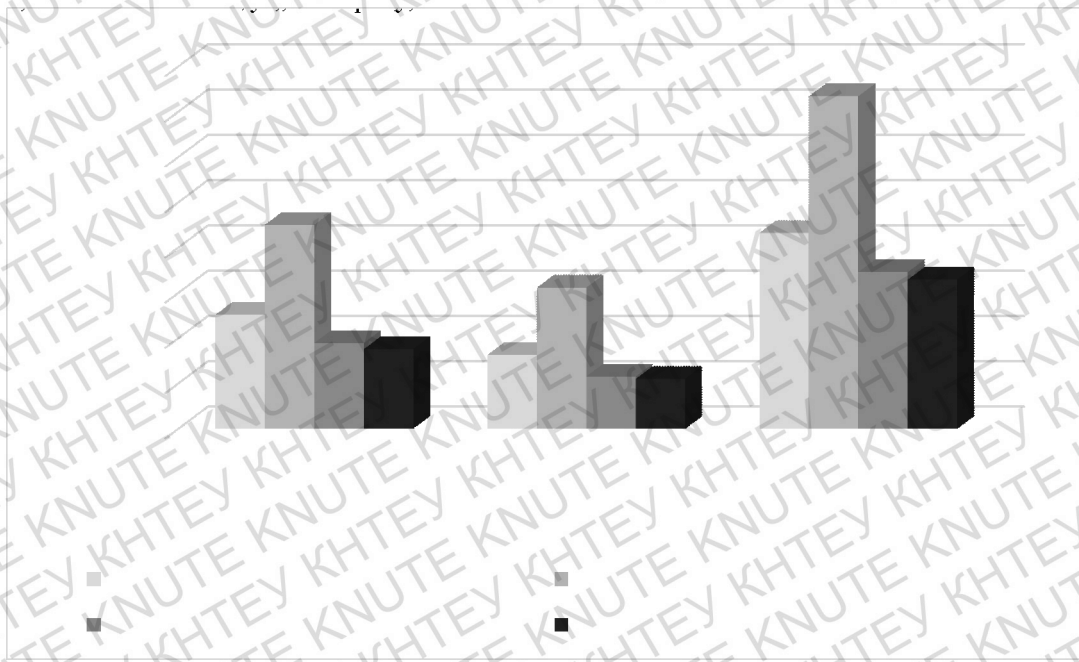


Рис. 2.6. Динаміка показників рентабельності діяльності готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» за 2017- 2019 рр.

**побудовано за даними фінансової звітності готельного оператора*

Рентабельність активів готельного оператора у 2017 році становила 21,0%. У 2018 році даний показник збільшився до рівня 28,2%, тим самим характеризує тенденцію до підвищення результативності використання активів. У 2019 році рентабельність активів зростає до 28,3%, продовживши позитивну динаміку попереднього періоду. На 1 грн активів у 2019 році припадало 0,283 грн чистого прибутку готельного оператора.

Значення рентабельності поточних витрат готельного оператора у 2017 році становила 1,9%. У 2018 році даний показник знизився до рівня 1,2%, тим самим характеризує тенденцію до зниження результативності формування поточних витрат. У 2019 році рентабельність поточних витрат зростає до 3,5%. На 1 грн поточних витрат у 2019 році припадало 0,035 грн чистого прибутку готельного оператора.

Рентабельність власного капіталу готельного оператора у 2017 році становила 4,5%. У 2018 році даний показник зменшився до рівня 3,1%, тим самим характеризує тенденцію до зниження результативності залучення

власного капіталу для фінансування діяльності. У 2019 році рентабельність власного капіталу зросла до 7,3%. На 1 грн власного капіталу у 2019 році припадало 0,073 грн чистого прибутку готельного оператора.

Показник рентабельності надання послуг готельного оператора у 2017 році становив 1,8%. У 2018 році даний показник скоротився до рівня 1,1%, тим самим характеризуючи тенденцію до зниження результативності бізнес-процесів. У 2019 році рентабельність надання послуг готельного оператора зросла до 3,3%, змінивши негативну динаміку попереднього періоду. На 1 грн доходу від надання послуг у 2019 році припадало 0,033 грн чистого прибутку готельного оператора.

Також у даному питанні проведемо аналіз франчайзингової системи готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз основних показників франчайзингової системи готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» у 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
Кількість укладених угод між Франчайзі та Франчайзером «Рейкартц Хотел Менеджмент»	37	39	40	2	1	5,4	2,6
Сукупна вартість активів, що знаходиться у франчайзинговому управлінні, тис.грн	213307	236122	313781	22815	77659	10,7	32,9
Сума роялті, сплачена на користь Франчайзера «Рейкартц Хотел Менеджмент»	3 948	3 144	3 420	-804	276	-20,4	8,8

*побудовано за даними готельного оператора

Як свідчать дані табл. 2.9, у 2017 році кількість укладених угод між Франчайзі та Франчайзером «Рейкартц Хотел Менеджмент» складала 37 од., а

у 2018 році вона збільшилась до 39. У 2019 році даний показник становив 40 од., що більше на 1 од. за рівень 2018 року.

У 2017 році сукупна вартість активів, що знаходиться у франчайзинговому управлінні, становила 213307 тис.грн, а у 2018 році вона збільшилась на 10,7%. У 2019 році даний показник становив 313781 од., що більше на 32,9% за рівень 2018 року.

Сума роялті, сплачена на користь Франчайзера «Рейкартц Хотел Менеджмент», у 2017 році становила 3948 тис.грн, а у 2018 році вона скоротилась на 20,4%. У 2019 році даний показник становив 3420 од., що більше на 8,8% за рівень 2018 року.

Таким чином, було проаналізовано основні показники функціонування мережі готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент», яка працює за принципами франчайзингу. Мережа готелів «Reikartz Hotel Group» налічує 40 готелів в Україні та за її межами. Готелі об'єднані під зонтичним брендом Reikartz Hotel Group. У 2017 році середній час перебування відвідувачів в готелях оператора становив 4,2 доби, у 2019 році даний показник скоротився на 2,4%, а у 2019 році порівняно з 2018-м роком даний показник зріс на 7,9%. Відповідно, можна спостерігати аналогічну динаміку показника оборотності місця в разях. Так, у 2017 році цей показник склав 28 раз, у 2019 році він скоротився порівняно з 2017-м роком на 5,3 рази, а у 2019 році порівняно 2018-м роком – збільшився на 0,4 рази і склав 23 рази. Основними факторами зростання чистого фінансового результату були зростання виручки від надання готельних послуг та оптимізація витрат. Саме оптимізація витрат дала можливість утримати позитивний тренд до збільшення чистого прибутку попри зниження показника середнього рівня завантаженості готелів мережі. Не заважаючи на позитивну динаміку показника загального покриття у 2018-2019 рр, його еличина є нижчою за нормативне значення. Це зумовлено тим, що підприємство має досить значну суму довгострокового непогашеного кредиту, яку він використовував на модернізацію та ремонт у 2014-2016 рр. Значення показника фінансової стійкості свідчило про наявність тенденції до її зниження

у 2017-2018 рр. Основним чинником такої ситуації було зростання рівня позикового фінансування готельного оператора. Зниження фінансової стійкості також підтверджувалося зростанням коефіцієнта співвідношення залученого та власного капіталу, який показує частку позикового капіталу, яка вкладена в поточну діяльність. Для ТОВ «Рейкартц Хотел Менеджмент» значення коефіцієнту маневреності власного оборотного капіталу є від'ємною величиною, що свідчить про зменшення джерел власного фінансування оборотних активів. Тобто, оборотні активи профінансовані виключно за рахунок позикового капіталу.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

3.1. Програма розвитку готельної мережі

Метою формування програми розвитку готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» є забезпечення передумов для зростання рівня ділової активності, тобто обсягів діяльності з одночасним забезпеченням необхідного рівня рентабельності роботи. Оптимальну модель формування програми розвитку готельного оператора можна сформувати виходячи з правильної організації процесу просування готельних послуг.

Ефективна програма розвитку може бути орієнтована на ряд ключових завдань: організацію і спрямування менеджменту на реалізацію спільної мети; налагодження взаємодії та комунікацій між групами працівників та окремими членами колективу; отримання, аналіз, обробку і зміст інформації; планування матеріальних і кадрових ресурсів; управління персоналом (створення системи стимулів, врегулювання конфліктних ситуацій, контроль над діяльністю підрозділів і співробітників організації); зовнішні зв'язки з партнерами, переговори, маркетинг і рекламу; планування, перевірку виконання рішень, оперативні коригування з урахуванням зміни умов праці. Звичайно ж, це є приблизним списком завдань, які найчастіше стоять перед керівництвом, менеджерами і підрозділам управлінської ланки.

Основні напрямки розробки програми розвитку готельного оператора ТОВ «Рейкартц Хотел Менеджмент» з метою зростання результативної діяльності полягають у посиленні заходів з просування готельних послуг, зміцненні конкурентних позицій на ринку.

На рис. 3.1. наведено загальну схему, яка відображає напрямки формування програми розвитку готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент».

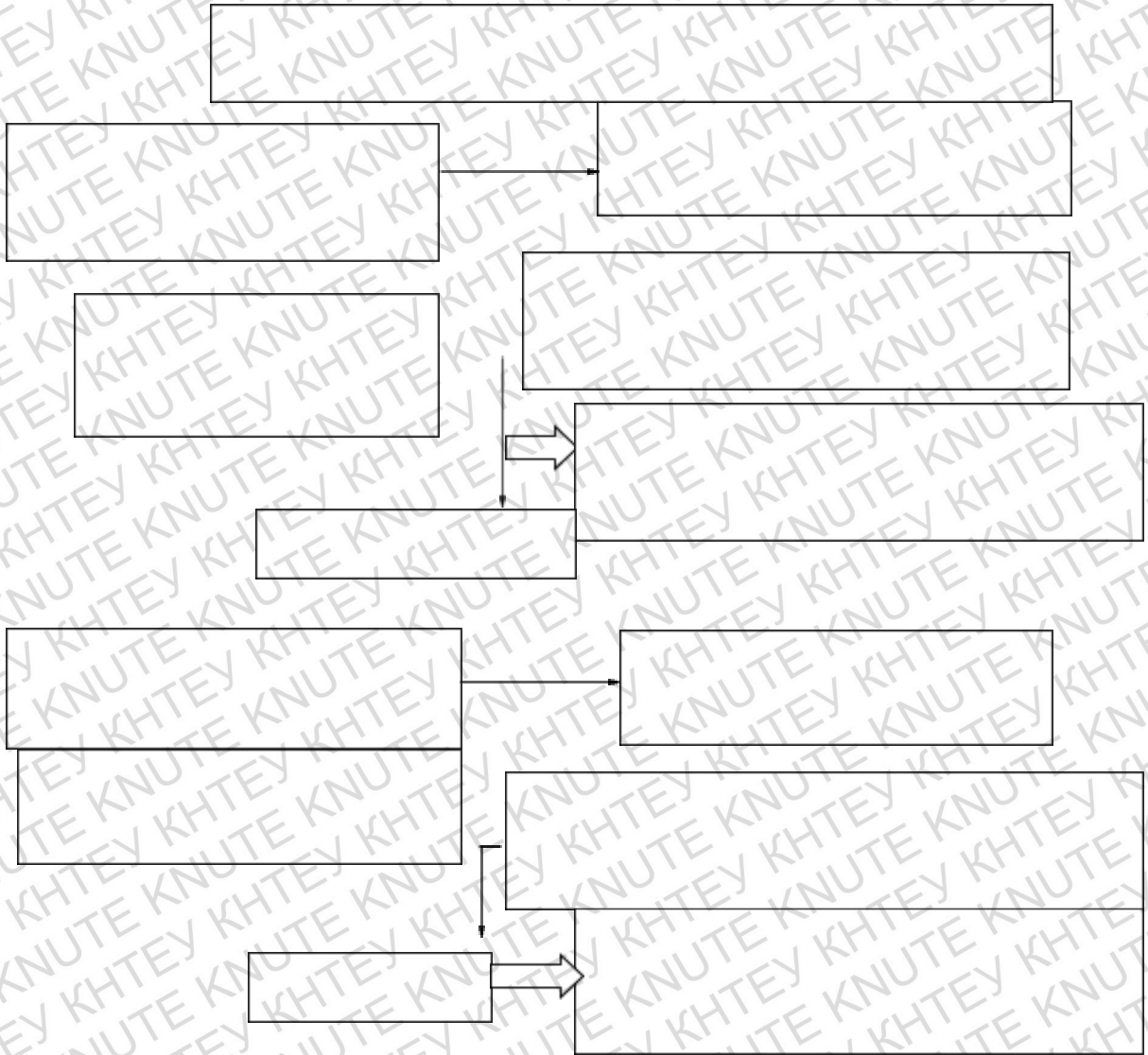


Рис. 3.1. Напрямки формування програми розвитку готельного оператора
«Рейкартц Хотел Менеджмент»

* складено автором

Для підвищення ефективності управління франчайзинговою мережею на сьогодні можна виділити два основні загальні напрямки:

- стимулювання попиту на послуги готелів мережі;
- автоматизація процесів сервісного управління.

Характеризуючи заходи з автоматизації, варто відмітити, що вони є обов'язковим логічним закінченням заходів посилення моделі управління діловою активністю, тобто виступають своєрідним інструментом підвищення її ефективності (рис. 3.2).

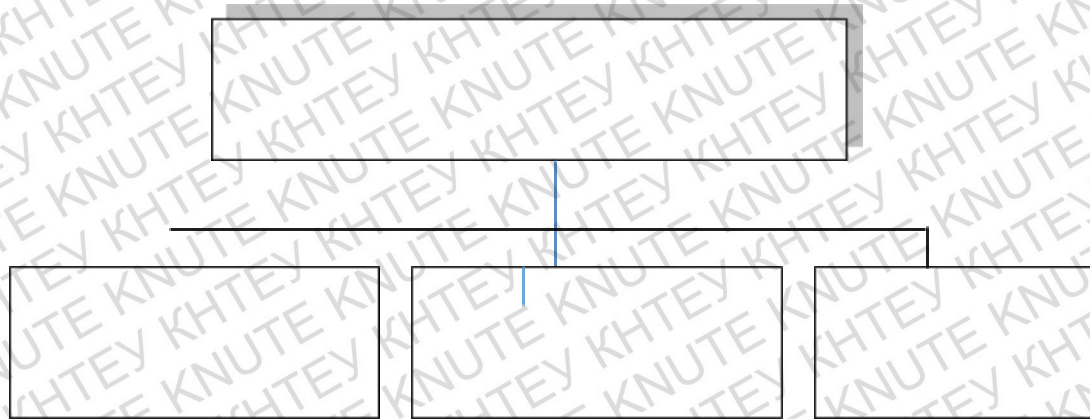


Рис. 3.2. Передумови (орієнтири) для стимулювання попиту на послуги готельної мережі ТОВ «Рейкартц Хотел Менеджмент»

* складено автором

Розглянемо наведені напрямки більш детально. Удосконалення управління готельною мережею визначається місією розвитку, в основі якої лежить забезпечення стабільних темпів розвитку на ринку готельних послуг. Проблемою розвитку оператора ТОВ «Рейкартц Хотел Менеджмент» є недостатньо високий приток нових клієнтів. З цією метою обґрунтуємо основні заходи, що дозволять залучати нових клієнтів. Для цього необхідно змінити підходи оператора до формування каналів розподілу та організації заходів з просування послуг на ринок.

Основними передумовами складання плану розвитку діяльності підприємства в 2021 р. будуть такі: в сфері сервісної політики: буде спостерігатися цільова спрямованість на моніторинг готельних послуг конкурентів у сегменті ринку, в якому працює мережа; в сфері цінової політики: буде обраний нижчий та середній ціновий сегменти споживачів, що є характерним для періоду кризи; в сфері комунікаційної політики: оптимізація каналів рекламних комунікацій, вибір найбільш оптимальних медіа-заходів.

Проведений аналіз структури бізнесу-процесів готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент», особливостей організації його діяльності та

організаційної підсистеми франчайзингового управління дає можливість узагальнити ряд заходів програми розвитку, що наведені на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Заходи реалізації програми розвитку готельного оператора
«Рейкартц Хотел Менеджмент»

* складено автором

Оптимізація сервісного менеджменту передбачає використання виключно експертного методу. Тому нами буде здійснено оцінку сучасної оргструктури, її відповідності специфіці бізнесу, оптимальності відносно виконання поставлених завдань. Топ-менеджменту готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» рекомендуємо розглянути можливості зростання рівня та автоматизації комунікацій в сервісних процесах, зокрема між працівниками, між персоналом мережі та клієнтами. З метою посилення рівня комунікацій в сервісних процесах пропонуємо впровадити спеціальний аналітичний CRM-комплекс Microsoft Dynamics, який дозволяє аналізувати KPI роботи як окремих працівників в рамках мережі готелів, так і показники використання ресурсів. Дана CRM-система є найбільш економною та максимально функціональною, порівняно з іншими CRM-системами (Bitrix 24, Terrasoft, Intelligence CRM, тощо), які активно використовуються на ринку готельних послуг. Виходячи з аналізу наукової та практичної літератури ми дійшли висновку, що формування ефективної програми розвитку готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» має будуватися на ефективних комунікаціях з

потенційними клієнтами. Формування атрибутів удосконаленої сервісної технології має передбачати можливість активного використання CRM-системи. Для запровадження програми лояльності та встановлення можливостей коригування цін на готельні послуги пропонуємо наступну шкалу і умови дії даної програми (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Програма лояльності відносно постійних клієнтів ТОВ «Рейкартц Хотел Менеджмент»

Категорія клієнта	Фактичні умови програми лояльності		Пропоновані умови зміни програми лояльності	
	Тривалість кристування послугами мережі готелів	Фактичний розмір цінової знижки %	Тривалість кристування послугами мережі готелів	Пропонований розмір цінової знижки %
Постійні клієнти	Більше 2-х років	12	Більше 2-х років	15
Постійні клієнти	Від 1-го до 2-років	7	Від 1-го до 2-років	10
Непостійні клієнти	До 1 року	5	До 1 року	7
Клієнти, що звернулися вперше	-	-	Від ціни конкурентів	5

* складено автором

Впровадження програм лояльності має здійснюватися на базі платформи CRM-системи, а також з урахуванням заходів посилення іміджу готелів мережі «Рейкартц Хотел Менеджмент». План заходів з формування програми розвитку на засадах обраного CRM-підходу з впровадженням програм лояльності для готелів мережі «Рейкартц Хотел Менеджмент» у 2021 році наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

План заходів з формування програми розвитку на засадах обраного CRM-підходу з впровадженням програм лояльності для готелів мережі «Рейкартц Хотел Менеджмент»

Етапи реалізації програми	на 2021 рік по кварталах				Відповідальні за виконання
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	
<i>Впровадження CRM-системи для удосконалення бізнес-процесів в системі сервісного менеджменту</i>					<i>Директор з розвитку «Рейкартц Хотел Менеджмент»</i>
- розробка проекту та технічного завдання для впровадження CRM-системи					ІТ-директор «Рейкартц Хотел Менеджмент»
- організація підготовчих робіт, формування ІТ-інфраструктури для системи					ІТ-директор «Рейкартц Хотел Менеджмент», представники компанії підрядника, яка буде впроваджувати програмний продукт
- Роботи з впровадження системи та запуску її в роботу на усіх готелях мережі «Рейкартц Хотел Менеджмент»					
<i>Розвиток системи сервісного управління в мережі готелів «Рейкартц Хотел Менеджмент»</i>					<i>Директор з розвитку «Рейкартц Хотел Менеджмент»</i>
- бізнес-аналіз середовища					Директор з маркетингу
- розробка нової концепції сервісного управління з урахуванням гнучкого ціноутворення					Директор з розвитку «Рейкартц Хотел Менеджмент»
- впровадження системи операційного контролінгу КРІ сервісного менеджменту					Директор з розвитку «Рейкартц Хотел Менеджмент»
<i>Розробка та впровадження програми лояльності</i>					<i>Директор з розвитку «Рейкартц Хотел Менеджмент»</i>
- формалізація програми лояльності					
- формування положення про нову програму лояльності					Директор з розвитку «Рейкартц Хотел Менеджмент»
- імплементація програми у роботу мережі готелів «Рейкартц Хотел Менеджмент»					

	- головна задача
	- підрядна задача

Джерело: складено автором

Реалізація запропонованих заходів з реалізації програми розвитку передбачає формування відповідного бюджету фінансування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Бюджет фінансування заходів з реалізації програми розвитку готельної мережі «Рейкартц Хотел Менеджмент» у 2021 р.

Етапи реалізації програми	Графік фінансування 2021 рік по кварталах, тис.грн				Разом фінансування, тис.грн
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	
<i>Впровадження CRM-системи для удосконалення бізнес-процесів в системі сервісного менеджменту</i>	415	300	308	-	1023
- розробка проекту та технічного завдання для впровадження CRM-системи	15	-	-	-	15
- організація підготовчих робіт, формування IT-інфраструктури для системи	400	300	-	-	700
- Роботи з впровадження системи та запуску її в роботу на усіх готелях мережі «Рейкартц Хотел Менеджмент»	-	-	308	-	308
<i>Розвиток системи сервісного управління в мережі готелів «Рейкартц Хотел Менеджмент»</i>	110,6	97,6	37,4	-	245,6
- бізнес-аналіз середовища	10,2	-	-	-	10,2
- розробка нової концепції сервісного управління з урахуванням гнучкого ціноутворення	100,4	60,2	-	-	160,6
- впровадження системи операційного контролінгу КРІ сервісного менеджменту	-	37,4	37,4	-	74,8
<i>Розробка та впровадження програми лояльності</i>	41,2	20	20	20	101,2
- формалізація програми лояльності	11	-	-	-	11
- формування положення про нову програму лояльності	30,2	-	-	-	30,2
- імплементація програми у роботу мережі готелів «Рейкартц Хотел Менеджмент»	-	20	20	20	60
РАЗОМ	566,8	417,6	365,4	20	1369,8

Джерело: складено автором

Таким чином, основними напрямками впровадження програми розвитку готельної мережі «Рейкартц Хотел Менеджмент» є такі: удосконалення бізнес-процесів в системі сервісного управління за рахунок впровадження CRM-системи, вдосконалення процесу обслуговування в готелях та посилення гнучкості цінової політики, впровадження програм лояльності по відношенню до клієнтів. З метою посилення ефективності бізнес-процесів в рамках реалізації програми розвитку запропоновано впровадити CRM-комплекс

Microsoft Dynamics, який дозволить забезпечувати наскрізний аналіз КРІ використання ресурсів готелів (у т.ч. перрсоналу), а також налагодити онлайн-платформу для ефективної коомунікації з клієнтами (відвідувачами). Впровадження програми лояльності має будуватися на шкалі дисконтів, яка має залежати від тривалості участі клієнта готельної мережі у програмі лояльності. Загальний бюджет впровадження наведених заходів у 2021 році складе 1369,8 тис.грн.

3.2. Дистрибуція готельних послуг на міжнародному ринку

Формування заходів з розвитку дистрибуції готельних послуг на міжнародному ринку 2021 році передбачає вирішення ряду завдань та реалізації ряду цілей. Розглянемо детально кожен з них, виходячи з поставлених орієнтирів розробленої програми розвитку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

План заходів з формування дистрибуції готельних послуг «Рейкартс Хотел Менеджмент» на міжнародному ринку у 2021 році

<i>Інструмент міжнародної дистрибуції послуг</i>	<i>Заходи</i>	<i>Відповідальний</i>	<i>Період здійснення</i>
Телефонний промоушн	Придбання додаткових телефонних пристроїв	Директор департаменту маркетингу та збуту	Січень 2021
	Визначення відповідальних	Директор департаменту маркетингу та збуту	Січень 2021
	Складання графіку дзвінків	Директор департаменту маркетингу та збуту	Січень 2021
Директ-мейлінг, смс -розсилка	Формування вихідної бази контактів	Директор департаменту маркетингу та збуту	Січень-березень 2021

продовження табл. 3.4

<i>Інструмент міжнародної дистрибуції послуг</i>	<i>Заходи</i>	<i>Відповідальний</i>	<i>Період здійснення</i>
Директ-мейлінг, смс -розсилка	Визначення відповідальних	Директор департаменту маркетингу та збуту	Січень-березень 2021
	Складання графіку розсилок	Директор департаменту маркетингу та збуту	Січень-березень 2021
Організація зустрічей, презентацій	Формування тематики зустрічей	Директор департаменту маркетингу та збуту	Січень-лютий 2021
	Складання програми зустрічей та основних питань	Директор департаменту маркетингу та збуту	Січень-лютий 2021
	Складання графіку зустрічей	Директор департаменту маркетингу та збуту	Січень-лютий 2021

**складено автором*

Також варто звернути увагу на заходи з посилення ділової репутації готельної мережі на ринку готельних послуг. З цією метою варто розглянути засоби стимулювання збуту готельних послуг мережі. План-графік заходів стимулювання збуту готельних послуг мережі наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**План-графіку заходів стимулювання збуту готельних послуг мережі
«Рейкартц Хотел Менеджмент» на 2021 рік**

<i>Заходи</i>	<i>Січ</i>	<i>Лют</i>	<i>Бер</i>	<i>Квіт</i>	<i>Трав</i>	<i>Чер</i>	<i>Лип</i>	<i>Сер</i>	<i>Вер</i>	<i>Жов</i>	<i>Лис</i>	<i>Груд</i>
Холодні дзвінки		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Поштова розсилка			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Смс-розсилка			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Організація зустрічей з потенційними (корпоративними) клієнтами				+		+		+		+		+
Організація презентацій			+		+		+		+		+	

**складено автором*

Як видно з табл. 3.5, заходи холодних дзвінків, поштової та смс-розсилки будуть здійснюватися неперервно за графіком, який буде розроблено для кожного відповідального працівника. Частота здійснення телефонних дзвінків має становити мінімум 1 раз на місяць. Дзвінки мають проводитися в рамках поміркованої політики нагадувань клієнтам про діяльність підприємства у сфері готельних послуг та озвучування цікавих пропозицій.

Організація зустрічей з потенційними клієнтами у сегменті B2B (партнерами, готельними представниками) передбачає залучення цільової аудиторії з даного сегменту. Такі зустрічі доцільно проводити раз на 2 місяці з кожним великим потенційним партнером задля обговорення можливостей та умов співпраці. Організація презентацій також має відбуватися раз на 2 місяці. На презентації мають запрошуватися готельними представниками, а також інші зацікавлені сторони (топ-менеджмент фармацевтичних компаній, компанії-постачальників готельного обладнання та ін).

Важливим моментом є уточнення частоти кожного з наведених заходів розвитку каналів дистрибуції послуг, що відображено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Частота заходів стимулювання попиту на послуги мережі готелів
«Рейкартц Хотел Менеджмент» у 2021 році, разів на місяць**

Заходи	Січ	Лют	Бер	Квіт	Трав	Чер	Лип	Сер	Вер	Жов	Лис	Груд
Холодні дзвінки		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Поштова розсилка			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Смс-розсилка			2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
Організація зустрічей з потенційними клієнтами				1		1		1		1		1
Організація презентацій			1		1		1		1		1	

*складено автором

Оптимізація споживчих сегментів за ціновим діапазоном має здійснюватися за тією ж самою схемою, що і оптимізація сервісної політики

мережі готелів, яку було обгрунтовано у питанні 3.1. Різниця лише полягатиме в тому, що в першому випадку об'єктом стимулювання попиту будуть різні види послуг мережі готелів, а в другому - споживачі даних послуг. Відповідно, логіка впровадження заходів міжнародної дистрибуції послуг буде наступною: клієнти нижчого цінового сегменту будуть обов'язково і закономірно знаходитися в нижчому ціновому діапазоні, і навпаки.

Надалі, виходячи з даних фінансової мережі, варто оцінити, як вплинуть запропоновані заходи на результати діяльності за умови їх впровадження. Виходячи з того, економічний ефект запропонованих заходів має вимірюватися кількісною величиною, то доцільно визначити ступінь впливу кожного заходу на обсяги доходів підприємства та обсяги понесених витрат.

Спочатку спрогнозуємо обсяги фінансових результатів досліджуваного підприємства на основі визначення планових обсягів чистого доходу. Для прогнозування показників результативності роботи підприємства було використано економіко-статистичний та факторно-аналітичний методи.

Прогнозні показники результатів господарської діяльності мережі готелів «Рейкартц Хотел Менеджмент» у 2020 – 2021 рр. наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Прогнозні показники результатів діяльності мережі готелів
«Рейкартц Хотел Менеджмент» у 2020 – 2021 рр., тис.грн**

Показники	Факт	Пояснення	Прогноз		
	2019		2020*	2021 (без програми розвитку)	2021 (з програ- мою розвит- ку)
Чистий дохід від реалізації послуг мережі готелів, ЧД	361256	Прогнозний обсяг доходу з на основі темпів зростання	421 573	491 961	541 157
Собівартість реалізації послуг мережі готелів, СВ	286998	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	334 917	390 836	429 919
Валовий прибуток, ВП	74 258	ВП = ЧД - СВ	86 656	101 125	111 238

продовження табл. 3.7

Показники	Факт	Пояснення	Прогноз		
	2019		2020*	2021 (без програми розвитку)	2021 (з програ- мою розвит- ку)
Інші операційні доходи, ІД	3 420	знайдено на основі середнього темпу росту	3 183	3 714	3 714
Адміністративні витрати, АВ	35 270	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	41 159	38 158	38 158
Витрати на збут, ВЗ	18 904	знайдено на основі середнього темпу росту	17 526	4 204	4 204
Інші операційні витрати, ІОВ	2 666	знайдено на основі середнього темпу росту	3 086	27	27
Заходи впровадження програми, Звп	-	з табл. 3.3	-	-	1 370
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток, ФР	20 838	$ФР = ВП + ІД - АВ - ВЗ - ІОВ - Звп$	28 069	62 450	71 193
Інші доходи, Ід	5820	Зміни не прогнозуються	5820	5820	5820
Фінансові витрати, ФВ	7694	Зміни не прогнозуються	7694	7694	7694
Інші витрати, ІВ	4 453	Зміни не прогнозуються	4453	4453	4453
Фінансовий результат до оподаткування, ФРоп	14 511	$ФРоп = ФР + Ід - ФВ - ІВ$	21742	56 123	64 866
Витрати (дохід) з податку на прибуток, Пп	2612	Визначено на рівні 18% від оподатковуваної бази	802	10102	11676
Чистий фінансовий результат: прибуток, ЧП	11 899	$ЧП = ФРоп - Пп$	20941	46 021	53 190

*складено автором

При прогнозуванні було враховано, що впровадження програми розвитку готельної мережі та реалізація заходів з розвитку міжнародної дистрибуції готельних послуг дадуть можливість у 2021 році досягти додаткового приросту доходів на 10%. Показники прогнозних витрат розраховано виходячи з рівня відповідної статті витрат у доходах. Для оцінки чистого прибутку у 2021 році також у витратах враховано бюджет заходів на впровадження програми

розвитку - 1369,8 тис.грн.

Виходячи з отриманих результатів розрахунків прогнозних обсягів чистого прибутку на 2021 рік (з урахуванням впровадження програми та без) було визначено економічний ефект запропонованих заходів як різницю між наведеними варіантами прогнозу (рис. 3.4).

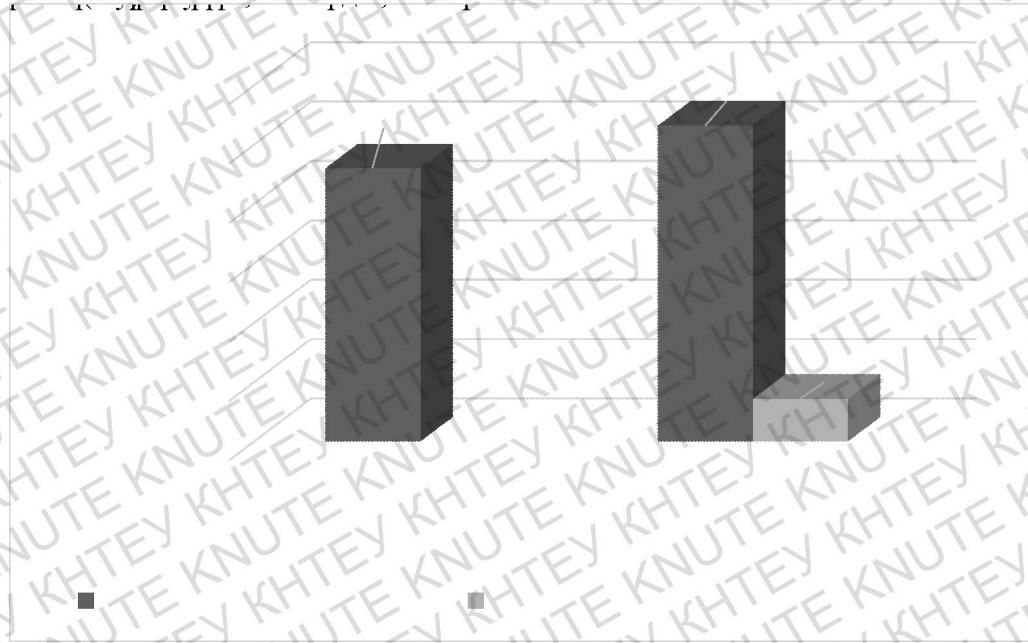


Рис. 3.4. Оцінка економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів у 2021 році, тис.грн

*складено автором

Також у даному питанні спрогнозуємо показники розвитку франчайзингової системи готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» на 2021 рік (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогноз основних показників франчайзингової системи готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент» на 2020-2021 рр.

Показники	ФАКТ	Прогноз		
	2019	2020*	2021 (без програми розвитку)	2021 (з програмою розвитку)
Доходи оператора, тис.грн	361 256	421 573	491 961	541 157
Кількість укладених угод між Франчайзі та Франчайзером «Рейкартц Хотел Менеджмент»	40	40	40	41

продовження табл. 3.8

Показники	ФАКТ		Прогноз	
	2019	2020*	2021 (без програми розвитку)	2021 (з програмою розвитку)
Сукупна вартість активів, що знаходиться у франчайзинговому управлінні, тис.грн	313781	366171	427309	470040
Сума роялті, сплачена на користь Франчайзера «Рейкартц Хотел Менеджмент»	3 420	3991	4657	5123

*побудовано за даними готельного оператора

Для визначення прогнозних показників сукупної вартості активів та суми роялті було використано метод екстраполяції темпів зростання доходів готельного оператора на інші показники. Для прогнозування кількості укладених угод прийнято, що кількість нових готелів у 2021 році не зміниться.

Отже, для розвитку дистрибуції готельних послуг мережі діяльності мережі готелів «Рейкартц Хотел Менеджмент» у 2021 році було обгрунтовано заходи стимулювання попиту на готельні послуг за такими напрямками: телефонний промоушн, директ-мейлінг, смс-розсилка, організація зустрічей та презентацій. впровадження програми розвитку готельної мережі та реалізація заходів з розвитку міжнародної дистрибуції готельних послуг дадуть можливість у 2021 році досягти додаткового приросту доходів на 10%. Показники прогнозних витрат розраховано виходячи з рівня відповідної статті витрат у доходах. Економічний ефект від впровадження заходів складе 7169 тис.грн.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Франчайзинг можна розглядати як спосіб організації бізнес-відносин між незалежними компаніями і / або фізичними особами, в рамках якої одна зі сторін (франчайзі) отримує від іншої (франчайзера) офіційний дозвіл на використання знака обслуговування, фірмового стилю, ділової репутації, ноу хау і готової бізнес-моделі за певну плату – роялті. Франчайзинг сприяє передачі перевірених і успішно працюють технологій виробництва товарів і послуг, торгових марок, що належать підприємствам однієї країни, компаніям і підприємцям з іншої країни, які готові розвивати свій бізнес, а через нього і окремі галузі економіки своєї менш конкурентоспроможною країни.

2. Франчайзинг у готельному бізнесі є одним з найбільш прибуткових сфер в даній індустрії. У якомусь сенсі, франчайзинг опосередковано підвищує рівень зайнятості в країні. Стратегія реалізації франчайзингової системи у готельному бізнесі має ряд переваг в порівнянні з відкриттям подібного бізнесу самостійно.

3. Особливостями франчайзингової системи у готельному бізнесі є такі: франчайзі є самостійною юридичною особою і не втрачає своєї незалежності при прийнятті рішень; франчайзі при виході на ринок використовує бренд франчайзера; франчайзі набуває значну економію ресурсів і часу в організації бізнесу; франчайзі набуває постійну, всебічну технічну та управлінську підтримку з боку франчайзера; франчайзі отримує комплект методичних матеріалів у вигляді чітких інструкцій по веденню бізнесу.

4. Великі франчайзингові мережі формують або горизонтально-інтегровану, або ж ієрархічну просту франчайзингові системи. В цілому в Україні існують великі перспективи для використання франчайзингу у готельному бізнесі, однак найголовнішою проблемою застосування франчайзингу в Україні була і залишається відсутність належного

законодавчого регулювання.

5. Багаторічна практика застосування франчайзингу в готельному і ресторанному бізнесі розвинених країн переконливо довела його надзвичайну ділову ефективність. Організація підприємства на умовах франшизи значно знижує підприємницькій ризик, тому що в цьому випадку відбувається використання уже відпрацьованого бізнесу, що довів свою ефективність. Таким чином, розвиток франчайзингу може виявитися однією з найбільш ефективних форм підтримки підприємництва, одним з можливих рішень важливої державної задачі.

6. Франчайзинг пропонує сучасні відпрацьовані технології ведення бізнесу, що дозволяє уникнути помилок організаційно-технічного характеру. Дана система управління готельними підприємствами сприяє підвищенню конкурентоспроможності та створенню цілої низки переваг, які дозволяють готелям підвищувати якість готельної послуги та дотримуватись високих стандартів якості готельної послуги, що надається, диверсифікувати послуги, що пропонуються в рамках свого сегмента ринку, збільшувати індивідуалізацію обслуговування споживачів.

7. Було проаналізовано основні показники функціонування мережі готельного оператора «Рейкартц Хотел Менеджмент», яка працює за принципами франчайзингу. Мережа готелів «Reikartz Hotel Group» налічує 40 готелів в Україні та за її межами. Готелі об'єднані під зонтичним брендом Reikartz Hotel Group. У 2017 році середній час перебування відвідувачів в готелях оператора становив 4,2 доби, у 2019 році даний показник скоротився на 2,4%, а у 2019 році порівняно з 2018-м роком даний показник зріс на 7,9%. Відповідно, можна спостерігати аналогічну динаміку показника оборотності місця в разях. Так, у 2017 році цей показник склав 28 раз, у 2019 році він скоротився порівняно з 2017-м роком на 5,3 рази, а у 2019 році порівняно 2018-м роком – збільшився на 0,4 рази і склав 23 рази. Основними факторами зростання чистого фінансового результату були зростання виручки від надання готельних послуг та оптимізація витрат. Саме оптимізація витрат дала

можливість утримати позитивний тренд до збільшення чистого прибутку попри зниження показника середнього рівня завантаженості готелів мережі. Не заважаючи на позитивну динаміку показника загального покриття у 2018-2019 рр, його величина є нижчою за нормативне значення. Це зумовлено тим, що підприємство має досить значну суму довгострокового непогашеного кредиту, яку він використовував на модернізацію та ремонт у 2014-2016 рр. Значення показника фінансової стійкості свідчило про наявність тенденції до її зниження у 2017-2018 рр.

8. Основними напрямками впровадження програми розвитку готельної мережі «Рейкартц Хотел Менеджмент» є такі: удосконалення бізнес-процесів в системі сервісного управління за рахунок впровадження CRM-системи, вдосконалення процесу обслуговування в готелях та посилення гнучкості цінової політики, впровадження програм лояльності по відношенню до клієнтів. З метою посилення ефективності бізнес-процесів в рамках реалізації програми розвитку запропоновано впровадити CRM-комплекс Microsoft Dynamics, який дозволить забезпечувати наскрізний аналіз KPI використання ресурсів готелів (у т.ч. перрсоналу), а також налагодити онлайн-платформу для ефективної коомунікації з клієнтами (відвідувачами). Впровадження програми лояльності має будуватися на шкалі дисконтів, яка має залежати від тривалості участі клієнта готельної мережі у програмі лояльності. Загальний бюджет впровадження наведених заходів у 2021 році складе 1369,8 тис.грн.

9. Для розвитку дистрибуції готельних послуг мережі діяльності мережі готелів «Рейкартц Хотел Менеджмент» у 2021 році було обґрунтовано заходи стимулювання попиту на готельні послуг за такими напрямками: телефонний промоушн, директ-мейлінг, смс-розсилка, організація зустрічей та презентацій. впровадження програми розвитку готельної мережі та реалізація заходів з розвитку міжнародної дистрибуції готельних послуг дадуть можливість у 2021 році досягти додаткового приросту доходів на 10%. Показники прогнозних витрат розраховано виходячи з рівня відповідної статті витрат у доходах. Економічний ефект від впровадження заходів складе 7169 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безрукова Н. В. Міжнародний франчайзинг як форма освоєння світових ринків: особливості розвитку та вплив на світовий валовий продукт / Н. В. Безрукова, В. В. Семенець // Економічний простір. - 2019. - № 106. - С. 16-25
2. Василевський, І. П. Аналіз використання франчайзингу в Україні / Василевський І. П., Черненко Н. О. // Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. – 2019. – № 13. – [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29376>.
3. Гегедош К. В., та ін. Міжнародний франчайзинг як один із засобів виходу українських підприємств із кризового стану / К. В. Гегедош, І. М. Чучка // Журнал наукових праць. – 2018. - №19(14). – С. 229-233
4. Григораш О.М. Франчайзинг як форма розвитку бізнесу / О.М. Григораш // Інвестиції: практика та досвід. - 2019. - № 12. - С. 12–20.
5. Когут М.В. Аналіз розвитку трансферу технологій в країнах світу / М.В. Когут // Вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». - 2019. - №18. - Ч.1. - С. 36–39.
6. Лазнева О. І. Франчайзинг як перспективна форма ведення бізнесу на страховому ринку України / О. І. Лазнева, Б. О. Жеронкін // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2018. - № 2. - С. 126-134
7. Ляхов В.А. та ін. Аналіз франчайзингу як сучасної форми розвитку міжнародного бізнесу / В.А. Ляхов, В.О. Гришкін // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. - №6. – С. 44-47
8. Мартиненко О.О., Шуба М.В. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу // Бізнес-Інформ. - 2018. - №9. – С. 253-258

9. Носаченко І.М. Франчайзинг як спосіб ведення бізнесу / І. М. Носаченко // Вісник Київського інституту та технологій. - 2018. - № 2. - С. 79–81
10. Огінок С. В. Місце міжнародного франчайзингу у системі бізнесу країн – членів ЄС / С. В. Огінок // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2019. - №24. – С. 23-27
11. Паніна Ю.С. Проблеми відмежування договору франчайзингу від дистриб'юторського договору та договору про передачу ноу-хау / Ю.С. Паніна // Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. – 2019. – № 5. – С.24–27
12. Побоченко Л. М. Розвиток франчайзингового бізнесу в країнах Європи / Л. М. Побоченко // Стратегія розвитку України. - 2019. - № 1. - С. 57-64
13. Січко С. М. Особливості розвитку фрайнчазингу в світі / С. М. Січко // Бізнес-навігатор. - 2017. - № 2. - С. 161-167
14. Anna Stankiewicz-Mróż. Foreign economic activity of enterprises / Anna Stankiewicz-Mróżю. – LODZ: Lodz University of Technology. – 2019. – 147 p.
15. Barkhudar Sh. The development of foreign trade in the era of globalization / Sh. Barkhudar // Espacios. – 2019. - №47. – p. 22-39
16. Brian J. Heywood D. Outsourcing. In search of competitive advantages / lane. with English. NE Metol, I. S. Polovyts, ed. - M.: Williams, 2010. - 774 p.
17. ВТА Ukraine – Наведение фокуса на business travel и meeting industry [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://btaukraine.com/2017/10/02/navedenie-fokusa-na-business-travel-i-meeting-industry/>
18. ВТА Ukraine – Словарь терминов на украинском языке [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://btaukraine.com/2017/06/19/slovar-terminov-na-ukrainskom-yazyke/>

19. Commission Regulation (EEC) N 4087/88 of 30 November 1988 on the application of Article 85(3) of the Treaty to categories of franchise agreements URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:31988R4087>

20. delo.ua – Алексей Абасов: отельный бизнес в Украине восстанавливается [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https:// delo.ua/news-companies/ aleksej- abasov-otelnyj-biznes-v-ukraine-vosstanavlivaetsja-336443/?supdated.new=1511964258](https://delo.ua/news-companies/aleksej-abasov-otelnyj-biznes-v-ukraine-vosstanavlivaetsja-336443/?supdated.new=1511964258)

21. Doing Business URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>

22. 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/ FranchiseBusinessOutlookJan2017.pdf](http://franchise.org/sites/default/files/FranchiseBusinessOutlookJan2017.pdf)

23. 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>

24. 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>

25. Franchising statistics / Creative Colors International – [web source] – access mode: <https://www.creativecolorsintl.com/about-franchising/franchising-statistics/>

26. Hedfield G. K. Problematic relation : franchising and the law of incomplete contracts / Stanford (California), 1990. – Т. 42. – № 4. – 987 Режим доступу : <http://www.dksno.com/papers/intpropapers/franchisregs.html>
27. HoReCa : навч. посіб.: у 3 т. - Т.1. Готелі (2-вид.) / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В., Бойко М.Г., Ведмідь Н.І., Босовська М.В. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 426 с.
28. Hysyk R., Jackson R. Management of Trade and sell / with English. - S. Inform. -Ed. dom "Fyly" 2010. - 368 p.
29. Incentives rally // Meetingsnet. Incentive Research Foundation Survey [Електронний ресурс]. - Режим доступу : meetingsnet-irf-survey.pdf.
30. Incentive-travel on the rise [Електронний ресурс]. - Режим доступу : IRF/incentive-travel-council-white-paper.pdf.
31. International Franchising Association URL: <https://www.franchise.org/>
32. John Swarbrooke, Susan Horner. Business Travel and Tourism // Butterworth-Heinemann, Oxford. – 2001. – pp. 3–4.
33. Kaplan R., Norton D. Management systems. - L.: Audit, Unit, 2008.- 590 p.
34. Koch Christopher, Ludvigsson-Wallette Martin, Nilsson Ola. (2020). In search of corporate governance in franchising. Journal of Marketing Channels. 1-16.
35. Koen De Backer, Sébastien Miroudot, Davide Rigo. Multinational enterprises in the global economy: Heavily discussed, hardly measured // VOX.EU. – 2020. – URL: <https://voxeu.org/article/multinational-enterprises-global-economy>
36. Master Card: Україна поза рейтингом // Український туризм – Всеукраїнське видання для професіоналів туристичного бізнесу. – № 1. – 2017. – Січень –лютий. – С. 26–31.
37. Mazaraki A., Voiko M., Bosovska M., Vedmid N., Okhrimenko A. Formation of National Tourism System of Ukraine//Problems and Perspectives in Management (Проблеми і перспективи в менеджменті). – 2018. – №16(1). – С.68

38. Mazaraki A. Semantic modeling of service management of sanatorium resort and health enterprise / A. Mazaraki, N. Vedmid // The economic analysis journal. - 2013. - № 7-8.
39. Maze J. IFA: Franchise Sector Expected to Grow in 2017. URL: <http://www.nrn.com/franchising/ifa-franchise-sector-expected-grow-36b-2017>
40. Merrilees, Bill. (2017). International Franchising: Evolution of Theory and Practice. Journal of Marketing Channels. 21. 133-142.
41. Number of franchise establishments in the U.S. 2007-2020 / STATISTA URL: <https://www.statista.com/statistics/190313/estimated-number-of-us-franchise-establishments-since-2007/>
42. Number of units of leading franchises in Europe 2019 / STATISTA URL: <https://www.statista.com/statistics/665795/unit-numbers-of-franchises-european-union/>
43. Robson Matthew, Kadile Vita, Watson Kathryn (2018). International Franchising Relationships. Advances in Global Marketing (pp.427-446)
44. The Global Competitiveness Report URL: <http://www3.weforum.org/docs/WEFTheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf>
45. Top 100 Global Franchises 2019 - Top 100 Overview [web source] – access mode: <http://www.entrepreneur.com/franchise505/index.html>.
46. Top Markets Series: Franchising / International Trade Administration. 2019. URL: <https://www.trade.gov/topmarkets/franchising.asp>
47. UNWTO (Всесвітня туристична організація) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www2.unwto.org>
48. WTTC (Всесвітня рада з подорожей та туризму) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.wttc.org/>
49. New perspective: from pandemic to performance/ Cushmanwakefield [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.cushmanwakefield.com/en>

50. HVS Report - Hotel Franchising in Europe 2019 [Электронный ресурс]
- Режим доступа: <https://www.htrends.com/trends-detail-sid-106250.html>
51. 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
52. Top Markets Series: Franchising / International Trade Administration. 2016. URL: <https://www.trade.gov/topmarkets/franchising.asp>
53. 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>

ДОДАТОК А



НОРЕСА – НОВІ ФОРМАТИ

**Збірник
наукових статей
студентів
Частина 1**

Київ 2020





Постановка проблеми і її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями. В умовах посилення конкуренції в готельній індустрії виникла необхідність різноманітності і поєднання різних організаційних форм управління, що призводять до досягнення більшої ефективності економічного, фінансового, інформаційного потенціалу підприємств. Найбільш поширеними формами управління на міжнародному ринку вважаються: управління за контрактом, управління за договором франчайзингу, оренда. Франчайзинг це форма ведення бізнесу, яка довела на практиці свою високу ефективність у сфері надання послуг, зокрема в готельній індустрії.

Проблеми використання франчайзингу в готельному бізнесі аналізуються як у вітчизняній так і в закордонній літературі. Питання історії, сутнісних характеристик франчайзингу розглядалися в роботах зарубіжних дослідників Ів Бернара, Жан-Клода Коллі, Дж.Хедфілда, Р.Б Шишка, Б.Сміта, А. Цират, Ф.Хоя, М.Мендельсона, І.Мейтланда, М.Г.Пивоварова, Дж.Стентворта та ін [1, 2, 6, 10].

Роботи українських вчених Г.Б. Муїна, О.Ю. Карягіна[12], Д. Землякова, М. Макашева, О. Корольчука, І. Рикової та ін, присвячені дослідженню питань організаційно-правового механізму формування системи франчайзингу . в наш час форм

У роботах цих авторів аналізуються розроблені кваліфікації видів і типів франчайзингу, надаються рекомендації щодо побудови франчайзингової мережі, з питань бухгалтерського обліку, оподаткування, юридично-правових аспектів діяльності

Мета статті –дослідження франчайзингу як ефективної форми управління готельними операторами на міжнародному ринку, виявлення проблем та перспектив застосування готельного франчайзингу.

Для досягнення мети у статті вирішено такі *завдання* :

- визначено сутність та зміст франчайзингової системи;

- розглянуто особливості формування франчайзингової системи у готельній мережі на міжнародному ринку.

Результати досліджень. Однією з найпоширеніших форм інвестування в наш час є правовідносини франчайзингу. Важливою ознакою цих відносин є передача комерційного досвіду та інших об'єктів прав інтелектуальної власності. У світі франчайзинг має широке поширення і визнаний перспективним способом розширення. Це підтверджується позитивними тенденціями розвитку в різних країнах.

Термін «франчайзинг» походить від « franc », що означає «звільнити» або «надавати свободу чи імунітет від певних навантажень / обмежень» . Засновником франчайзингу в його сучасному вигляді вважається Ісаак Сінгер, власник корпорації «Singer Sewing machine company», який в середині XIX століття запропонував дистриб'юторам продавати швейні машини на підставі письмових договорів. Причиною такого рішення стала неможливість надання послуг з ремонту та обслуговування проданого обладнання на інших територіях. Це спонукало виробника швейних машин передати право продавати їх після продажу та ремонту компаніям, що знаходяться локально в зонах експлуатації обладнання.

Відносини франчайзингу як одного з методів збуту товарів і послуг, набули достатнього поширення у практиці підприємницької діяльності в кінці 50-х – на початку 60-х років минулого століття. Переважна більшість відомих франчайзингових мереж з'явилася саме в цей час, серед них : ServiceMaster (1949); Holiday Inn(1952); Burger Inn(1954); Dunkin Donuts(1954); McDonalds(1955); Budget Rent a Car(1958) та інші.

Ідентифікація франчайзингу як окремого та самостійного виду договору пов'язана з певними труднощами. Перш за все, вони зумовлені нечіткістю і розпливчастістю правових основ франчайзингу, недостатнім вивченням його юридичної природи. Разом з тим не існує єдиного підходу щодо визначення франчайзингу. Часто вони кардинально розрізняються між собою за самим підходом та розумінням обсягу й змісту франчайзингових відносин, предмету договору, термінології, яка використовується.



території якої розвивається франчайзинговий бізнес, це означає залучення прямих іноземних інвестицій, які задовольняють потребу підприємств в ресурсах та дають їм змогу поліпшити якісні характеристики своєї продукції та у цілому підвищити конкурентоспроможність країни.

Франчайзинг, незважаючи те що є відносно молодим видом організації економічної діяльності, набув популярності як у США, так і в Європі, і з кожним роком нарощує темпи зростання.

Франчайзингові системи можна структурувати по багатьом критеріям. На сьогодні існує найпоширеніша класифікація франчайзингу. (табл. 1) [11].

Таблиця 1

Види франчайзингу

Ознака класифікації	Різновид франчайзингу
Відповідно виду діяльності	Торговельний
	Сервісний
	Виробничий
	Змішаний
Відповідно ноу-хау франчайзера	Франчайзинг дистрибуції продукту
	Франчайзинг бізнес-формату
Відповідно організації системи	Прямий франчайзинг
	Розвиток території
	Мастер-франчайзинг

У міжнародному франчайзингу можна виділити 8 основних галузей, в яких франчайзинг є найбільш розповсюдженим: автомобільний бізнес, бізнес-послуги, комерційні та житлові послуги, готельний бізнес, сфера надання індивідуальних послуг, ресторанний бізнес, нерухомість, роздрібна торгівля. На рис. 1 [12] можна побачити, що з усіх представлених галузей лідерами є ресторанний бізнес (30%) і сфера роздрібно торгівлі (25%). Така популярність даних франшиз зумовлена тим, що вони зазвичай порівняно недорогі, значна частина інвестицій йде на закупку товарів, а франчайзери на період запуску не виставляють паушальний платіж своїм франчайзі та надають знижки на закупку товарів (Табл. 2) [12].



Рис. 1. Галузева структура міжнародного франчайзингу в 2017 р.



Сполучених Штатах у 2017 р. Американські бренди та франчайзингові системи швидко розповсюджуються на нових ринках по всьому світу, сприяють створенню робочих місць, стимулюють експорт американських товарів та послуг і відіграють важливу роль у комерційній дипломатії. Експортуючи франчайзингові системи, компанії не тільки розширюють свій бізнес, вони також сприяють розвитку місцевої економіки в багатьох країнах. Через високу якість своєї продукції (дотримання стандартів є основою моделі франчайзингу), а також сильні системи навчання та маркетингової підтримки, франчайзингові системи США є світовими лідерами. Оскільки США є найбільш зрілим у світі франчайзинговим ринком, використання франчайзингової моделі на міжнародному рівні є конкурентною перевагою для експорту США. Коли франчайзингова система експортується, міжнародний франчайзі сплачує франчайзеру частку своїх доходів (франшизних зборів) в обмін на право керувати бізнесом у своїй країні. Через таку структуру зростання франчайзингу американські компанії створюють нові робочі місця за кордоном, а не експортують робочі місця з США. За даними Бюро Економічного Аналізу, франчайзингові платежі від зарубіжних франчайзі за 2010–2016 рр. зросли вдвічі, що позитивно вплинуло на торговельний баланс США. [14]

Другою у світі країною за обсягом експорту франчайзингу є Німеччина. За кількістю франчайзерів і франчайзі Німеччина займає передову позицію у сфері розвитку франчайзингу серед європейських країн. Загальна кількість франчайзингових систем досягла 598 установ та 28 тис. франчайзі. Щорічний приріст галузі становить приблизно 7% для франчайзерів і 17% для франчайзі, що свідчить про високу динаміку розвитку франчайзингового сектора країни. Цей висновок підтверджують і такі дані: за останні сім років число франчайзерів і франчайзі зросло на 75% (з 16 тис. до 28 тис. відповідно). При цьому Німецька Асоціація Франчайзингу прогнозує стабільний приріст франчайзі на 8–10% щорічно. Економічну життєздатність франчайзингових систем підтверджують такі дані: за 5 років тільки 8% підприємств виявилися неплатоспроможними, а товарообіг у сфері франчайзингу за 2017 р. склав 22,4 млрд євро. Найбільше зростання франчайзингових мереж спостерігалось у сфері швидкого харчування, а також у сферах обслуговування, автомобільній галузі, індустрії розваг і готельному бізнесі [14].

На третьому місці за розвитком франчайзингового бізнесу знаходиться Велика Британія. Сьогодні у країні функціонує 936 франчайзингових мереж з більш ніж 20 тис. франчайзі, кількість яких у середньому зростає на 6% щороку. Франчайзинг поширений переважно в таких галузях, як персональні послуги, ресторани швидкого харчування, будівництво та роздрібна торгівля. [14].

Аналіз наукової літератури перш за все дав змогу виявити, що сьогодні відсутній уніфікований підхід до тлумачення поняття «франчайзингова мережа». О. Є. Кузьмін, У. Р. Сухорська, Т. В. Мирончук визначають франчайзингову мережу, як сукупність підприємств франчайзі, що контролюються одним франчайзером.

Трактування франчайзингової мережі як сукупності торговельних об'єктів, що використовують одну франшизу, потребує уточнень з двох аспектів. По-перше, використовують франшизу лише франчайзі, а франчайзер, який також є складовим елементом мережі, франшизу надає. По-друге, розвиток франчайзингу зумовив існування різних видів франшиз, комбінування яких може використовуватися для формування того чи іншого виду франчайзингової системи. Тобто в межах однієї франчайзингової системи можуть застосовуватися відмінні франшизи, що надані одним франчайзером.

Узагальнюючи вище сказане, можна визначати франчайзингову мережу як сукупність суб'єктів господарювання, які діють на ринку під однією торговою маркою на умовах франчайзингу і до їхнього складу входять власний торговельний об'єкт франчайзера та від однієї до кілька сотень (тисяч) бізнес-одиниць франчайзі, що функціонують на основі отриманих від нього франшиз.

Таблиця 3

Класифікація франчайзингових мереж

Ознака класифікації	Різновиди франчайзингових мереж
Тип франчайзингу	Мережі, що функціонують на засадах класичного франчайзингу
	Мережі, що функціонують на засадах субфранчайзингу
	Мережі, які функціонують на засадах франчайзингу, що розвивається
Технологія ведення бізнесу (сутність господарських відносин)	Виробничі
	Товарні
	Сервісні
	Мережі бізнес-формату
	Конверсійні
	Змішані
Сфера діяльності	Торгові франчайзингові мережі : <ul style="list-style-type: none"> • оптові; • роздрібні; • оптово-роздрібні
	Франчайзингові мережі в сфері ресторанного господарства
	Франчайзингові мережі в сфері надання послуг : <ul style="list-style-type: none"> • з ремонту автомобілів; • з надання послуг краси; • навчання; • працевлаштування; • комп'ютерних та консалтингових послуг; • у готельному бізнесі; • інші послуги
	Мережі в інших сферах діяльності
Територія (зона функціонування)	Місцеві
	Регіональні
	Національні
	Міжнародні
Кількість товарних марок	Прості
	Диверсифіковані
Рівень ексклюзивності	Ексклюзивні
	Типові

Розроблено класифікацію франчайзингових мереж, яка адаптована до сучасного стану розвитку франчайзингових відносин в світі (таблиця 3) [16].

Франчайзингові мережі в готельному бізнесі – це мережі, що об'єднують кілька готельних підприємств франчайзера й франчайзі та здійснюють свою діяльність у готельному бізнесі під єдиним керівництвом і однією торговою маркою. Вони бувають двох видів:

- мережі, до яких входять бізнес-одиниці франчайзі, що отримують комплект будівельної документації від франчайзера для будівництва готелю. Створення таких мереж цікаве будівельним організаціям;
- мережа, яка вже працює під відомим брендом, має жорсткі регламенти обслуговування клієнтів і обладнання приміщень, до якої входять бізнес-одиниці франчайзі, що мають свій готель. [17]

Приймаючи рішення про становлення або участь у франчайзинговій мережі, крім розуміння змісту форми, переваг системи, необхідно враховувати, що франчайзинг пов'язаний з певним ризиком. Про це повинен знати підприємець, перш ніж він наважиться

вкласти свої гроші у нове підприємство. Франчайзинг, як і будь-який інший вид підприємництва, вимагає зусиль, оскільки це ділові рішення, такі, як наймання робочої сили, планування, покупки, ведення обліку тощо, які повинні знизити або мінімізувати ризики, пов'язані з інвестиціями в підприємства-франчайзі.

Правовідносини між франчайзером і франчайзі закріплюються підписанням договору. У договорі франчайзингу франчайзер надає франчайзі право на використання свого фірмового знака, технології і методів роботи, системи резервування, відпрацьованих маркетингових процедур, системи знижок і т.д. Обов'язковою умовою такого договору є участь франчайзера у формуванні ринкової стратегії франчайзі.

Система франчайзингу у готельно-ресторанному бізнесі надає обом сторонам франчайзеру і франчайзі - певні переваги і може викликати окремі недоліки. (Табл. 4) [16] Незважаючи на наявні недоліки, форма управління підприємствами індустрії гостинності через договір франчайзингу є однією з найбільш перспективних. Дослідження, проведені американськими вченими, свідчать, що половина нових компаній припиняє своє існування вже через 2-3 роки після відкриття, а через 5 років рівень банкрутств досягає 70%. Для компаній, що працюють у системі франчайзингу, є інші дані. Закриття підприємств-франчайзі в перші п'ять років їхньої роботи становив 4%. Загальне дослідження, проведене Міжнародною організацією франчайзингових організацій, показало, що серед її членів кількість банкрутів становить менше ніж 1% [19]

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 (субфранчайзинг), коли міжнародний франчайзер продає виключні права на розвиток усієї системи на території іншої країни одному франчайзі, який в подальшому буде укладати субфранчайзингові 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). Франчайзовласник здатний досягти більш глибокого проникнення на готельний ринок з мінімальними інвестиціями, в той час як франчайзозокористувач 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).

Ціна франчайзингу, а також платежі за використання майна та винагороду обумовлюються в договорі. Початковий термін може коливатися від 5 до 20 років і у разі відсутності претензій один до одного договір може бути продовжений. На додаток до первісної суми, що виплачується при укладенні договору, франчайзі зобов'язаний здійснювати періодичні відрахування, розміри яких безпосередньо залежать від обсягів операцій. Для готельної індустрії відрахування становлять від 1,5 до 5% від доходів з номерного фонду. Умови платежів визначаються в договорі, так само як і платежі, які зазвичай бувають щотижневими або щомісячними [20].



7. Новосельцев О. Франчайзинг : история развития, правовое регулирование, оценка // Финансовая газета, 1999. – № 18. – С. 6
8. Нам К. Коммерческая концессия // «Бизнес-адвокат». – 1997. – № 1. – С. 12.
9. Климник И. Договор франчайзинга : анализ содержания // Предпринимательство, хозяйство и право, 2000. – № 9. – С. 21-28.
10. Hedfield G. K. Problematic relation : franchising and the law of incomplete contracts / Stanford (California), 1990. – Т. 42. – № 4. – 987 Режим доступа : <http://www.dksno.com/papers/intproppapers/franchisregs.html>
11. Идея бизнеса. Франчайзинг. URL : <http://franchising.ua>
12. 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
13. Top Markets Series: Franchising / International Trade Administration. 2016. URL: <https://www.trade.gov/topmarkets/franchising.asp>
14. 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>
15. 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>
16. Григоренко Т. М. Класифікація франчайзингових мереж у роздрібній торгівлі. Проблеми економіки. 2016. № 4. С. 114–119.
17. Форми партнерських відносин у готельному бізнесі - URL: <http://ua.textreferat.com/referat-16625-2.html>
18. О Тонюк М.О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. Вип. 9/2017.
19. International Franchise Association. – [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.franchise.org/>.
20. Жукова, Марина Александровна Франчайзинг – эффективная форма управления в гостиничном и туристском бизнесе / Жукова Марина Александровна. – М.: КноРус, 2016.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора БОСОВСЬКОЇ М. В.

СИСТЕМА ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ ДЛЯ СЕГМЕНТА ДІЛОВОГО ТУРИЗМУ

**МАЛА Д., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»,
спеціалізація «Міжнародний готельний бізнес»**

У статті розглянуті наукові підходи до визначення сутності поняття «діловий туризм», особливості сегменту ділового туризму в готельному бізнесі. Досліджено алгоритм інтернет-маркетингової діяльності туристичного підприємства.

Ключові слова: інтернет-маркетинг, діловий туризм, МІСЕ-туризм, готельний бізнес.

ДОДАТОК Б

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РЕЙКАРЦЬ ХОТЕЛ
МЕНЕДЖМЕНТ»

Територія: Україна

Організаційно-правова форма господарювання:
Комунальне підприємство

Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і
подібних засобів тимчасового розміщування

Середня кількість працівників: 629

Адреса, телефон: Україна, 01103, місто Київ,
ВУЛИЦЯ БОЙЧУКА М., будинок 18

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

	КОДИ	
Дата: місяць, рік, число	2018	01.01
за ЄДРПОУ	35850930	
за КОАТУУ	8036100000	
за КОПФГ	240	
за КВЕД	55.10	

(044)
2064692

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня
2017 р.**

Форма №1 Кодза	ДКУД	1801003
----------------	------	---------

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
1.Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 181	1 401
первісна вартість	1001	3 766	4 524
накопичена амортизація	1002	2 585	3 123
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 784	10 050
Основні засоби	1010	153 574	157 609
первісна вартість	1011	253 664	272 666
знос	1012	100 090	115 057
інші фінансові інвестиції	1035	5	5
Усього за розділом 1	1095	159 544	169 065
2.Оборотні активи			
Запаси	1100	14 862	16 481
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 699	10 457
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1 920	13 725
з бюджетом	1135	548	571
у тому числі з податку на прибуток	1136	287	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	72	363
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 520	2 496
Витрати майбутніх періодів	1170	80	149
Усього за розділом 2	1195	31 988	44 242

3.Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	191 532	213 307

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
1. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	38 136	38 136
Додатковий капітал	1410		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	72 570	77 670
Усього за розділом 1	1495	110 706	115 806
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	19 463	26 818
Довгострокові забезпечення	1520	8 772	9 411
Усього за розділом 2	1595	28 235	36 229
3. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	614	7 700
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	12 333	11 549
розрахунками з бюджетом	1620	1 089	2 772
розрахунками зі страхування	1625	1 742	1 306
розрахунками з оплати праці	1630	5 057	6 912
за одержаними авансами	1635	29 853	29 526
Інші поточні зобов'язання	1690	1 903	1 507
Усього за розділом 3	1695	52 591	61 272
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700		
Баланс	1900	191 532	213 307

1. Фінансові результати за 2017 рік			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	290 130	207 435
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	230 216	168 885
Валовий :			
прибуток	2090	59 914	38 550
Інші операційні доходи	2120	3 948	15 799
Адміністративні витрати	2130	25 431	21 222
Витрати на збут	2150	11 790	9 198
Інші операційні витрати	2180	1 990	11 267
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	24 651	12 762
Інші фінансові доходи	2200	154	134
Інші доходи	2240	3 372	3 819

Фінансові витрати	2250	7 935	7 624
Інші витрати	2255	14 022	10 759
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	6 220	
збиток	2295		1 668
Витрати з податку на прибуток	2300	1120	97
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	5 100	
збиток	2355		1 765

2. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Код рядка	2017	2016
1	2	4	3
Сукупний дохід	2465	3 981	-1 765

3. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	4	3
Матеріальні затрати	2500	132 101	88 889
Витрати на оплату праці	2505	94 660	68 407
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 524	22 069
Амортизація	2515	15 862	12 510
Інші операційні витрати	2520	8 280	18 597
Разом	2550	269 427	210 472

ДОДАТОК В

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РЕЙКАРЦ ХОТЕЛ
МЕНЕДЖМЕНТ»

Територія: Україна

Організаційно-правова форма господарювання:
Комунальне підприємство

Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і
подібних засобів тимчасового розміщування
Середня кількість працівників: 722

Адреса, телефон: Україна, 01103, місто Київ,
ВУЛИЦЯ БОЙЧУКА М., будинок 18

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

КОДИ	
Дата: місяць, рік, число	2019 01.01
за ЄДРПОУ	35850930
за КОАТУУ	8036100000
за КОПФГ	240
за КВЕД	55.10

(044)
2064692

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня
2018 р.**

Форма №1 Кодза	ДКУД	1801003
----------------	------	---------

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
1.Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 401	1 089
первісна вартість	1001	4 524	4 686
накопичена амортизація	1002	3 123	3 597
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10 050	35 416
Основні засоби	1010	157 609	151 751
первісна вартість	1011	272 666	280 704
знос	1012	115 057	128 953
інші фінансові інвестиції	1035	5	5
Усього за розділом 1	1095	169 065	188 261
2.Оборотні активи			
Запаси	1100	16 481	17 219
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10 457	13 703
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	13 725	11 976
з бюджетом	1135	571	695
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	363	1 089
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 496	2 749
Витрати майбутніх періодів	1170	149	430

Усього за розділом 2	1195	44 242	47 861
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	213 307	236 122

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
1. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	38 136	38 136
Додатковий капітал	1410		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	77 670	81 338
Усього за розділом 1	1495	115 806	119 474
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	26 818	35 925
Довгострокові забезпечення	1520	9 411	11 478
Усього за розділом 2	1595	36 229	47 403
3. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	7 700	11 465
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	11 549	4433
розрахунками з бюджетом	1620	2 772	3 943
розрахунками зі страхування	1625	1 306	1 651
розрахунками з оплати праці	1630	6 912	8 669
за одержаними авансами	1635	29 526	38 398
Інші поточні зобов'язання	1690	1 507	686
Усього за розділом 3	1695	61 272	69 245
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	213 307	236 122

1. Фінансові результати за 2018 рік			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	332 187	290 130
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	271 460	230 216
Валовий :			
прибуток	2090	60 727	59 914
Інші операційні доходи	2120	3 144	3 948
Адміністративні витрати	2130	29 740	25 431
Витрати на збув	2150	14 751	11 790
Інші операційні витрати	2180	1 496	1 990
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	17 884	24 651

Інші фінансові доходи	2200		154
Інші доходи	2240	1 714	3 372
Фінансові витрати	2250	5 062	7 935
Інші витрати	2255	10 063	14 022
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	4 473	6 220
збиток	2295		
Витрати з податку на прибуток	2300	805	1120
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 668	5 100
збиток	2355		

2. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Код рядка	2018	2017
1	2	5	4
Сукупний дохід	2465	3 668	3 981

3. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	148 504	132 101
Витрати на оплату праці	2505	121 177	94 660
Відрахування на соціальні заходи	2510	25 053	18 524
Амортизація	2515	17 318	15 862
Інші операційні витрати	2520	5 395	8 280
Разом	2550	317 447	269 427

ДОДАТОК Г

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РЕЙКАРЦ ХОТЕЛ
МЕНЕДЖМЕНТ»

Територія: Україна

Організаційно-правова форма господарювання:
Комунальне підприємство

Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і
подібних засобів тимчасового розміщування
Середня кількість працівників: 767

Адреса, телефон: Україна, 01103, місто Київ,
ВУЛИЦЯ БОЙЧУКА М., будинок 18

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

КОДИ	
Дата: місяць, рік, число	2020 01.01
за ЄДРПОУ	35850930
за КОАТУУ	8036100000
за КОПФГ	240
за КВЕД	55.10

(044)
2064692

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня
2019 р.**

Форма №1 Кодза	ДКУД	1801003
----------------	------	---------

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
1.Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 089	2 739
первісна вартість	1001	4 686	6 936
накопичена амортизація	1002	3 597	4 197
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35 416	9 094
Основні засоби	1010	151 751	247 999
первісна вартість	1011	280 704	445 446
знос	1012	128 953	197 447
інші фінансові інвестиції	1035	5	5
Усього за розділом 1	1095	188 261	259 837
2.Оборотні активи			
Запаси	1100	17 219	14 099
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13 703	13 000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	11 976	20 017
з бюджетом	1135	695	782
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 089	323
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 749	4 676

Витрати майбутніх періодів	1170	430	1 047
Усього за розділом 2	1195	47 861	53 944
3.Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	236 122	313 781

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
1. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	38 136	38 136
Додатковий капітал	1410		73 268
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	81 338	93 237
Усього за розділом 1	1495	119 474	204 641
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	35 925	46 777
Довгострокові забезпечення	1520	11 478	12 961
Усього за розділом 2	1595	47 403	59 738
3. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	11 465	11 465
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	4433	4 204
розрахунками з бюджетом	1620	3 943	6 878
розрахунками зі страхування	1625	1 651	2 032
розрахунками з оплати праці	1630	8 669	9 969
за одержаними авансами	1635	38 398	14 168
Інші поточні зобов'язання	1690	686	686
Усього за розділом 3	1695	69 245	49 402
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	236 122	313 781

1. Фінансові результати за 2019 рік			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	361 256	332 187
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	286 998	271 460
Валовий :			
прибуток	2090	74 258	60 727
Інші операційні доходи	2120	3 420	3 144
Адміністративні витрати	2130	35 270	29 740
Витрати на збут	2150	18 904	14 751
Інші операційні витрати	2180	2 666	1 496
Фінансовий результат від операційної діяльності:			

прибуток	2190	20 838	17 884
Інші фінансові доходи	2200		
Інші доходи	2240	5 820	1 714
Фінансові витрати	2250	7 694	5 062
Інші витрати	2255	4 453	10 063
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	14 511	4 473
збиток	2295		
Витрати з податку на прибуток	2300	2612	805
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	11 899	3 668
збиток	2355		

2. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Код рядка	2019	2018
1	2	3	4
Сукупний дохід	2465	11 899	3 668

3. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	154 404	148 504
Витрати на оплату праці	2505	127 927	121 177
Відрахування на соціальні заходи	2510	27 420	25 053
Амортизація	2515	24 487	17 318
Інші операційні витрати	2520	9 600	5 395
Разом	2550	343 838	317 447