

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Міжнародна франшиза готельної мережі «Radisson Hotel Blu» на національному ринку готельних послуг

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

Отірко
Антон Миколайович

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Босовська Мирослава
Великсівна

*підпис
керівника*

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

Бойко Маргарита
Григорівна

*підпис
гаранта*

Київ 2021

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

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

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Спеціалізація «Міжнародний готельний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“___” _____ 2021 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентіві

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Міжнародна франшиза готельної мережі «Radisson Blu Hotel» на національному ринку готельних послуг
Затверджена наказом ректора від “12” листопада 2020 р. № 3398
2. Строк здачі студентом закінченої роботи 20 листопада 2021 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 розвитку міжнародної франшизи готельної мережі на національному ринку готельних послуг

Об'єкт дослідження – процес розвитку франшизи готельної мережі на національному ринку готельних послуг

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розвитку франшизи готельної мережі на національному ринку готельних послуг

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 розвитку франшизи готельної мережі на національному ринку готельних послуг

Розділ 2. Діагностика функціонування готельної мережі «Radisson Blu Hotel» на національному ринку послуг

2.1. Моніторинг кон'юнктури ринку послуг міжнародної готельної мережі

2.2. Аналіз ефективності функціонування готельної мережі на національному ринку (Оцінка економічних та організаційних передумов розвитку франшизи)

Розділ 3. Стратегічні пріоритети розвитку франшизи готельної мережі «Radisson Blu Hotel» на національному ринку готельних послуг

3.1. Програма розвитку франшизи

3.2. Система сервісних інновацій готельної мережі на національному ринку

Висновки

5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційного проекту (роботи)	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту</i>	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект</i>	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	
3	<i>Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2021 р.	
6	<i>Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	
8	<i>Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	
9	<i>Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях</i>	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	
10	<i>Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру</i>	20.11.2021 р	
11	<i>Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	
12	<i>Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	
13	<i>Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	

6. Дата видачі завдання: 12.11. 2020 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

_____ (прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

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)

“ _____ ” 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	9
1.1. Аналітичний огляд літератури.....	9
1.2. Методичні підходи до розвитку франшизи готельної мережі на національному ринку готельних послуг	13
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «RADISSON BLU HOTEL» НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РИНКУ ПОСЛУГ	20
2.1. Моніторинг кон'юнктури ринку послуг міжнародної готельної мережі. 20	
2.2. Аналіз ефективності функціонування готельної мережі «Radisson Blu Hotel» на національному ринку	24
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ФРАНШИЗИ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «RADISSON BLU HOTEL» НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ	39
3.1. Програма розвитку франшизи	39
3.2. Система сервісних інновацій готельної мережі на національному ринку.....	42
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	50

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сьогодні франчайзинг динамічно розвивається в різних галузях економіки та в сфері обслуговування, зокрема, на ринку готельних послуг. Застосування франчайзингу готельними комплексами допомагає швидко отримати прибуток, адже дозволяє почати бізнес не з нульової відмітки, а вже отримавши необхідні інструменти для розвитку і просування своєї справи. Франшиза відкриває перспективи і передбачає моментальний запуск роботи оминаючи довгий період становлення.

Загалом, франчайзинг на ринку готельних послуг все ще недостатньо досліджена тема, але на сьогодні досить швидко розвивається в готельній галузі. Це пов'язано з економічним розвитком, процесами глобалізації, та новими тенденціями на ринку готельних послуг.

У зв'язку з цим вивчення франчайзингу, його специфічних рис, а також його перспектив розвитку в Україні є досить актуальним сьогодні.

Об'єктом дослідження є готельна мережа «Radisson Blu Hotel».

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад розвитку франшизи готельної мережі на національному ринку послуг та виявлення стратегічних пріоритетів розвитку франшизи готельної мережі «Radisson Blu Hotel» на національному ринку готельних послуг.

Досягнення поставленої мети зумовило постановку та вирішення таких **завдань**:

- здійснити аналітичний огляд літератури, що стосується франчайзингу;
- визначити підходи до розвитку франшизи готельної мережі на національному ринку готельних послуг;
- здійснити моніторинг кон'юнктури ринку послуг міжнародної готельної мережі;

- оцінити ефективність функціонування готельної мережі «Radisson Blu Hotel» на національному ринку готельних послуг;
- запропонувати програму розвитку франшизи готельної мережі «Radisson Blu Hotel» на національному ринку готельних послуг;
- розробити систему сервісних інновацій готельної мережі «Radisson Blu Hotel» на національному ринку.

Методи дослідження. Методологічною основою досліджень, що здійсненні в процесі написання роботи, є загальні положення наукового пізнання, а саме: метод аналізу і синтезу, групування, порівняння, метод системного аналізу, статистичний, метод порівняльного кількісного аналізу, графічне представлення результатів, метод прогнозування, конкурентний аналіз, метод експертної оцінки, опитування.

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації багатьох вітчизняних науковців, серед яких: Зимовець В., Зубик С., Короп О., Гнатишин Л. Петришин Л., Височан О.С., Водоп'янова О. та ін, матеріали конференцій та досліджень, результати самостійно проведених досліджень, дані звітності «Radisson Blu Hotel».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо розвитку франшизи готельної мережі «Radisson Blu Hotel» на національному ринку готельних послуг.

Структура роботи. Робота складається з 3 розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 6 таблиць, 2 рисунка. Список використаних джерел нараховує 50 позицій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Аналітичний огляд літератури

Сутність та особливості становлення франчайзингу розкривають такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як А.Виноградська [3], Л. Гнатишин, Л. Петришин [6], Г.М.Дроздова [7], В. Зимовець, С. Зубик [10], А. Короп [13], Ф. Котлер [15], Д.М. Соковніна [19] та інші.

Наукові роботи даних дослідників розкривають економічний зміст, значення та особливості становлення франчайзингу, як контрактного партнерства. Як щодо визначення особливостей саме франчайзингу, то у багатьох працях велику увагу приділялося саме притаманністю даного виду партнерства характерним ознакам інших видів економічного співробітництва, таких як: ліцензування, спільна діяльність, дистриб'юція, інвестування. Також, досить великого значення набуває недостатній рівень дослідженості особливостей формування франчайзингових відносин саме в Україні.

Трактування поняття «франчайзингу» розглянемо у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Трактування поняття «франчайзингу»

Науковець	Поняття
А.Виноградська [3, с.567], А.Загородній та Г.Вознюк [8, с.608], О.Ковалюк [11, с.124]	Франчайзинг, як вид ділового співробітництва.
Л. Гнатишин, Л. Петришин [6]	Франчайзинг – це система договірних відносин між підприємствами, при яких одна сторона – франчайзер – від свого імені і під власним товарним знаком надає іншій – франчазі: право на виробництво або реалізацію визначеного виду продукції;

	<p>конкретні послуги, передбачені франчайзинговою угодою; право на отримання технічної та організаційної допомоги.</p>
<p>Г.М.Дроздова [7]</p>	<p>Франчайзинг, як особливий вид ліцензування, адже франчайзинговий договір виходить за межі простого ліцензування одного або кількох конкретних прав інтелектуальної власності (наприклад, товарних знаків), оскільки він є ліцензією на використання системи, що включає права інтелектуальної власності, але не обмежується ними.</p>
<p>В. Зимовець, С. Зубик [10]</p>	<p>Франчайзинг - це форма маркетингу та розповсюдження, за якої власник бізнес-системи (франчайзер) надає окремій особі або групі осіб (франчайзі) право вести бізнес, продаючи продукт або надаючи послугу, використовуючи бізнес-систему франчайзера.</p>
<p>А. Короп [13]</p>	<p>Коли бізнес хоче збільшити свою частку на ринку або збільшити географічне охоплення з невеликими витратами, він може передати свій продукт та торгову марку за франшизою. Франшиза - це спільне підприємство між франчайзером та</p>

	<p>франчайзі. Франчайзер – це оригінальний бізнес, при якому власник ліцензує свою діяльність, а також свої продукти, брендинг та знання в обмін на плату за франшизу. Він продає право використовувати своє ім'я та ідею. Одержувач франшизи купує це право на продаж товарів або послуг франчайзера відповідно до існуючої бізнес-моделі та торгової марки.</p>
<p>Ф. Котлер [15]</p>	<p>Франшиза – це тип ліцензії, який надає франчайзі доступ до власних бізнес-знань, процесів та товарних знаків франчайзера, що дозволяє франчайзі продавати продукт чи послугу під своїм фірмовим найменуванням. В обмін на придбання франшизи одержувач франшизи зазвичай сплачує франчайзеру початковий внесок та щорічні ліцензійні збори (Роялті)</p>
<p>Ю.Руднев [16, с.52]</p>	<p>Франчайзинг, як спосіб просування та збуту товарів і послуг. Франчайзинг являє собою специфічний метод розповсюдження товарів та послуг, що передбачає надання визначеною компанією (франчайзером) права продажу своїх</p>

	товарів і послуг незалежній особі чи компанії (франчайзі).
Х.Й. Роглев [18]	Франчайзинг – це ліцензійна угода, метод ведення продажів, при якому окремому франчайзі-підприємству надається право надавати послуги під управлінням моделі маркетингу, що розроблена франчайзером.
Д.М. Соковніна [19]	Франчайзинг – це особлива форма управління малим бізнесом. Основою франчайзингових відносин є вкладення капіталу у франшизну угоду – ліцензію, що дає можливість використовувати торгову марку більш крупної компанії та реалізовувати її товари або послуги в певному регіоні.
У.Р. Сухорська-Кравець [20]	Франчайзинг – це вид господарської діяльності, спрямований на просування товарів та послуг шляхом делегування функцій основної фірми операторам.

Джерело: складено автором на основі [3, 6, 7, 10, 13, 15, 16, 18, 19, 20].

З таблиці 1.1. ми бачимо, що в більшості твердженнях в угоді франчайзингу беруть участь два суб'єкти: франчайзер і франчайзі, а об'єктом франчайзингу є права інтелектуальної власності, що передаються франчайзі на платних умовах.

1.2. Методичні підходи до розвитку франшизи готельної мережі на національному ринку готельних послуг

На сучасному етапі управління за контрактом – це одна з основних форм у сфері гостинності, яка отримала поширення в 70-х роках ХХ століття. Ті компанії, що управляються за контрактом, можуть поширювати управлінські функції на пакет інвестицій, сформований з великої кількості готелів національної мережі або окремого регіону держави. Управління переважно здійснюють готелі, що працюють у певному сегменті спеціалізації.

Оренда (лізинг) як форма управління у готельній сфері розвивалася з середини ХХ в. Сьогодні вона майже нетипова. Окремі випадки лізингу пов'язують з державними готелями, які для підвищення ефективності управління віддають їх в оренду досвідченим менеджерам, інший випадок пов'язаний з економічною експансією великих готельних корпорацій, які послаблюють конкурентні позиції окремих підприємств, змушуючи їх укладати угоди оренди [22].

На сьогодні все більше підприємств на ринку готельних послуг зацікавлені у підвищенні ефективності бізнесу за мінімуму затрачених матеріальних та фінансових ресурсів. Одним із таких засобів є саме франчайзинг, який набуває все більшої популярності.

Бізнес-модель франчайзингу має багату історію. Ця концепція виникла в середині ХІХ століття, коли дві компанії – McCormick Harvesting Machine Company та IM Singer Company – розробили організаційні, маркетингові та дистриб'юторські системи, визнані попередниками франчайзингу. Ці нові бізнес-структури були розроблені у відповідь на масове виробництво і дозволили Маккорміку і Зінгеру продавати свої швейні машини на внутрішньому ринку, що активно розширювався.

Однак стрімкий розвиток і популярність франчайзинг почав набувати тільки у 60-х роках минулого століття в США. Тоді дуже швидко почали відкриватись міні-готелі, невеликі крамниці, пральні, хімчистки,

Автосервіси та СТО, ресторани та кафе, пункти обслуговування бізнесу (копірвальні фотороботи, друк, швидка доставка кореспонденції тощо), салони краси, ремонтних майстерень, оздоровчих та розважальних клубів, туристичних агентств та інших підприємств малого бізнесу, що працюють по системі франчайзингу.

На даний момент в США понад 785 тисяч франчайзингових підприємств, які вносять в економіку майже 500 мільярдів доларів.

Кількість франчайзерів та, відповідно, франчайзингових мереж зростає достатньо високими темпами. За даними International Franchise Association [23], на початку ХХІ сторіччя нараховувалось близько 16,5 тис. франчайзерів та більше, ніж 1,2 млн франчайзі. Визнаними лідерами за розвитком франчайзингу є США (більше ніж 2000 франчайзерів), Канада (1200), Південна Корея (1000), Бразилія (1000), Японія (1000).

Велика кількість міжнародних готельних мереж розвиваються за франчайзинговою системою.

Модель франчайзингу має на увазі наявність чотирьох основних елементів:

- продукт (послуга), який завоював популярність;
- ім'я (бренд), що завоював лояльність споживачів;
- перевірена і має переваги бізнес система, використання якої надає компанії-франчайзі нову якість;
- здатність до тиражування, тобто можливість зацікавити до використання відпрацьованої системи потенційних франчайзі.

Об'єктом франчайзингу є комплекс виключних прав: на фірмове найменування; на комерційну інформацію, що охороняється; інші передбачені договором майнові та немайнові об'єкти власності та виключних прав; знак для товарів і послуг.

Також, доцільним буде розгляд порядку організації франчайзингового бізнесу (рис. 1.1.).



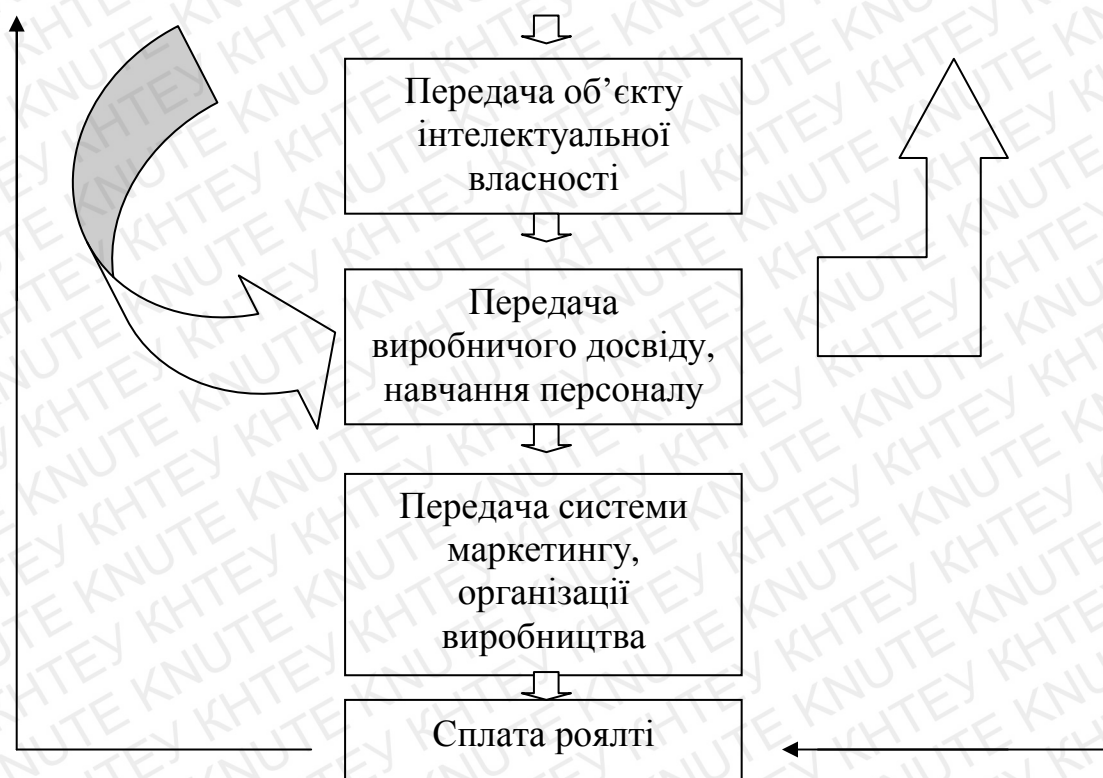


Рис. 1.1. Порядок організації франчайзингового бізнесу

Джерело: складено автором.

Предметом договору франчайзингу є продаж та повна передача франчайзингового пакета (франшизи), в який входять: бренд, консалтинг, постачання необхідного обладнання, торгові знаки, навчання персоналу, передача досвіду організації виробництва та фінансів, та ін. Роялті франчайзера визначається залежно від положень договору франчайзингу та від загальної суми продажів франчайзі.

Договір франчайзингу є тимчасовим, схожим на оренду бізнесу. Він не означає, що франчайзі володіє бізнесом. Залежно від контракту, франчайзингові угоди зазвичай тривають від п'яти до 30 років, із серйозними штрафами, якщо франчайзі порушує або передчасно розриває контракт.

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.

У таблиці 1.2. та 1.3. виділено основні переваги та недоліки готельного франчайзингу.

Таблиця 1.2.

Переваги та недоліки готельного франчайзингу для франчайзі

Переваги франчайзингу	Недоліки франчайзингу
Низький рівень ризику, тобто впевненість, що буде працювати система.	Обмежена свобода, адже деякі питання на підприємстві вже вирішені і не підлягають змін. Власники франшизи, зобов'язані дотримуватися правил компанії.
Вже вибудована система, а отже немає необхідності у впровадженні нової системи бізнесу, потрібно просто приєднатися до процесу.	Купівля франшизи означає розподіл прибутку з франчайзером.
Стандартизація усіх бізнес-процесів (бухгалтерія, ІТ, менеджмент, навчання персоналу та ін. все вже організовано. Все що потрібно від франчайзі це тільки вивчити їх організацію).	В більшості випадків понаднормований робочий час для власників.
Сила в кількості, адже як частина більш великої організації, франчайзі отримують можливість закуплятися оптом, по більш вигідним цінам.	Можливість не отримання підтримки від загального власника.
Бізнес-консультування, адже власники франшизи мають прямий доступ до експертів фірми і до інших власників франшизи.	Високі витрати та відповідальність.
Мінімальні витрати на маркетинг.	Погана робота інших франчайзі може вплинути на репутацію франшизи
Централізована система бронювання.	Постійна сплата роялті (від 4,5 до 15 процентів)
Встановлення своїх власних робочих годин, відпусток на підприємстві.	

Джерело: складено автором на основі [24].

Наступним кроком буде виділення переваг та недоліків франчайзингу для франчайзера (таблиця 1.3.).

Таблиця 1.3.

Переваги та недоліки готельного франчайзингу для франчайзера

Переваги франчайзингу	Недоліки франчайзингу
Можливість розширюватися без ризику виникнення боргу, адже франчайзі дає весь капітал, необхідний для відкриття та роботи підрозділу, він дозволяє компаніям рости, використовуючи ресурси інших	Потенційно високі витрати на побудову системи франчайзингу. Навчання франчайзі бізнесу, в якому вони не є фахівцями, надання консультацій та надання постійної поточної підтримки вимагає значних фінансових коштів
Мотивоване управління, що стається замінивши власника на менеджера. Ніхто не може бути більш замотивованим ніж власник який матеріально вклався в успіх свого діла.	Негативні наслідки виходу з франчайзингової системи успішно працюючих в ній франчайзі. По-перше, це завдає шкоди франчайзингової системі в цілому, так як вона позбавляється ефективно функціонуючої ланки. По-друге, франчайзі, розірвавши контракт, можливо, захоче відкрити свій власний бізнес, який може скласти конкуренцію франчайзеру.
Забезпечення лідерської позиції на ринку, проникнення на вторинні та третинні ринки	Можливість втратити своє добре ім'я і репутацію через погану роботу франчайзі.
Ефективна робота зі значно меншою організацією	Загроза порушення прав інтелектуальної власності франчайзера
Легкість нагляду, адже за щоденним управлінням окремими суб'єктами франчайзингу, франчайзер відповідальності не несе	Проблеми контролю над діяльністю франчайзі, так як франчайзер не є безпосереднім керівником франчайзі. Для здійснення контролю необхідно утримувати великий адміністративний апарат. Крім цього існує проблема надання франчайзеру невірної інформації та спотвореної бухгалтерської звітності від франчайзі

Підвищення прибутковості	Неповний обсяг виплати роялті або сплата роялті із запізненням
.Вища вартість бізнесу	
Знижений ризик, адже франчайзі несе всю відповідальність за інвестиції в франчайзингову операцію: оплату розробок, придбання інвентаря, наймання працівників та необхідний оборотний капітал для налагодження бізнесу.	

Джерело: складено автором на основі [24].

Але навіть при наявних недоліках, франчайзинг є найбільш перспективною формою управління підприємствами в індустрії гостинних послуг. Американськими вченими були проведені дослідження, які свідчать що більш половини нових компаній починають закриватись через пару років після відкриття, а через 5 років банкрутами становляться близько 70% підприємств. А по дослідженням компаній, що працюють по системі франчайзингу, данні інші. Кількість закритих підприємств-франчайзі в перші п'ять років їхньої роботи становить лише 4%. Дослідження яке було проведене Міжнародною організацією франчайзингових організацій, виявило, що серед її членів загальна кількість банкрутів становить менше одного відсотка, що є досить позитивним показником.

Загалом, стрімке зростання франчайзингу, що спостерігається практично в усьому світі, схоже, буде продовжуватися. Однак малоімовірно, щоб франчайзингові системи завтрашнього дня були цілком ідентичними до тих, які існують сьогодні. За стрімких змін в економіці й у той час, коли ідея створення єдиного світового ринку практично стала реальністю, деякі внутрішні аспекти природи франчайзингу, як такого, перебувають на межі зміни.

Одним із ключових факторів, що стимулюють зростання франчайзингу, є зменшення частки традиційного виробництва і витіснення його сектором сфери послуг. Франчайзинг особливо добре підходить для бізнесу в сфері

суспільного харчування, тому великої популярності у наш час набув діловий франчайзинг. Він вимагає пристосування до умов ринку. Передання повної концепції бізнесу полегшує входження франчайзингу в підприємницьку діяльність, завдяки тому, що цей вид франчайзингу регламентує практично всі аспекти діяльності підприємства. Також при використанні ділового франчайзингу франчайзер пропонує різні пільги франчайзі, що, в підсумку, не може вплинути як на діяльність окремого франчайзі, так і на функціонування всієї системи.

На сучасному етапі розвитку готельний бізнес в Україні має ряд певних проблем, які є перешкодами для становлення європейський стандартів якості послуг в підприємствах готельного господарства. Перше, що гальмує розвиток франчайзингу, - українське законодавство. Наприклад, у США тільки на федеральному рівні створено близько сотні законів, що так чи інакше стосуються франчайзингу, тоді як в Україні нема навіть закону про франчайзинг. Перешкодами для розвитку франчайзингу в Україні є:

- Незначна кількість готелів міжнародного класу.
- Невеликі обсяги інвестування у будівництво нових готелів.
- Недостатня кількість кваліфікованих фахівців у галузі управління підприємствами готельного господарства та обслуговування.
- Низький рівень конкуренції на готельному ринку внаслідок відсутності корпоративних стандартів управління якістю готельних послуг.
- Високий рівень податків.
- Відсутність відповідних консультаційних структур.

Не зважаючи на це, український готельний ринок є досить привабливим для іноземних інвесторів, оскільки окупність проекту сягає близько 8 років, що на порядок нижче ніж в країнах Європи.

Підходами до підходи до розвитку франшизи готельної мережі на національному ринку готельних послуг будуть:

- Створення готельних мереж, які дозволяють впроваджувати високі стандарти обслуговування.
- Удосконалення законодавчої бази, а саме впровадження закону України «Про франчайзинг».
- Відповідність компаній-франчайзерів міжнародним стандартам та вимогам франчайзингу шляхом залучення міжнародного досвіду.
- Впровадження практики апробації бізнесу, адже наприклад, за кордоном франчайзер не має права продавати франшизу, якщо не було апробації ведення бізнесу за цією франшизою, в той час, як в Україні ж є практика продажу зовсім нової франшизи без ведення франчайзером комерційної діяльності по даному напрямку бізнесу.
- Вдосконалення фінансово-кредитної політики в Україні, адже Податковий Кодекс України значно звужує перспективи розвитку малого бізнесу і змушує підприємців шукати обхідні шляхи в здійсненні платежів.
- Впровадження систем підтримки малого підприємництва.
- Розширення протекціоністських заходів для вітчизняних франчайзі в міжнародній торгівлі.
- Створення мережі навчально-консультаційних центрів по франчайзингу, не тільки в найбільших містах, а й по всій країні.
- Скорочення переліку і обсягу платежів на експортно-імпорتنі операції.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «RADISSON BLU HOTEL» НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РИНКУ ПОСЛУГ

2.1. Моніторинг кон'юнктури ринку послуг міжнародної готельної мережі

Згідно даних Американської асоціації готелів і мотелів (A&MA), на сьогодні у світі існує більше 300 готельних ланцюгів [30]. На долю 10

крупніших з них припадає 78 % всього номерного фонду готельних ланцюгів.

Причому кожний з них охоплює багато країн світу.

Найбільш відомими з них варто виділити такі:

- **Intercontinental Group Hotels.** **Intercontinental Hotels Group** (Великобританія);
- **Bass Hotels & Resorts** (Великобританія),
- **Choice Hotels** (США),
- **Best Western** (США),
- **Marriott International** (США),
- **Starwood Hotels & Resorts** (США),
- **Ассог** (Франція),
- **Hilton Corporation** (США),
- **Choice Hotels International** (США),
- **Radisson Hotels & Resorts.**

У свою чергу, в кожному з цих груп входить кілька готельних ланцюгів.

Найбільш складна проблема при управлінні величезним готельним конгломератом – координація роботи персоналу, зайнятого продажем і резервуванням номерів.

Intercontinental Group Hotels – найбільша в світі мережа готелів за кількістю номерів, яка була утворена в 2003 році під час поділу шести континентів Plc.. Компанія володіє, управляє, надає франшизи для більш ніж 5300 готелів майже в 100 країнах. Загальна кількість номерів - понад 800 000 номерів [31].

Bass Hotels & Resorts – мережа готелів, яка охоплює більш ніж 2600 готелів з близько 450000 номерів в 75 країнах і територіях. Експлуатуються під прапором Bass Hotels&Resorts, раніше відомий як Holiday Hospitality (і Holiday Inn Worldwide до цього), є повнофункціональними між-континентальними готелями та готелями Holiday Inns, а також готелями бренду Holiday Inn Express, Holiday Inn Select, Holiday Inn Hotel & Suites,

Holiday Inn Sun Spree Resort, Garden Court Holiday Inn та готелями бренду Crowne Plaza [32].

Best Western International – найбільша готельна мережа, що управляє близько 4000 готелями з більш ніж 1000 співробітниками. У тому числі 2163 готелі, що працюють в Північній Америці, всі вони управляються центральним офісом, розташованим в Феніксі, штат Арізона [33].

Marriott International – готельна мережа, яка надає послуги з управління 7300 готелями загальною місткістю 1,9 млн номерів під 30 брендами в 120 країнах. Усі готелі мережі відрізняються незмінним сервісом, який базується на чіткій взаємодії всіх структур і підтримуються жорстким контролем з боку головного офісу [34].

Starwood Hotels and Resorts – американська корпорація Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc, яка є однією з найбільших інтернаціональних компаній в індустрії гостинності і відпочинку. Дана готельна мережа включає 11 брендів, управляє 1297 об'єктами нерухомості, що включає 370 000 готельних номерів приблизно в 100 країнах [35].

Accor - міжнародна готельна мережа, яка об'єднує понад 5000 готелів і 10 000 ресторанів, кафе і барів в 110 країнах світу. Портфель налічує 51 бренд, 40 з яких відносяться до готельної індустрії [36].

Hilton Hotels Corporation - готельна мережа, портфель якої включає 6215 об'єктів нерухомості (включаючи тайм-шер) з 983465 номерами в 118 країнах, у тому числі 690 керованих і 5405 франчайзингових, з об'єднаними керованими та франчайзинговими властивостями загальною кількістю 953 946 номерів [37].

Choice Hotels International – одна з найбільших готельних корпорацій світу, що об'єднує франчайзингові 7118 об'єктів нерухомості в 41 країні і територіях по всьому світу, з приблизно 597 018 номерами, на додаток до 1035 готелів, що будуються з 85 129 номерами [38].

Radisson Hotels & Resorts – один з найбільших гравців індустрії гостинності. Портфель якого складається з восьми різних брендів і більш ніж 1400 відкритих і майбутніх готелів в 114 країнах [39].

Як щодо національних ланцюгів, то на території України діє готельна мережа – **Premier-Hotels**. До її складу входять 6 готелів:

- «Прем'єр Килим» (Київ, 5*);
- «Лондонська» (Одеса, 4*);
- «Ореанда» (Ялта, 4*);
- «Дністер» (Львів, 4*);
- «Star» (Мукачево, 4*);
- «Cosmopolit» (Харків, 4*).

Проте, варто вказати, що у даної готельної мережі у АР Крим є один готель, а саме: «Ореанда» 4*, який знаходиться в Ялті [40].

Як щодо світових тенденцій міжнародної готельної галузі, то варто зазначити, що визначальною тенденцією розвитку світового готельного господарства залишається централізація управління. Практично всі готельні ланцюги світу, незалежно від їхнього рейтингу, зазнаючи жорсткої конкуренції, шукають будь-які можливості для збільшення свого потенціалу. Причому централізація управління в дрібних готельних ланцюгах відбувається інтенсивніше, ніж у великих. До централізації менш схильні так звані управлінські компанії (consortia). Процес укрупнення готельних мереж ґрунтується насамперед на розвитку системи франчайзингу (нині приблизно 80 % готелів входять у ланцюги саме на правах франчайзингу).

Останнім часом у деяких країнах світу почали створюватися багатопрофільні концерни, що обслуговують майже всю сферу туризму. Цьому сприяв значний розвиток авіації, який призвів до того, що кількість пасажирських місць у літаках набагато перевищила можливість готелів. У зв'язку з цим, авіаційні компанії почали активно залучатися до сфери готельного господарства.

Так, американська авіакомпанія TWA придбала за кордоном 53 готелі відомої корпорації "Hilton", утворивши нову компанію "Hilton International", підприємства якої розташовані в 36 країнах. А французька авіаційна компанія "Ер-Франс" заснувала власну готельну і туристичну корпорацію "Сотер". Інтеграція готельних фірм з авіаційними компаніями дозволяє надати клієнтам різні тарифні пільги, наприклад продаж авіаквитків за пільговими цінами, продаж номерів у кредит та ін. Має місце й інтеграція із судноплавними компаніями.

Для залучення потоку іноземних туристів у багатьох країнах використовуються найрізноманітніші засоби - розвивається мережа готелів для іноземних туристів, поліпшується рівень їхнього оснащення та обслуговування, реставруються архітектурні пам'ятки, що мають світову цінність, будуються унікальні рекреаційні об'єкти. Наприклад, у Франції помітну роль у залученні до країни додаткових потоків іноземних туристів відіграє відкритий під Парижем парк атракціонів "Євродисней", аналог знаменитого "Диснейленду" в Америці.

На сьогодні готельне господарство в усьому світі стало на індустріальну основу і є галуззю економіки, причому такою, що забезпечує значні валютні надходження за рахунок розвитку іноземного туризму. Готельний і туристський бізнес - нерозривно пов'язані поняття. Значну роль у їхньому розвитку відіграє реклама. Завдяки їй туристи прагнуть відвідати найекзотичніші місця нашої планети, побачити щось незвичайне, задовольнивши цим свої невичерпні пізнавальні пориви.

2.2. Аналіз функціонування готельної мережі «Radisson Blu Hotel» на національному ринку

Розвиток цієї компанії на ринку готельного бізнесу розпочинається з відкриття першого SAS готелю в 1960 р. в місті Копенгагені, який і в наші дні продовжає бути однією з головних визначних дизайнерських пам'яток міста.

Готельна діяльність авіакомпанії SAS напочатку була частиною бізнесу SAS кетерінгу, який потім було перейменовано в SAS Katering and Hotels.

Реформування яке було проведено в 1985 р. привело до утворення SAS International Hotels, дочірньої компанії, яка повністю входить до складу SAS Group. У той період основною метою холдингу був розвиток мережі готелів, тому в 1989 р. SAS придбала близько 40 відсотків компанії International Hotels, та володіла їми вплоть до продажу своєї частини акцій у 1992 р.

У 1994 р. офіс СІО який розпологався в Брюсселі, склав маркетингову угоду без переходу акцій з Radisson Hotels and Resorts Worldwide. Таким чином SAS International Hotels завоювала нові сильні позиції в сфері маркетингу, продажів та дистрибуції мережі американської Carlson Companies, материнської компанії Радіссон. Американська компанія, великий гравець на ринку міжнародного туристичного бізнесу, була заснована Кертісом Карлсоном, американцем у першому поколінні, які мають шведське коріння. За результатами угоди, СІО стала єдиним правовласником бренду Радіссон в Європі, на Близькому Сході і в Африці і створила Radisson SAS Hotels and Resorts - перше і виключно успішне з'єднання брендів у своїй галузі.

1 жовтня 2001 SAS International Hotels була перейменована в Rezidor SAS Hospitality. Ще один принциповий крок у цьому напрямку був зроблений у вересні 2002 р., коли Курт Ріттер, Президент і Генеральний директор Rezidor SAS Hospitality підписав нову стратегічну угоду з Carlson Hotels Worldwide. В результаті, Резідор САС стала також надійним партнером при роботі з брендами Парк Інн, Кантрі Інн і Ріджент в Європі, на Близькому Сході та в Африці. У червні 2005 р. Rezidor SAS Hospitality довершила свою стратегічну угоду з американською Carlson Hotels Worldwide, що виразилося в перетворенні їх довгострокового франчайзингового партнерства в акціонерну угоду. Carlson Hotels придбала у САС Груп 25 відсотків акцій

Резідор САС в обмін на нові домовленості про комерційні умовах діючого між сторонами Основного Договору Франшизи.

28 листопада 2006 Резідор стала відкритою компанією і змінила назву на Rezidor Hotel Group Carlson Companies, яка володіє 42% акцій, є найбільшим утримувачем акцій Резідор.

Резідор підписав з італійським будинком високої моди Міссоні діє по всьому світі угоду про передачу ліцензії на розвиток і управління однойменного готельного бренду в сегменті лайфстайл: Готель Міссоні. В рамках зазначеної угоди Резідор проведе переговори і укладе контракти, що визначають місце розташування нових готелів, які будуть зосереджуватися як в центрах міст, так і на курортних напрямках у Великобританії, материковій Європі, Росії, Малої Азії і на Близькому Сході. Два перших готелі Міссоні, а саме Готель Міссоні Кувейт (200 номерів) і Готель Міссоні Единбург (136 номерів), повинні відкрити свої двері вже цього року. У плани розвитку нового лайфстайл бренду входять такі міста, як Лондон, Единбург, Копенгаген, Париж, Амстердам, Франкфурт, Мілан, Барселона, Санкт-Петербург, Стамбул і Дубаї (лайфстайл готелі-нове покоління мережевих готелів які повинні задовольнити тих мандрівників, яким мало взяли із собою багажу, що складається тільки з піжами - тих хто захоче взяти з собою в подорож весь свій спосіб життя: технології, здоров'я, благополуччя, суспільне життя, собаку і турботу про навколишнє середовище, це один з напрямків дизайнерських готелів, тільки за більш доступною ціною).

Radisson Hotels and Resorts Worldwide є дочірньою компанією американської корпорації Carlson Companies, Inc.

Бренд Radisson Hotels and Resorts Worldwide і належить її підрозділу Carlson Hospitality Worldwide, якій належать такі відомі готельні бренди як Regent, Country Inn, Park Inn, Perk Plaza.

На сьогоднішній день компанія Radisson Hotels and Resorts Worldwide присутня в 114 країнах світу. The Rezidor Hotel Group є однією з найбільш швидко розвиваються готельних компаній в світі [42].

Розглянемо організаційну структуру маркетингової діяльності готельної мережі «Radisson Blu Hotel» (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Організаційна структура маркетингової діяльності готельної мережі «Radisson Blu Hotel»

Джерело: складено автором.

Готельна мережа «Radisson Blu Hotel» застосовує *регіональну* (географічну) організаційну структуру маркетингової служби, при якій основна увага зосереджена на реалізації послуг і задоволенні потреб різних регіональних ринків.

Згідно рис. 2.1 ми бачимо, що при даній структурі передбачається створення підрозділів, що займаються маркетингом послуг підприємства в окремих регіонах. Така організація дає змогу збутовому персоналу жити в межах території, яку вони обслуговують, досконало знати своїх споживачів, працювати з мінімальними витратами часу і коштів на реалізацію послуг.

Дана організаційна структура маркетингу є доцільною для компанії «Radisson Blu Hotel», враховуючи, що готельна мережа надає обмежений асортимент послуг, а реалізує їх на достатньо великій кількості ринків, які відрізняються один від одного умовами продажу.

У таблиці 2.1. розглянемо функції підрозділів за даної структури.

Таблиця 2.1.

Функції підрозділів готельної мережі «Radisson Blu Hotel»

Підрозділ	Функції
Відділ маркетингових досліджень	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз та прогнозування ринків; • вивчення специфіки споживачів в певному регіоні; • вивчення специфіки конкурентів в певному регіоні; • вивчення структури ринку на певному регіоні; • проведення опитування споживачів; • вивчення фірмової структури ринку.
Відділ планування товарного асортименту	<ul style="list-style-type: none"> • розробка маркетингової стратегії для реалізації послуг на певному регіоні; • визначення ходових позицій на певному регіоні; • виявлення неходових позицій на певному регіоні; • планування термінів і обсягів закупівлі для певного регіону; • визначення ефективної цінової політики.
Відділ реклами та зв'язків з громадськістю	<ul style="list-style-type: none"> • визначення ефективних форм просування для конкретного регіону;

	<ul style="list-style-type: none"> • вибудова відносин з клієнтами, партнерами, організаціями, урядом на певному регіоні; • формування певної корпоративної культури та соціальної діяльності компанії на певному регіоні; • вставлення довірчих зв'язків з ЗМІ.
Бюро цінової політики	<ul style="list-style-type: none"> • розробка цінової політики для кожної послуги, яка буде реалізовуватися на певному регіоні; • розгляд залежності ціноутворення від структури ринку на певному регіоні; • визначення ефективної цінової політики на певному регіоні; • прийняття рішення щодо зміни ціни.

Джерело: складено автором.

В таблиці 2.2. показано показники даного готелю.

Таблиця 2.2.

Показники готельної мережі «Radisson Blu Hotel»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Звіт про доходи			
Чистий дохід, млн. євро	967.3	959.2	999.3

Прибуток за рік, млн. євро	4,4	3,6	22.0
Бухгалтерський баланс			
Підсумок балансу, млн. євро	513.4	750.3	1,194.3
Загальний власний капітал, що належить власникам капіталу материнської компанії, млн. євро	253.7	256.0	148.8
Загальні інвестиції, млн. євро	73.8	85.3	141.9
Грошовий потік			
Операційний грошовий потік, млн. євро	72.4	121.3	153.8
Інвестиційний грошовий потік, млн. євро	-73.7	-86.2	-88.5
Фінансові грошові потоки, млн. євро	0.8	207.6	-75.7
Операційні ключові показники			
Кількість готелів	369	380	387

Кількість кімнат	81,132	83,331	84,842
Кількість працівників	5,033	4,431	4,248
Заповнюваність, %	66	67	69

Джерело: складено автором на основі [36].

Як щодо аналізу фінансових результатів компанії, то ми бачимо, що основний показник: чистий прибуток – тільки зростав у впродовж періоду досліджування . Дана тенденція оцінюється позитивно. Варто вказати, що прибуток за рік даної готельної мережі також протягом досліджуваних років зростає, а саме з 2017 по 2019 рр. – зріс на 17,6 млн. євро.

Як щодо показників балансу, то ми бачимо, що підсумок балансу поступово збільшується протягом років, що вказує на забезпеченість готельною мережею ресурсів. Як щодо загального власного капіталу, що належить власникам капіталу материнської компанії, то ми бачимо спадну тенденцію, а саме – зменшення на 104,9 млн. євро. Загальні інвестиції зростають, що оцінюється досить позитивно, адже вказує на те, що готельна мережа впроваджує інновації на підприємстві та оновлює матеріально-технічне забезпечення.

Як щодо грошових потоків готельної мережі, то ми бачимо, що Звіт про рух коштів включають три блоки:

1) операційний грошовий потік (operational cash flow), тобто усі кошти, отримані чи витрачені внаслідок підприємницької діяльності підприємства.

Протягом 2017-2019 рр. значення даного показника збільшилося на 81,4 млн. євро

2) інвестиційний грошовий потік (investment cash flow), тобто кошти, отримані чи витрачені з допомогою інвестиційної діяльності.

Протягом 2017-2019 рр. значення даного показника є від’ємним та у 2019 році збільшилося на –14,8 млн. євро

3) фінансові грошові потоки (financing cash flows), тобто кошти, отримані в борг або погашення боргу, що виплачуються.

Протягом 2017-2019 рр. значення даного показника стало від'ємним (з 2019 р.) та збільшилося на -76,5 млн. євро.

Розглядаючи операційні ключові показники діяльності готельної мережі, ми бачимо, що кількість готелів, кімнат та працівників з кожним роком збільшується, що вказує на ефективність функціонування даної мережі. Заповнюваність також зростає, що вказує на збільшення кількості споживачів та оцінюється доисть позитивно.

Варто провести SWOT-аналіз даного готелю. SWOT-аналіз - метод стратегічного планування, який використовується для оцінки факторів і явищ, що впливають на проект або підприємство. Всі чинники діляться на чотири категорії:

- ✓ strengths - сильні сторони,
- ✓ weaknesses - слабкі сторони,
- ✓ opportunities – можливості,
- ✓ threats - загрози.

Даний метод включає визначення мети проекту та виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що сприяють її досягненню або ускладнюють її.

SWOT-аналіз передбачає можливість оцінки фактичного стану і стратегічних перспектив компанії, одержуваних в результаті вивчення сильних і слабких сторін компанії, її ринкових можливостей і факторів ризику.

SWOT-аналіз дозволяє визначити причини ефективної або неефективної діяльності підприємства на ринку, це стислий аналіз маркетингової інформації, на підставі якого робиться висновок про те, в якому напрямку організація повинна розвивати свій бізнес.

Таблиця 2.3.

SWOT-аналіз готельної мережі «Radisson Blu Hotel»

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> - висока, світова впізнаваність брендів; - лояльність споживачів; - орієнтованість на покупця; - унікальність та висока якість послуг; - соціальна діяльність компанії; - добре налагоджена збутова мережа; - використання сучасних технологій та інноваційних розробок. 	<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень цін; - зростання пропозицій від конкурентів за більш низькою вартістю.
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> - підвищення продуктивності; - опрацювання нових схем роботи з клієнтами, оперативне інформування про події та життя компанії; - розширення діяльності, будівництво нових готелів; - реклама на різних платформах - спонсорвання міжнародних проектів і заходів; - участь в соціальних програмах. 	<ul style="list-style-type: none"> - наявність великої кількості конкурентів (висока конкуренція); - сезонність попиту; - відмова від послуг через високий рівень цін; - значне зростання цін на матеріали, енергоносії, що тягне за собою зростання собівартості послуг, і, як наслідок, підвищення цін на реалізацію; - зниження попиту в кризу.

Джерело: складено автором.

З даного аналізу можна зробити висновок, що готельна мережа «Radisson Blu Hotel» зберігає високу долю на ринку завдяки лояльності її споживачів. Втім, така висока лояльність не є дивною, адже послуги, які надаються є унікальними та досить високої якості. Також, сильними сторонами виступають такі фактори, як: орієнтованість на покупця,

використання сучасних технологій та розробок, а також соціальна діяльність компанії.

Як щодо слабких сторін, то варто вказати, що ними є: високий рівень цін та зростання пропозицій від конкурентів за нижчою ціною, що може приваблювати споживачів.

Також, як ми бачимо, у даної готельної мережі є досить багато можливостей. Ключовими на мою думку є: підвищення продуктивності; опрацювання нових схем роботи з клієнтами, оперативне інформування про події та життя компанії; розширення діяльності, будівництво нових готелів.

Як щодо загроз, то варто вказати, що на ринку є досить велика кількість конкурентів та можливість відмови від послуг через високий рівень цін. Також, загрозою виступає і теперішня криза, спричинена вірусом COVID-19, адже, в такий період попит на готельні послуги має тенденцію до зниження.

Але, загалом, можна зробити висновок, що готельна мережа розвивається в правильному напрямку і в перспективі має хороші шанси стати провідною в даній галузі, враховуючи її потенціал та можливості.

Проведемо аналіз діяльності готельної мережі «Radisson Blu Hotel» застосовуючи багатофакторну матрицю General Electric.

Аналіз за допомогою багатофакторної матриці Mckinsey/General Electric проводиться з метою оцінки потенціалу напрямку бізнесу компанії, також дає змогу реально подивитися на конкурентоздатність послуги на поточному ринку. Ключовим параметром матриці GE вважається рівень конкурентоздатності товару. Від того, наскільки твердо товар займає положення на ринку і наскільки впевнено він може конкурувати з схожими товарами залежить стратегія бізнесу.

Таблиця 2.4.

Рівень конкурентоспроможності послуг

	Вага	Оцінка	Підсумкова
--	-------------	---------------	-------------------

Критерії конкурентоздатності	фактору	фактору	оцінка
	100%	Від 1 до 10	8,2
Послуги компанії мають унікальну перевагу	32%	8	2,56
Послуги компанії задовольняють потреби та смаки цільової аудиторії	27%	10	2,7
Високе положення бренду на світовому ринку і серед конкурентів	15%	9	1,35
Компанія володіє достатніми ресурсами для функціонування на ринку (фінансові; часові; трудові; кваліфікація)	13%	6	0,78
Відданість споживача бренду «Radisson Blu Hotel»	8%	7	0,56
Маркетингові переваги	5%	5	0,25

Джерело: складено автором.

Другим ключовим параметром для складання матриці General Electric є привабливість сегмента для бізнесу. Привабливість сегменту впливає на доцільність високих капіталовкладень в розвиток товару на даному ринку, є індикатором для отримання надприбутку в сегменті.

Таблиця 2.5.

Привабливість сегменту готельних послуг

Критерії привабливості сегменту	Вага фактору	Оцінка фактору	Підсумкова оцінка
	100%	Від 1 до 10	8,4
Обсяг продажу готельних послуг високий	35%	9	3,15

Існують широкі можливості для розширення асортименту в сегменті	22%	8	1,76
Високий рівень споживання	19%	9	1,9
На ринку існують незадоволені та приховані потреби	15%	7	1,05
Ризики впливу зовнішніх факторів мінімальні	9%	6	0,54

Джерело: складено автором.

Тепер, за даними параметрами можна побудувати матрицю General Electric для нашої готельної мережі. Вона представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Матриця General Electric готельної мережі «Radisson Blu Hotel»

Привабливість сегменту	Висока (8-10 балів)			<i>Radisson Blu Hotel</i>
	Середня (4-7 балів)			
	Низька (0-3 бали)			
		Низька (0-3 бали)	Середня (4-7 балів)	Висока (8-10 балів)
		Конкуренездатність сегменту		

Джерело: складено автором.

Отже, можна зробити висновок, що основними критеріями привабливості є високий рівень споживання сегменту готельних послуг та високий обсяг продажу. Також, варто зазначити, що критерієм привабливості

виступає і те, що існують широкі можливості для розширення асортименту в сегменті.

Як щодо конкурентоспроможності бізнесу, то за підсумковою оцінкою найбільшого значення мають такі критерії, як унікальна перевага та те, що послуги компанії задовольняють потреби та смаки цільової аудиторії.

Варто вказати, що згідно з рейтингом журналу The Hotels, ця компанія входить в десятку найбільших міжнародних готельних ланцюгів світу, з загальною кількістю номерів, що перевищує 100 000.

Як щодо ринку України, то варто вказати, що на національному ринку функціонує на даний момент всього 3 готелі Radisson Blu Hotels&Resorts, а саме:

- Radisson Blu Hotel 5* (Київ) ;
- Radisson Blu Hotel Podil 4* (Київ);
- Radisson Blu Resort 4* (Буковель).

Проте, варто вказати, що у даної готельної мережі у АР Крим є два готелі, а саме:

- Radisson Resort & Spa 4* (Алушта);
- Radisson Hotel 4* (Алушта).

Найбільш поширеною формою приєднання нових готелів до марки Radisson в США є саме франчайзинг. Пояснюється це, в першу чергу, наступними факторами:

- Наявність у компанії відпрацьованої схеми взаємодії з потенційними і діючими франчайзі на внутрішньому ринку США.
- Необхідність швидкого розширення франчайзингової мережі з мінімальними витратами.
- Забезпечення необхідного контролю над діяльністю франчайзі.
- Сформована в США система правового та законодавчого регулювання франчайзингових відносин.

Як щодо України, то залучення міжнародного досвіду, а саме США є досить перспективним, адже об'єднане ведення господарської діяльності у

готельному бізнесі більш економічно ефективніше, ніж управління незалежними готелями. Об'єднання готелів під єдиним управлінням у результаті дає значний ефект як власникам об'єктів, так і їх операторам. Головною перевагою, яку отримує готель, що входить до ланцюга є зниження загальних витрат, а це дозволяє готельним ланцюгам підвищувати свою конкурентоспроможність та інтенсивно проникати на міжнародні ринки.

Також, до плюсів можна віднести такі переваги створення готельних ланцюжків на умові франчайзингу, як:

1. Можливість придбання великих партій товарів і послуг за гуртовими цінами. У сілу того, що власник мережі керує декількома об'єктами, він може робити крупногуртові закупівлі й у наступному пропонувати іншим підприємствам – членам мережам устаткування для номерів, білизну, мийні засоби, предмети санітарно-гігієнічного призначення тощо за низькими цінами.

2. Економія витрат на підготовку персоналу. Як правило, мережа здійснює централізовану підготовку кадрів, що значно скорочує витрати кожного члена мережі окремо. Крім того, участь у мережі робить доступними для його членів послуги високооплачуваних фахівців-експертів у певних сферах, оплата вартості яких кожному готелю окремо було б проблематично.

3. Ефективне просування готельних послуг на ринок і економія на рекламних заходах. Проведення організованої рекламної кампанії завжди потребує значних витрат, що дуже відчутно для бюджету окремих незалежних готелів. Готельні мережі дозволяють своїм членам розподіляти між собою витрати на рекламу і просування, так що усі можуть скористатися результатами рекламної компанії. Крім того, рекламну функцію виконує торгова марка мережі.

4. Використання централізованої системи бронювання, що дозволяє підвищити завантаження номерного фонду всіх підприємств – членів мережі.

5. Використання централізованої системи бухгалтерського обліку, проведення загальних маркетингових досліджень, будівництво, здійснення операцій з нерухомістю. Переваги полягають у тому, що фахівці, зайняті в цьому, можуть обслуговувати всі готелі, які входять в мережу, що істотно скорочує відповідні витрати кожного члена мережі окремо.

6. Інвестування. Групі готелів, що здійснюють колективний бізнес, легше обґрунтувати одержання інвестицій, мобілізувати капітал і направити його на розширення і підвищення ефективності своєї діяльності.

Отже, найбільш важливими передумовами розвитку франшизи яби виділив такі, як:

- єдина система бронювання, яка дозволяє обслуговувати клієнта по всьому його маршруту і максимально можливо підвищувати завантаження готелів;
- єдина база даних, яка дає можливість формувати зручні маршрути, здійснювати інформаційну підтримку персоналу, забезпечувати широкий вибір і висока якість обслуговування;
- загальна фінансова система, яка дозволяє проводити масштабні рекламні кампанії не тільки на зарубіжних, але й на внутрішніх ринках.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ФРАНШИЗИ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «RADISSON BLU HOTEL» НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

3.1. Програма розвитку франшизи

На мою думку для аналізованої нами готельної мережі доцільним буде використання такої структури франчайзингових платежів:

Таблиця 3.1.

Структура франчайзингових платежів Radisson Blu Hotels

Структурний елемент	Матеріальна складова
----------------------------	-----------------------------

Реєстраційний внесок (Initial Fee)	\$75 000 або \$1500 за номер
Річний платіж (Royalty Fees)	3 - 5% від валового доходу від продажу номерів
Щорічні внески на маркетинг і просування (Marketing Contribution)	2 - 2,5% від валового доходу від продажу номерів
Плата за підключення до системи бронювання (Reservation Fees)	2% від валового доходу від продажу номерів

Джерело: складено автором.

При укладенні договору франчайзингу компанія Radisson Hotels and Resorts Worldwide повинна надавати своїм франчайзі на території України наступні послуги:

- Включення готелю в єдину систему бронювання, яка дозволить обслуговувати клієнтів по всьому світу і максимально можливо підвищувати завантаження готелів, що входять в ланцюг. Франчайзі ж отримує можливість залучати нових клієнтів з числа ті, хто віддає перевагу у подорожах зупинятися в готелях Radisson.
- Надання доступу до єдиної бази даних, що дасть можливість формувати зручні маршрути, здійснювати інформаційну підтримку персоналу, забезпечувати і підтримувати високу якість обслуговування.
- Формування загальної фінансової системи, яка дозволяє проводити масштабні рекламні кампанії на зарубіжних і на внутрішніх ринках.
- Надання доступу до нових технологій і техніки, що дозволяє, наприклад, вести ремонтні роботи без закриття готелі та занепокоєння її гостей, причому кошти на реконструкцію виділяються, як правило, із спеціально призначених для цього фондів компанії. Включення в Radisson Hotels and Resorts зобов'язує готель постійно підтримувати імідж марки: утримувати в порядку номерний фонд, своєчасно проводити реконструкції.

- Ведення єдиного стратегічного маркетингу, який передбачений для бренду Radisson. Це дозволить істотно заощаджувати кошти на проведення самостійних глобальних досліджень. Таким чином, на окремих ринках потрібно лише операційний маркетинг, що дозволяє скорегувати загальну стратегію відповідно до національних та регіональних умов. Варто зазначити, що компанією Radisson Hotels and Resorts розроблена спеціальна система маркетингових програм, які дозволяють підтримувати якість обслуговування у всіх готелях ланцюжка. Тобто, франчайзі отримують готові перевірені схеми роботи з клієнтами, а також кваліфіковану підтримку при впровадженні цих програм (до них належать такі програми, як, наприклад, «100% Guest Satisfaction», що дозволяє гостям не платити за послуги, які не задовольняють їх очікуванням; системи «On Touch Service», «Late Check-Out» і т. д.).
- Надання інформаційної підтримки, тобто: включення в Radisson Hotels and Resorts дає готелю можливість бути представленим у всіх її довідниках, каталогах, системах бронювання й на Інтернет-сайтах ланцюжки та її суб-франчайзерів.
- Надання можливості розширення сервісу, що з'являються за рахунок вже розроблених схем і контактів, клієнтських програм та їх підтримки.
- Навчання персоналу, підвищення кваліфікації, можливості обміну професійним досвідом, як всередині "своїх" ланцюжків, так і за їх межами. Так, компанія використовуватиме одну зі своїх найбільш динамічних програм підготовки співробітників під назвою «Yes, I Can!», мета якої - прищепити філософію високого рівня обслуговування всім співробітникам готелів Radisson.
- Впровадження цінової політики готелю. В даному контексті варто вказати, що цінова політика готелів Radisson Hotels and Resorts дуже різноманітна і відрізняється високою гнучкістю. Загалом, клієнтам

практично завжди пропонуються спеціальні ціни: корпоративні, сімейні, спеціальні ціни для літніх і т.д. насамперед на європейському ринку.

3.2. Система сервісних інновацій готельної мережі на національному ринку

Загалом інновації в готельній галузі також досить стрімко розвиваються. Це пов'язано з тим, що перед готельними комплексами стоять основні завдання:

- залучення якомога більшої кількості клієнтів,
- підвищення рівня продажів та отримання максимального прибутку;
- завоювання споживача, зробивши його постійним клієнтом.

На даний момент здійснити ці завдання без інноваційних рішень нереально. Боротьба за кожного гостя, особливо в умовах кризи, вимагає від готелів модернізації як в технології, так і в свідомості.

Перешкоди до впровадження інноваційних технологій зазвичай наступні:

- вартість самої інноваційної розробки,
- необхідність адаптації до інновацій самого підприємства,
- адаптація до інновацій працівників та керівників готельного комплексу,
- доведення доцільності введення інновації.

Сьогодні важко уявити собі готель, в якому тисячі задач з щоденного ведення бізнесу здійснювалися б вручну. Системи управління - це мозок готелю, без якого він не зможе жити. Існує безліч видів систем електронного управління готелем.

В даний час основна інновація в сфері систем електронного управління - це такі інтернет-технології, коли користувач (співробітник готелю) прямо звертається до веб-сервісу і може отримати всю інформацію по готелі в

мережі. Загалом, на ринку готельних послуг України діють такі системи, як: Opera Fidelio і PMS.

Проте, прогнозується зростання кількості даних програм. З'являться системи, за допомогою яких можна буде отримувати по підписці (SAAS-технології). За допомогою даних технологій можна буде не витратити гроші власника на покупку дорогого софту, а оплачувати невеликі суми операційних витрат за реалізовані броні. Таким чином, подібні системи стануть доступними для готелів будь-якого формату, включаючи міні-готелі.

Сучасне ведення готельного бізнесу здійснюється в умовах посилення конкуренції, що практично неможливо без забезпечення та підтримки лояльності клієнтів. Тобто, успіх підприємства в сучасних умовах багато в чому залежить від її здатності сформувати лояльну клієнтську аудиторію.

Як щодо інноваційних заходів покращення лояльності, то варто виділити такі:

1. Використання карт постійного покупця в поєднанні з інформаційною системою для їх підтримки (збереження історії замовлень, скарг, подяк, рекомендацій і т. д.)

Враховуючи, що на даний момент карта клієнта в даній мережі готелів дає можливість лише накопичення бонусних балів, її поєднання з інформаційною системою є досить доречною, враховуючи, що підхід до кожного клієнта є індивідуальним.

2. Проведення заходів з формування прихильності клієнтів готельної мережі Radisson Blu Hotels, а саме:
 - закритих свят, на які будуть запрошуватися тільки постійні клієнти (або ж для постійних клієнтів будуть пропонуватися пільгові умови участі);
 - проведення конкурсів серед клієнтів (ці конкурси можуть також використовуватися для краудсорсингу, тобто для залучення клієнтів для вирішення завдань ресторану);

- створення закритого інтернет-порталу (свого роду соціальної міні-мережі) для взаємодії клієнтів один з одним і з закладом.

3. Надання знижок, промокодів, купонів, а також пропозиція «Щасливі години»

В період певної економічної нестабільності та збільшення рівня інфляційних процесів в нашій країні, більшість населення будуть надавати перевагу послугам зі знижками. Пропозиція «Щасливі години» зараз широко використовується в чималій кількості ресторанів та готелів та є досить популярною серед населення. Тому, на мою думку, для Radisson Blu Hotels буде доцільно ввести дану пропозицію задля залучення клієнтів. Як щодо знижок, промокодів та купонів, то можна надавати знижки не тільки на певні послуги з даного готельного комплексу, а і на послуги партнерів закладу.

4. Готовність вносити певні зміни в підготовку номерів.

Це передбачає використання гнучких інформаційних систем (дозволяють адаптувати послуги до запитів клієнта, і розраховувати ціну на нестандартні послуги), а також надання повноважень адміністраторам щодо задоволення таких нестандартних замовлень. Зрозуміло, не слід схвалювати нестандартні послуги будь-якого клієнта (оскільки в цьому випадку управління асортиментом стане неможливим), проте в якості спеціальної послуги для категорії найбільш привілейованих клієнтів це може бути доцільно.

Загалом, готель Radisson Blu Hotels повинен прагнути отримати доступ до максимально широкого набору каналів продажів. В яких каналах і коли здійснювати продажі - питання політики просування, це залежить від сезону, поточного завантаження готелю і безлічі інших чинників. Зокрема, потрібно представляти себе в глобальних (GDS) і/або альтернативних (ADS) системах бронювання.

Варто вказати, що використання Radisson Blu Hotels глобальних систем бронювання є необхідним, адже GDS ще й ефективний інструмент реклами: готель стає відомим понад 600.000 туристичним агентствам по всьому світу і

з'являється в популярних системах бронювання, використовуючи GDS базу, таких як Travelocity і Expedia. Плюс жоден інший рекламний канал не зрівняється за критерієм вартість/ефективність.

Аналіз існуючих готельних технологій виявив наявність технологічних розривів (ручні та автоматизовані технологічні процеси), потреба у технологічних зрушеннях у напрямі комплексної автоматизації та необхідність впровадження технологічних інновацій через розробку технологічного стандарту для різних засобів розміщення. Трансферт технологій визначається наявністю матеріальної, правової і людської складової. Найбільший вплив на впровадження технологій має і людський фактор: психологія сприйняття і рівень кваліфікації персоналу. Правова складова визначає можливість створення соціальних і технологічних нормативів впровадження сучасних готельних технологій. Матеріальна складова визначається технічним оснащенням, типологією та рівнем комфорту засобів розміщення.

Проаналізувавши високотехнологічні новинки автоматизації готелів, можна виділити кілька основних, є останнім словом техніки і сприяють конкурентній боротьбі.

1. Interactive TV Systems (Системи інтерактивного телебачення) - сьогодні існує величезна різноманітність моделей на будь-який, навіть самий невибагливий смак, наприклад, компанія Hoist Technology пропонує 3 види інтерактивних систем:

- easy TV спеціально створена для недорогих готелів, які не можуть собі дозволити повністю замінити телевізійний парк на системні готельні телевізори, чого ця система не потребує;
- класична інтерактивна система зі стандартним набором функцій;
- IPTV - новітня система на базі цифрових технологій, які з кожним днем все більше і більше втручаються в наше життя.

До системи в більшості випадків додається контент, який не може не радувати гостя: фільми, супутникові канали, і музика. Крім контенту системи

складаються з послуг, які не тільки допомагають гостю бути обізнаним про пропозиції готелю, але і персоналу готелю знати про переваги гостя, наприклад, які фільми гість замовляв, яку їжу і напої він воліє, замовляючи їх через послугу room service.

2. WiFi (Швидкісний бездротовий доступ в Інтернет). Зараз він повинен бути в кожній кімнаті готелю. Для багатьох гостей, і в першу чергу, для бізнесменів, бездротовий Інтернет з можливістю підключення до власного ноутбуку сьогодні є невід'ємною послугою у готелі. Найскладніше завдання - завжди надавати гостям такий самий якісний, швидкий і надійний доступ в Інтернет, яким вони користуються вдома. Тому постачальники готельних систем бездротового доступу в Інтернет дають готелям можливість самим контролювати параметри надання доступу - швидкість з'єднання, обсяг передплаченого трафіку та/або часу і т.д.

3. Energy Management System (Система управління електроенергією). За допомогою даної системи готель може знизити витрати електроенергії приблизно на 30%. Через центральний комп'ютер контролюється і змінюється температура в кожній кімнаті готелю. Керуючи кліматом в кімнаті, ви скорочуєте витрати і робите внесок у зміни навколишнього середовища в кращу сторону. Сучасний готель дуже специфічний у своїй експлуатації: лобі-бар, ресторан, фітнес - і конференц-зали, всі номери повинні мати різне електропостачання. Наявність системи, здатної автоматично контролювати подачу світла, змінювати температуру в приміщенні або активізувати кондиціонер, є безперечною перевагою власника готелю.

4. Connectivity Panel (виносна панель аудіо-, відеороз'ємів, медиахаб). Дуже зручне пристрій, що дозволяє гостю підключати своє обладнання. В залежності від моделі гість може:

- підключити ноутбук або інший пристрій через HDMI/VGA вхід;
- використовуючи Bluetooth, слухати музику зі свого телефону через динаміки телевізора;

- вивести зображення і звуку з відеокамери або фотоапарата на телевізор HD-якості;

- при наявності у номері iPod/iPhone docking station (пристрій для підключення iPod/iPhone) слухати музику і заряджати пристрій одночасно.

5. RFID (Radio Frequency Identification). Дверний замок з радіочастотної ідентифікацією, при наявності якого гост потрапляє в номер та інші приміщення готелю без ключа. Такий інноваційний механізм стає все більш популярним в готелях всього світу завдяки тому, що для його відкриття не потрібно ключ. Для доступу в номер гість може використовувати мобільний телефон будь-якої марки і не витратити час на пошуки загубився ключа.

6. Back-office (Система управління внутрішніми службами готелю). Система управління back-office спрощує і підвищує ефективність роботи персоналу готелю, скорочує кількість помилок і дозволяє поліпшити якість обслуговування постояльців. КПК кожного співробітника, від покоївки до інженера, налаштований на бездротову систему передачі інформації з центрального комп'ютера, що дозволяє персоналу мати доступ до даних: скільки товарів на складі, які номери вимагають прибирання, що потребує ремонту, а також враховувати особливі побажання гостей [31].

В даний час світ «обплутаний» комп'ютерними мережами бронювання і резервування місць в готелях, і серед комфортабельних готелів вже немає такої, яка не підключена до однієї або декількох мереж.

Готельні комп'ютерні системи сьогодні в результаті еволюції також є інтегрованими системами, що об'єднують функції взаємозв'язку з глобальними мережами бронювання, автоматизації операцій контактної служби (прийом і розміщення гостей, ведення картотеки гостей і т. д.), функції бухгалтерського обліку та контролю і фінансового менеджменту в цілому, забезпечення безпеки за допомогою електронних систем, контролю за технологічними системами і регулювання технологічних процесів життєзабезпечення (тепло - і водопостачання).

Наявність технічних засобів безпеки у сучасному готелі також є обов'язковою умовою її успішного функціонування. Надання гарантій безпеки - показник певного якості обслуговування, фактор залучення клієнтів і можливість набуття їх лояльності надалі.

ВИСНОВКИ

1. Аналіз літературних джерел показав, що в більшості твердженнях науковців в угоді франчайзингу беруть участь два суб'єкти: франчайзер і франчайзі, а об'єктом франчайзингу є права інтелектуальної власності, що передаються франчайзі на платних умовах.

2. Основними елементами франчайзингу виступають: продукт (послуга), який завоював популярність; ім'я (бренд), що завоював лояльність споживачів; перевірена і має переваги бізнес система, використання якої надає компанії-франчайзі нову якість; здатність до тиражування, тобто можливість зацікавити до використання відпрацьованої системи потенційних франчайзі. Важливим аспектом є саме аналіз позитивних та негативних

аспектів франчайзингу. Як щодо основних підходів до розвитку франшизи, товарто виділити: створення готельних мереж, які дозволяють впроваджувати високі стандарти обслуговування, удосконалення законодавчої бази, а саме впровадження закону України «Про франчайзинг», впровадження практики апробації бізнесу, тощо.

3. Аналіз міжнародного ринку готельних послуг показав, що на ринку існує близько 10 найбільш потужних гравців на міжнародному ринку готельних послуг, які контролюють близько 78% всього номерного фонду готельних ланцюгів. Як показує аналіз існуючої інформації, практично в усіх країнах світу є «ланцюги» готелів, що належать всесвітньо відомим фірмам, або більш дрібним власникам. Особливо великий вплив готельних ланцюгів спостерігається в США.

4. Аналіз функціонування готельної мережі «Radisson Blu Hotel» на національному ринку показав, що дана готельна мережа має всі шанси стати провідною у галузі, враховуючи її потенціал та можливості. Одним із аспектів успішного функціонування на ринку є саме франчайзингова система. Основними передумовами франчайзингу даною готельною мережею, а саме: можливість придбання великих партій товарів і послуг за гуртовими цінами; економія витрат на підготовку персоналу, ефективне просування готельних послуг на ринок і економія на рекламних заходах, використання централізованої системи бронювання.

5. Запропонована програма розвитку франшизи включатиме: включення готелю в єдину систему бронювання, надання доступу до єдиної бази даних, формування загальної фінансової системи, надання доступу до нових технологій і техніки, ведення єдиного стратегічного маркетингу; надання інформаційної підтримки, надання можливості розширення сервісу, навчання персоналу, підвищення кваліфікації, впровадження цінової політики готелю.

6. Система сервісних інновацій для готельної мережі «Radisson Blu Hotel» стосується підключення автоматизованих програм та створення інноваційної програми лояльності.

7. В цілому одержані результати дослідження сприятимуть розвитку франшизи готельної мережі «Radisson Blu Hotel» на національному ринку готельних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрощук Г., Денисюк В. Франчайзинг: определения, преимущества, перспективы // Бизнес Информ. – 1997. – №9. – С.10–15.
2. Бойчук І. Доцільність розвитку франчайзингової системи співробітництва в Україні // Регіональна економіка. – 2001. – №3. – С.251–255.
3. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: Монографія. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 807 с.
4. Височан О.С. Франчайзинг в туризмі: проблеми в обліковому відображенні [Електронний ресурс] / О.С. Височан // Національний

- університет —Львівська політехніка. – Режим доступу :
<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16471/1/266-Visochan%20-453-454.pdf>
5. Водоп'янова О. Бухгалтерський облік у франчайзі [Електронний ресурс] / О. Водоп'янова // Режим доступу :
<http://fingal.com.ua/content/view/1268/35/1/3/>
 6. Гнатишин Л. Суть франчайзингу та відображення його в обліку/ Л. Гнатишин, Л. Петришин // Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК. – 2010. – № 17/2. – С. 33-38.
 7. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2002. – 172 с.
 8. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2005. – 714 с.
 9. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник для ВНЗ / І.В.Багрова, Н.І.Редіна, В.Є.Власюк, О.О.Гетьман / За ред. д-ра екон. наук, проф. І.В.Багрової. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 580 с.
 10. Зимовець В. Роялті на вашу голову [Електронний ресурс] / В. Зимовець, С. Зубик // Дебет-Кредит. - № 43. – 2001. – Режим доступу :
<http://dtkr.com.ua/debet/ukr/2001/43/43pr15.html>
 11. Ковалюк О.М. Фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики): Монографія. – Львів: Видавничий центр Львів. нац. ун-ту імені Івана Франка. – 2002. – 396 с.
 12. Корольчук О.П. Формування та розвиток вертикальних маркетингових систем в Україні: Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 217 с.
 13. Короп А. Не такий страшний франчайзинг, як його назва. Франчайзинг з погляду франчайзера [Електронний ресурс] – Режим доступу :
<http://www.buhgalteria.com.ua/Hit.html?id=882>

- 14.Короп О. Франчайзинг: облік операцій між резидентами [Електронний ресурс] / О. Короп // Дебет Кредит. - № 27. – 2008. – Режим доступу : <http://dtkk.com.ua/show/1cid03680.html>
15. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер. – СПб, 2004. – 800 с.
16. Практикум по франчайзингу: для российских предпринимателей / Под ред. С.А.Силинга. – СПб: Фонд развития науки, 1997. – 206с.
17. Руднев Ю. Франчайзинг: переваги та ризики// ММ. Гроші та технології. – 2002. – №12. – С.52–56. 24
- 18.Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: навчальний посібник / Х.Й. Роглев. – К. : Кондор, 2005. – 408с.
19. Соковніна Д.М. Франчайзинг на ринку інтелектуальної власності в Україні / Д.М. Соковніна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки..-Хмельницький. – 2005. - №6, Т.1 - С. 108-111.
20. Сухорська-Кравець У.Р. Франчайзинг як вид інноваційної діяльності підприємств в Україні / У.Р. Сухорська-Кравець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки..-Хмельницький. - 2005. - №2,Т.1 -С. 236-239.
- 21.Ногачевський О.Ф. Франчайзинг в Україні : вибір і купівля франшизи / О.Ф. Ногачевський // Акт. проблеми економіки. 2010. № 12. С. 63–69
- 22.Нечепуренко С.О. Ефективність франчайзингу як форми ведення бізнесу / С.О. Нечепуренко // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехника». Л., 2008. № 623 : Логістика. С. 198–205.
- 23.. Пивоваров М.Г. Франчайзинг та перспектива його розвитку в Україні / М.Г. Пивоваров // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. 2007. № 2. С. 192–195.
24. Стэнворт Дж. Франчайзинг в малом бизнесе / Дж. Стэнворт, Б. Смит; пер. с англ. И.М. Орлова ; под ред. Л.Н. Павловой. М.: Аудит ЮНИТИ, 1996. 200 с.

25. Трушенко О.М. Шанси та ризики використання франчайзингу для суб'єктів підприємницької діяльності / О.М. Трушенко // Держава та регіони. 2008. № 3. С. 248–251
26. Офіційний портал Liga-360 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ips.ligazakon.net/document/TM036931>
27. Лізинг [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://tekom-lease.com.ua/ru/chto-takoe-lizing/>
28. International Franchise Association [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.franchise.org/>
29. Переваги та недоліки франчайзингу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://infotour.in.ua/franchising.htm>
30. Офіційний сайт АН & МА [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ahla.com/>
31. Офіційний сайт InterContinental Hotels Group plc [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ihgplc.com/>
32. Офіційний сайт Bass Hotels & Resorts [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.hotel-bass.com/en/>
33. Офіційний сайт Best Western Hotel [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.bestwestern.com/en_US.html
34. Офіційний сайт Marriott International [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.marriott.com/default.mi>
35. Офіційний сайт Starwood Hotels and Resorts [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://starwoodgroup.com/hotels>
36. Офіційний сайт Accor [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://group.accor.com/en>
37. Офіційний сайт Hilton Hotels Corporation [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.hilton.com/en/corporate/>
38. Офіційний сайт Choice Hotels International [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.choicehotels.com/>

39. Офіційний сайт Radisson Hotels & Resorts [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.radissonhotels.com/ru-ru/>
40. Офіційний сайт Premier-Hotels [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://hotelrus.phnr.com/ua/fback>
41. «Radisson Blu Hotel» ANNUAL REPORT 2019 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/a8c4609d-9602-4f07-987c-0d22521e9eb2>
42. Radisson Blu Hotel Group [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.hospitalitynet.org/organization/17003952/radisson-hotel-group.html>
43. Основні напрямки впровадження інноваційних технологій в сфері гостинності [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://infotour.in.ua/>
44. Особливості розвитку міжнародних готельних мереж [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://pidru4niki.com/>
45. Особливості готельного франчайзингу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://tourism-book.com/pbooks/book-37/ua/chapter-1861/>
46. Каталог франшиз [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://franchise.ua/board/13>
47. Франшиза в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://franchisegroup.com.ua/>
48. Матриця “МакКінсі- Дженерал Електрик” [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://thelib.info/>
49. Розвиток сучасного готельного світового господарства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://pidru4niki.com/>
50. Робота за моделлю франшизи [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://lemarbet.com/ua/otkrytie-internet-magazina/rabota-po-franshize-sut-shemy-plyusy-i-minusy/>

