Державний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

РОЗВИТОК МЕРЕЖІ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

Студентки 4 курсу, 2 групи, спеціальності 073 «Менеджмент» Освітньої програми «Готельний і ресторанний менеджмент» _____ *підпис студента* Голенач Анни Русланівни

Науковий керівник к.е.н., доц. _____ *підпис керівника* Романчук Людмила Дмитрівна

Гарант освітньої програми к.е.н., доц. _____ *підпис гаранта* Ткачук Тетяна Михайлівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність 073 Менеджмент»
Освітня програма Готельний і ресторанний менеджмент

Затверджую
Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“__”_____2022 р.

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студентці

ГОЛЕНАЧ АННА РУСЛАНІВНА

(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: розвиток мережі мережі «Premier Hotel & Resorts»на умовах франчайзингу

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку мережі суб’єктів готельного бізнесу на умовах франчайзингу.

Об’єкт дослідження – процес розвитку мережі «Premier Hotel & Resorts» на умовах франчайзингу

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади щодо розвитку мережі суб’єктів готельного бізнесу на умовах франчайзингу.

.

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

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕРЕЖІ «PREMIER HOTEL & RESORTS» НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

1.1. Аналітичні основи дослідження мережі
1.2. Діагностика франчайзингу готельної мережі

РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «PREMIER HOTEL & RESORTS» НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

2.1. Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення портфелю франчайзингу
2.2. Соціально-економічний ефект впровадження

ВИСНОВКИ
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	*Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи*	01.09.2022 р.-30.09.2022 р.	01.09.2022 р.-30.09.2022 р.
2	*Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу*	30.09.2022 р.-30.12.2022 р.	30.09.2022 р.-30.12.2022 р.
3	*Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	01.02.2023 р.-02. 03.2023 р.	01.02.2023 р.-02. 03.2023 р.
4	*Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	03.03.2023 р.-05.03.2023 р.	03.03.2023 р.-05.03.2023 р.
5	*Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	07.03.2023 р.-23.05.2022 р.	07.03.2023 р.-23.05.2022 р.
8	*Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях*	24.05.2023 р.-29.05.2022 р.	24.05.2023 р.-29.05.2022 р.
9	*Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру*	02.06.2023	02.06.2023
10	*Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування*	03.06.2023	03.06.2023
11	*Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії*		
12	*Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії*	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «20» листопада 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____Романчук Л.Д.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм _____ Ткачук Т. М.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання
студент _____
(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Анна Гленач виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Розвиток мережі «Premier Hotel & Resorts» на умовах франчайзингу» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випусковій кваліфікаційній роботі студенткою опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні, методичні та практичні засади щодо розвитку мережі суб'єктів готельного бізнесу на умовах франчайзингу.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження розвитку мережі суб'єктів готельного бізнесу на умовах франчайзингу, а також розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення портфелю франчайзингу мережі «Premier Hotel & Resorts».

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Голенач А.Р.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____Ткачук .Т . М.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....6

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕРЕЖІ «PREMIER HOTEL & RESORTS» НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

1.1 Аналітичні основи дослідження мережі ……8

1.2 Діагностика франчайзингу готельної мережі……17

РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «PREMIER HOTEL & RESORTS» НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

2.1. Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення портфелю франчайзингу…….. ……..24

2.2. Соціально-економічний ефект впровадження ……27

ВИСНОВКИ…….32

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……36

ДОДАТКИ……40

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальністю роботи є висвітлювання вирішальну роль готельних мереж у сучасній індустрії гостинності та підвищений попит на комфортне проживання та якісний сервіс в Україні. Виходячи з цього, актуальність теми можна обґрунтувати наступним чином:

Задоволення попиту: Розширення ділових та культурних зв'язків в Україні призвело до посилення взаємодії між бізнесом та збільшення кількості туристів, які відвідують країну. Таке зростання попиту зумовлює необхідність аналізу діяльності готельних мереж, щоб зрозуміти їхню здатність задовольнити зростаючу потребу в комфортному розміщенні та належному рівні обслуговування. Вивчаючи розвиток і функціонування готельних мереж, тема дослідження може дати уявлення про те, як ефективно задовольнити поточний попит в індустрії гостинності.

Підтримка високих стандартів: Готельні мережі відіграють вирішальну роль у підтримці високих стандартів обслуговування на світовому туристичному ринку. Проаналізувавши розвиток готельних мереж в Україні, дослідження може сприяти тому, щоб індустрія гостинності підтримувала та покращувала якість своїх послуг. Це вигідно для суспільства, оскільки покращує загальний туристичний досвід, підвищує репутацію України як туристичної дестинації та збільшує задоволеність клієнтів.

Нові ідеї та знання: Дослідження розвитку готельних мереж в Україні може відкрити нові знання про конкретні виклики, можливості та динаміку функціонування готельних мереж в країні. Воно може дослідити такі теми, як адаптація міжнародних готельних мереж до місцевого ринку, інтеграція національних готельних брендів, вплив стандартизованих систем на ефективність і прибутковість, а також потенціал для економії витрат і підвищення якості послуг завдяки співпраці в рамках готельних мереж. Ці нові знання сприятимуть глибшому розумінню індустрії гостинності в Україні та нададуть практичну інформацію для практиків галузі, політиків та дослідників.

Таким чином, аналіз розвитку готельних мереж в Україні є актуальним, оскільки він задовольняє поточний попит на високоякісні послуги розміщення, сприяє підтримці стандартів обслуговування, розвиває наукову сферу, задовольняє потребу в законодавчій базі, а також генерує нові ідеї та знання про функціонування готельних мереж в українському контексті.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку мережі суб'єктів готельного бізнесу на умовах франчайзингу.

Для досягнення поставленої мети у роботі зазначено такі завдання:

- надати загальну характеристику мережі «Premier Hotel & Resorts»;
- зробити аналіз мережі «Premier Hotel & Resorts » ;
- дослідити ефективність пропозицій щодо покращення мережі «Premier Hotel & Resorts
- надати економічне обґрунтування пропозицій з удосконалення функціонування мережі.

Об'єктом дослідження є - процес дослідження готельної мережі «Premier Hotel & Resorts» на умовах франчайзингу **.**

Предмет дослідження – є розвиток готельної мережі «Premier Hotel & Resorts» в Україні.

Методи дослідження. За виконання завдань роботи застосовані такі методи наукового дослідження: статистичні, економіко-математичні, імітаційне моделювання.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел 32 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 41 сторінки, на яких представлено 8 таблиць та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1.
ДОСЛІДЖЕННЯ МЕРЕЖІ «PREMIER HOTEL & RESORTS» НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

1.1 Аналітичні основи дослідження мережі

Готельні мережі відіграють вирішальну роль у сучасній індустрії гостинності, сприяючи підтримці високих стандартів обслуговування на світовому туристичному ринку. У період політичних та економічних перетворень в Україні відбулося значне розширення ділових та культурних зв'язків країни з рештою світу. Як наслідок, це призвело до збільшення взаємодії між підприємствами та зростання кількості іноземних і внутрішніх туристів, які відвідують різні регіони України. Як наслідок, виникла потреба у забезпеченні комфортного проживання з відповідним рівнем обслуговування для цих гостей. Цей попит не тільки привернув на український туристичний ринок готельні мережі провідних міжнародних готельних груп, таких як Accor, Carlson Rezidor Hotel Group, InterContinental Hotels Group, Global Hyatt Corporation, Wyndham Hotel Group та Hilton Hotels & Resorts, але й стимулював створення національних готельних брендів.

Під готельним ланцюгом розуміють об'єднання кількох готельних підприємств, які працюють спільно під прямим контролем єдиного керуючого суб'єкта [11].

На сучасному ринку готельних послуг спостерігається тенденція до зменшення кількості незалежних готельних компаній і збільшення кількості готельних мереж. Основними факторами, що сприяють успіху готельних мереж, є їхня здатність стабільно надавати високоякісні послуги та створювати впізнаваний бренд.

Серед відмінних рис готельних мереж можна виділити наступні:

- Єдина система бронювання, що охоплює всі об'єкти мережі.

- Єдина торгова марка, що забезпечує якість готельних послуг, знижує витрати, пов'язані з розробкою та просуванням нового бренду мережі, а також сприяє залученню та утриманню клієнтів.
- Стандартизація готельного продукту через гармонізацію систем управління та навчання, що призводить до підвищення ефективності, розширення асортименту додаткових послуг та збільшення прибутковості для учасників мережі.
- Економія коштів порівняно з незалежними готелями на закупівлю матеріалів, інженерні послуги, послуги декораторів, маркетингові дослідження та рекламу готельних послуг .

Наразі готельні мережі, які оптимально консолідували ресурси, зокрема фінансові, та працюють в ринкових умовах, є більш конкурентоспроможними та стійкими в довгостроковій перспективі порівняно з окремими готелями. Однак українська економіка потребує розробки законодавчої бази, яка б регулювала їхню діяльність. Крім того, створення комплексних управлінських та маркетингових практик для готельних мереж набуває вирішального значення з огляду на ринкову невизначеність та бізнес-ризики, притаманні готельній індустрії.

Мережа готелів "Прем'єр", заснована у 2003 році, є першим українським готельним оператором. У 2019 році вона розширила свою діяльність до міжнародного рівня. Готельний оператор - це компанія, яка спеціалізується на ефективному управлінні готельними операціями з основною метою максимізації прибутковості.

Першими двома об'єктами, які ознаменували заснування мережі, були Premier Palace Hotel у Києві та "Ореанда" в Ялті. Під керівництвом генерального директора Олега Болотова мережа Premier Hotel & Resorts розширилася, включивши в себе такі відомі об'єкти, як "Premier Palace Hotel ", "Premier Hotel Lybid "у Києві та "Premier Hotel Dnister " у Львові [4].

Наразі мережа налічує 20 готелів від 3 до 5 зірок, які пропонують

близько 2100 номерів. Незважаючи на дотримання єдиних стандартів обслуговування в усіх готелях, кожен заклад намагається зберегти свою самобутність та стиль обслуговування. Крім того, вони зберігають рівень відносної автономії при прийнятті конкретних рішень всередині компанії. Така операційна модель дозволяє розглядати кожен готель як невід'ємну частину мережі і водночас як самостійний об'єкт [4].

Рис.1.1. Логотип готельної мережі

Джерело: [4]

Компанія має власний вищий навчальний заклад, що спеціалізується на готельному бізнесі та пропонує різноманітні програми, спрямовані на підготовку та підвищення кваліфікації персоналу та менеджменту готелів. Крім того, до складу компанії входить підрозділ Premier Hospitality Consulting, який пропонує широкий спектр консалтингових послуг, пов'язаних зі створенням та управлінням готельним бізнесом, а також підготовкою та навчанням персоналу готелів. Premier Hotels and Resorts - це заклади, які прагнуть викликати емоції, і люди мають можливість обирати з трьох різних готельних брендів:

Таблиця 1.1

Коротка характеристика суббренду Premier Palace Hotels

Критерії	Відповідність
Опис	Готелі, унікальні своєю історією і архітектурою. У кожному з них аристократична атмосфера переплітається з духом того місця, де розташований готель. Зупинившись тут, безсумнівно відчуваєш себе в самому серці сучасного мегаполісу.

Продовження табл. 1.1

Концепція	Час, проведений тут, хочеться згадувати. Колекція розкішних готелів, що поєднують неповторну атмосферу міста та найвищі стандарти гостинності.
Сегмент	5*, luxury+, luxury resorts
Розташування	Центральна частина міста або перша лінія (для курортних готелів)
Площа номеру	Від 25 м²
Ресторани	Мінімум два, концептуальні ресторани
Конференц-зали	Мінімум 3
Коротка характеристика суббренду Premier Hotels	
Опис	Бізнес-клас серед готелів, що поєднує комфортне розміщення з необхідними послугами і сучасними технологіями, для людей, які ведуть активне життя і цінують час. Завжди зручне розташування, всі умови для ведення бізнесу і ідеальне місце для зустрічей.
Концепція	Абсолютний комфорт для бізнесу . Готелі бізнес-класу, що поєднують у собі зручне розташування, різносторонній вибір послуг, сучасні технології та професійний сервіс.
Сегмент	4*, 3*, luxury+, бутик-готель
Розташування	Центральна частина міста, поруч з основними транспортними розв'язками або туристичними пам'ятками
Площа номеру	Від 16 м²
Ресторани	Мінімум один
Конференц-зали	Мінімум 2
Коротка характеристика суббренду Premier Compass Hotels	
Опис	Тут є все, що необхідно для короткої зупинки в дорозі. І разом з тим, гість завжди може розраховувати на професійний сервіс, особистий простір і приватність. Лаконічний і продуманий дизайн, функціональність і простота характеризують бренд.
Концепція	Сплачувати лише за необхідні базові послуги, але професійний підхід.
Сегмент	2*, 3*
Розташування	Поблизу основних автодоріг, аеропортів або в туристичних центрах (обласні центри, популярні місця відпочинку), зручна транспортна розв'язка
Площа номеру	Від 12 м²
Ресторани	У власному управлінні або в управлінні за договором оренди
Конференц-зали	Мінімум 1

Джерело: складено автором на основі сайту підприємства « Premier Hotels and Resorts»

Основна діяльність мережі готелів Premier – професійне управління готелями, як тими, що входять до мережі, так і незалежними, а також консультаційна та технічна підтримка готельних об'єктів, починаючи зі стадії проектування, введення в експлуатацію і до реорганізації давно діючих об'єктів. Компанія з 15-річним досвідом управління готелями різних

сегментів активно співпрацює з інвесторами за договором франчайзингу та управління, а також пропонує повний спектр послуг у готельному консалтингу на будь-якому етапі існування готельного проекту. Також автор пропонує розклянути пакети для франшиз мережі « Premier Hotels and Resorts» (Додаток А) .

Місія: Надавати бездоганне обслуговування та професійний консалтинг, перевершуючи очікування гостей і замовників.

Цінності бренду: орієнтація на гостя, лідерство, командна робота, прагнення до досконалості, інноваційність, відповідальність, ефективність

Слоган Premier Hotels and Resorts: "Готелі, що створюють емоції"

20 готелів:

- в управлінні: 12
- франшизи: 8

Таблиця 1.2.

Формати готелів

Premier Hotels		**Premier Compass Hotels**	
Вимоги до площі:	Стандартний номер 16-22 м²	**Вимоги до площі:**	Стандартний номер 12-17 м²
Вступний внесок:	Залежать від розміру номерного фонду	**Вступний внесок:**	Залежать від розміру номерного фонду
Інвестиції:	Залежить від площі будівлі, функціональних зон, категорії готелю, кількості номерів	**Інвестиції:**	Залежить від площі будівлі, функціональних зон, категорії готелю, кількості номерів
Роялті:	від 5 % - відрахування від доходу номерного фонду; reservation fee	**Роялті:**	від 5 % - відрахування від доходу номерного фонду; reservation fee
Період окупності:	від 7 років (при новому будівництві), від 1 року (при ребрендингу)	**Період окупності:**	від 4 років (при новому будівництві), від 1 року (при ребрендингу)
Дохід на місяць:	залежить від розміру номерного фонду	**Дохід на місяць:**	залежить від розміру номерного фонду

Джерело: складено автором на основі сайту підприємства « Premier Hotels and Resorts»

Крім того, компанія активно розширює свій курортний бізнес та інвестує в оновлення своїх об'єктів. Цей шлях розпочався з відкриття готелю

"Стар" у Мукачевому наприкінці 2003 року, а в лютому 2004 року було відкрито готель "Лондонський" в Одесі. У 2005 році до мережі приєднався Premier Hotel Dnister у Львові, який пройшов часткову реконструкцію. У 2006 році було відкрито "Прем'єр Готель Космополіт" у Харкові, а 18 жовтня 2007 року було підписано угоду з харківською компанією HoDoS про управління чотиризірковим "Прем'єр Готелем Аврора".

Наприкінці жовтня 2009 року компанія "Козирна Карта" відкрила арт-готель "Баккара" у Києві під управлінням "Прем'єр Готелі та Курорти". Того ж року було засновано бренд Accord Hotels, в який VS Energy інвестувала близько 300 мільйонів доларів США. До 2009 року мережа складалася з п'яти готелів.

У 2010 році було запроваджено програму "Щасливий світ", спрямовану на залучення готелів мережі до екологічних ініціатив. Крім того, на Facebook-сторінках Premier Hotels та Accord Hotels було впроваджено модуль онлайн-бронювання.

У вересні 2011 року було досягнуто домовленості з групою Development Construction Holding про управління готелем Kharkiv Palace. Також було прийнято рішення про управління готелем "Сапфір" в Олександрії, інтегрувавши його в мережу Accord Hotels. Компанія висловила зацікавленість у тому, щоб стати стратегічним інвестором готельних активів українського холдингу "Інтурист", хоча угода не відбулася.

2012 рік ознаменувався виходом на ринок тризіркового готелю "Амарант". Premier Hotel Palazzo у Полтаві та Praga Premier Hotel у Донецьку (разом з придбанням готелю Praga Accord в Ужгороді) були взяті під управління, ставши частиною мережі Premier Hotels. Також було запущено мережу двозіркових готелів Premier Compas Hotels, що працює на умовах франчайзингу.

28 березня 2013 року компанія організувала одноденний майстер-клас у співпраці з журналом "Академія гостинності" під час Міжнародної виставки "Готельний та ресторанний бізнес України", орієнтований на

власників, керівників та топ-менеджерів готелів. У квітні було підписано угоду про співпрацю з Національним олімпійським комітетом України. Наприкінці листопада було укладено угоду про управління готелем "Загублений світ" у Херсоні, який згодом було перейменовано на "Компас Готель Херсон".

У травні 2014 року в Одесі відкрився готель "Прем'єр Женева" на 38 номерів, ресторан та конференц-зал. Premier Hotel Shafran дебютував у Сумах на початку 2015 року, а Premier Hotel Lybid у Києві став новим об'єктом мережі у 2016 році. Крім того, мережа стала генеральним партнером фестивалю "Французька весна в Україні".

У квітні 2017 року мережа розпочала будівництво розкішного апарт-готелю в Буковелі у співпраці з компанією LevDevelopment. Завершення проекту було заплановано на початок 2019 року. У грудні того ж року компанія увійшла до складу координаційної ради, яка виступає за легалізацію соціально відповідального грального бізнесу. У листопаді 2018 року мережа з гордістю представила свої пропозиції на національному стенді України під час авторитетної туристичної виставки WTM у Лондоні. 1 травня 2019 року співпраця між готелем Premier Kharkiv Palace та мережею завершилася. Згодом, в осінньому сезоні, мережа представила першого в індустрії чат-бота, розробленого спеціально для готелів, який пропонує послуги віртуального консьєржа. У грудні 2019 року компанія досягла значної віхи, відкривши Premier Hotel Miskolc(рис.1.2.), чотиризірковий готель, розташований у місті Мішкольц, Угорщина. Це стало першим міжнародним проектом мережі.

Аналіз показує, що фактори внутрішнього середовища мають значний вплив на діяльність компанії. Внутрішнє середовище фірми охоплює сукупність факторів, які встановлюються і контролюються самою компанією. Ці фактори безпосередньо впливають на ефективність діяльності компанії і включають її стратегії, цілі, завдання, структуру, технології, персонал та організаційну культуру.

Рис.1.2 . Чотиризірковий готель Premier Hotel Miskolc

Джерело: [4]

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що споживча цінність послуг, які пропонує мережа готелів Premier Hotel & Resorts, формується під впливом різних складових. Інтеграція цих компонентів відображає взаємовідносини між клієнтами та компанією на всіх етапах ланцюжка виробництва готельної послуги. Визначивши та зрозумівши складові споживчої цінності (такі як соціальні, емоційні, матеріальні та сервісні аспекти), можна впроваджувати відповідні маркетингові заходи, щоб впливати на рівень споживчої цінності, яку відчувають клієнти, та підвищувати його.

У цьому вступі заглибимося в результати дослідження, проведеного щодо мережі "Premier Hotel & Resorts" з точки зору франчайзингу. Основна увага якого буде зосереджена на географічному розподілі готелів, категоризації готелів на основі місткості та ціновій політиці, що реалізується в мережі. Досліджуючи ці аспекти, зможемо отримати всебічне розуміння діяльності мережі та визначити ключові фактори, які сприяють її успіху у франчайзинговій індустрії.

На географічну карту були нанесені готелі різних брендів, і більшість готелів мережі (82,4%) належать до бренду Premier Hotels (Додаток Б). Значна частина (43,75%) цих готелів розташована в містах-мільйонниках, зокрема три готелі в Києві, два в Харкові та два в Одесі. В обласних центрах,

таких як Дніпро, Львів, Суми, Херсон та Полтава, розташовано п'ять готелів (31,25%), тоді як три готелі (18,75%) знаходяться в менших містах, таких як Мукачево, Почаїв та Олександрія. Крім того, один готель (6,25%) розташований у селі Поляниця на курорті Буковель.

Аналізуючи розподіл готелів всередині мережі, стає очевидним, що більшість готелів розташовані в центрах міст або поблизу них. Таке вигідне розташування забезпечує легку доступність завдяки добре розвиненій транспортній мережі та гарантує, що основні історичні та архітектурні пам'ятки знаходяться в межах пішохідної доступності для гостей.

Беручи до уваги офіційну класифікацію готелів в Україні за місткістю, яка розрізняє малі, середні та великі готелі, готелі були розподілені за відповідними категоріями.

16 наявних готелів переважають малі готелі - 11 закладів (68. 75%), серед яких Premier Compass Hotel Херсон (18 номерів, найменший у мережі), Premier Compass Hotel Олександрія (22), Premier Hotel Почаїв (28), Premier Geneva Hotel в Одесі (38), Premier Hotel Аврора (37), "Прем'єр Готель Космополіт" (29) у Харкові, "Прем'єр Готель Шафран" у Сумах (38), "Прем'єр Готель Мішкольц" (27), "Прем'єр Готель Стар" у Мукачеві (61), "Прем'єр Готель Палаццо" у Полтаві (63) та "Прем'єр Готель Абрі" у Дніпрі (72 номери).

Середні готелі складають чотири заклади (25%): Premier Resort Hotel у с. Поляниця (130 номерів), Premier Hotel Dnister у Львові (166 номерів), Premier Hotel Odesa (202 номери) та Premier Hotel Lybid у Києві (274 номери).

Аналіз готелів на основі цінової політики показав, що найнижчу мінімальну вартість проживання пропонує готель "Прем'єр Компас Олександрія" - 450 грн., тоді як найвища мінімальна вартість номера - 1800 грн. - у готелі "Прем'єр Готель Одеса".

1.2. Діагностика франчайзингу готельної мережі

Відповідно до Статуту Premier Hotel & Resorts, основними видами діяльності компанії є готельне господарство, ресторанне господарство, барне господарство, а також діяльність, спрямована на забезпечення фізичного комфорту. Основними клієнтами Premier Hotel & Resorts є туроператори та корпоративні клієнти, з якими готель укладає договірні угоди. Особливо прибутковими для компанії є великі туристичні компанії, які володіють власними туристичними мережами і мають більші можливості з точки зору організації продажу готельних послуг. Цей сегмент є найбільш перспективним ринком готельних послуг. Організація розміщення є основною складовою технологічного процесу прийому та обслуговування гостей у Premier Hotel & Resorts.

Клієнтська база мережі готелів Premier Hotel & Resorts складається як з іноземних гостей, так і з резидентів України, які приїжджають з інших міст і потребують довгострокового проживання з діловими цілями. Крім того, мережа готелів обслуговує осіб, які, перебуваючи в місті, просто цінують комфорт домашньої атмосфери і прагнуть отримати доступ до широкого спектру додаткових готельних послуг.

У сучасному швидкозмінному ландшафті інформаційних технологій Premier Hotel & Resorts обрала стратегію електронного бізнесу для ефективного обслуговування своїх бізнес-клієнтів у мережі готелів. Для цього компанія запустила офіційний веб-сайт https://www.phnr.com/ua (Додаток В) [4]. Цей стратегічний крок значно посилив прихильність мережі готелів до обслуговування своїх бізнес-клієнтів.

Стратегія електронного бізнесу Premier Hotel & Resorts пристосована до вимог міжнародного ринку. Веб-сайт компанії є активною платформою, доступною для користувачів 24 години на добу, 7 днів на тиждень. Це цінний ресурс, на якому мережа готелів постійно ділиться інформацією про свої послуги, деталями про історію, філософію,

корпоративні цінності та стратегічний підхід компанії. Крім того, веб-сайт надає фінансову інформацію, забезпечуючи прозорість своєї діяльності.

Мережа готелів Premier Hotel & Resorts веде спеціальну сторінку в Instagram, https://www.instagram.com/premier_hotels_and_resorts/ (Додаток Г) яка слугує онлайн-платформою для взаємодії зі своєю аудиторією. Сторінка регулярно оновлюється свіжим контентом кілька разів на тиждень, заохочуючи користувачів до взаємодії через репости та коментарі. На ній представлені різні медіа, такі як зображення, додатки та інший цікавий контент. У розділі "Інформація" відвідувачі можуть ознайомитися з короткою історією мережі готелів, деталями про спільноту, прямим посиланням на офіційний сайт Premier Hotel & Resorts, а також з вичерпним переліком основних подій та досягнень мережі. Слід зазначити, що Instagram посідає чільне місце серед улюблених каналів соціальної комунікації мережі готелів Premier Hotel & Resorts. Сторінки в Instagram постійно оновлюються, що сприяє активному залученню та зворотному зв'язку з користувачами. Такий динамічний підхід підвищує впізнаваність бренду та викликає інтерес у широкого кола інтернет-користувачів.

Бізнес-стратегія мережі готелів Premier Hotel & Resorts передбачає раціональну цінову політику. Механізм ціноутворення, що застосовується в мережі готелів, спирається на досвід американських та європейських готелів. Він працює за дворівневою системою, де на верхньому рівні керівництво мережі готелів Premier Hotel & Resorts та фахівці відділу маркетингу визначають ціни на конкретні готельні номери. На нижньому рівні персонал готелю коригує ці базові тарифи відповідно до індивідуальних обставин або ситуацій, беручи до уваги такі фактори, як тривалість проживання та частота заїздів.

Мережа готелів Premier Hotel & Resorts дотримується європейської моделі обслуговування, коли клієнти сплачують за проживання окремо від харчування. Для того, щоб стимулювати продажі як основних, так і додаткових платних послуг, готельна мережа використовує різні цінові

знижки та стратегії диференціації тарифів. Ці ініціативи мають на меті стимулювати гостей користуватися додатковими послугами. Крім того, мережа готелів Premier Hotel & Resorts може надавати комерційні знижки залежно від тривалості перебування гостей або у випадках, коли певні види послуг не можуть бути надані з об'єктивних причин.

Мережа готелів Premier Hotel & Resorts надає різні види цінових знижок для різних сегментів клієнтів. До таких знижок відносяться:

- Функціональні (дилерські) знижки: Ці знижки застосовуються, коли послуги продаються через посередників, таких як дистриб'ютори або туристичні агенції. Мережа готелів Premier Hotel & Resorts пропонує знижку 3-15% на відшкодування витрат посередників, виходячи з вартості послуг.
- Знижки для постійних клієнтів: Мережа готелів надає знижки постійним клієнтам у розмірі 5-10%, при цьому розмір цих знижок коригується в залежності від терміну проживання.
- Спеціальні знижки: Розмір цих знижок визначається шляхом індивідуальних розрахунків з урахуванням конкретних обставин або домовленостей.

Крім того, мережа готелів Premier Hotel & Resorts застосовує спеціальні цінові стратегії для залучення клієнтів, які можуть забронювати більшу кількість людино-днів протягом певного періоду. Вони також пропонують пільгові ціни для груп клієнтів. Крім того, мережа готелів надає спеціальні корпоративні тарифи для клієнтів, які зобов'язуються використовувати певну кількість номерів щороку.

Для ефективного обслуговування бізнес-клієнтів мережа готелів Premier Hotel & Resorts використовує декілька засобів, включаючи заохочення клієнтів, наприклад, розповсюдження рекламних матеріалів про свій заклад. Вони також застосовують такі методи, як "психологічні ціни", які використовують цінові стратегії для створення сприятливого сприйняття серед клієнтів. Крім того, мережа готелів пропонує заохочення для власного персоналу, наприклад, бонуси, щоб забезпечити відмінне надання послуг.

У мережі готелів Premier Hotel & Resorts застосовуються обидва типи бронювання, при цьому гарантоване бронювання зазвичай використовується для бронювань юридичних осіб, а негарантоване - для індивідуальних гостей. При бронюванні клієнт повинен вказати своє ім'я, прізвище, дату та час прибуття, тривалість перебування та бажаний тип номера. Мережа готелів також співпрацює з компаніями-посередниками в рамках своїх каналів продажів.

Основними бізнес-клієнтами мережі готелів Premier Hotel & Resorts є іноземці та жителі України, які приїжджають з інших міст і потребують довгострокового проживання з діловими цілями. Крім того, важливими клієнтами є приватні особи, які просто цінують домашній затишок під час перебування в місті та шукають повний спектр готельних послуг. Мережа готелів Premier Hotel & Resorts веде базу даних гостей, які раніше зупинялися в їхніх готелях, і за їхньою згодою підтримує з ними зв'язок через електронну пошту або телефон, щоб надавати їм пропозиції, привітання зі святами та іншу актуальну інформацію. Постійні клієнти заохочуються знижками на проживання та додаткові послуги., що створює сильне почуття лояльності та стимул продовжувати обирати Premier Hotel & Resorts для своїх майбутніх подорожей.

Для полегшення процесу бронювання мережа готелів Premier Hotel & Resorts має спеціальний веб-сайт, на якому клієнти можуть отримати детальну інформацію про мережу готелів, ознайомитися з наявними номерами та послугами, а також зручно здійснити бронювання.

Аналіз фінансового стану готельного підприємства ПрАТ "Готель "Прем'єр Палас" ґрунтується на наданій підприємством фінансовій звітності, а саме "Балансі" (Форма № 1) та "Звіті про фінансові результати" (Форма № 2) за 2021-2022 роки. У цьому аналізі ми розглянемо ключові показники діяльності ПрАТ "Готель "Прем'єр Палас" та їхні тенденції. Показники економічної ефективності діяльності підприємства за 2021-2022 роки представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Динаміка фінансових результатів готелю «Готель Прем'єр Палац» за період 2021-2022

№ п/п	Показники	2021	2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1	Чистий дохід	274274	119912	+9278	18,42
2	Собівартість	161939	100806	+4471	13,73
3	Валовий прибуток	112335	19106	+4807	27,00
4	Інші операційні доходи	142340	60389	-2678	-85,12
5	Адміністративні витрати	29147	15453	+5157	108,38
6	Витрати на збут	8754	1536	+1551	168,95
7	Інші операційні витрати	8517	7246	-118	-33,23
8	Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток / збиток)	208257	55260	-4461 -	-29,91
9	Фінансові результати до оподаткування (прибуток / збиток)	112628	10308	+30583,6	-637,91
10	Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток)	112628	10308	-	-
11	Рентабельність госп. діяльності , %	-	35.46	-	-

Джерело: систематизовано автором за [4]

Розглядаючи основні економічні показники діяльності підприємства, слід зазначити, що найбільшу питому вагу в структурі собівартості займають витрати, пов'язані з реалізацією послуг та інші різні витрати. За період з 2021 по 2022 рік відбулося помітне зниження собівартості готельного продукту, що реалізується підприємством.

Варто підкреслити, що валовий прибуток готелю є досить значним, щоб підтримувати поточні ініціативи з розвитку та впровадження нових інновацій. В 2021 році цей показник становив 112335 тис.грн, а в 2022 році зменьшився до 19106 тис.грн. В 2021 році внаслідок модернізації номерного фонду було понесено значну частину інших витрат на загальну суму 55428 тис. грн, що призвело до значних збитків компанії на кінець звітного періоду. Однак у 2022 році відбулося зростання чистого доходу від

реалізації послуг на 18,42% порівняно з 2021 роком. Таке зростання можна пояснити вищим середнім рівнем заповнюваності готелю, тоді як адміністративні витрати та витрати на збут скоротилися більш ніж удвічі. Крім того, готель отримав інші доходи в сумі 142349 тис. грн, тоді як інші витрати за звітний період склали 8517 грн, що на 84,89% менше порівняно з попереднім роком.

На основі розрахунків, наведених у таблиці, можна зробити висновок, що наша компанія була прибутковою протягом звітного періоду 2022 року. Підсумовуючи, можна з упевненістю стверджувати, що Premier Hotel Palace працює ефективно та добре підготовлений до впровадження інноваційних заходів.

Проведемо аналіз сильних і слабких сторін мережі Premier Hotel & Resorts, оцінимо наявні ресурси та сфери вдосконалення, оцінимо можливості мережі, визначимо потенційні можливості та розглянемо потенційні загрози. Для цього проведемо метод SWOT-аналізу готельної мережі «Premier Hotel & Resorts» (табл.1.5.)

Таблиця 1.5

Матриця SWOT-аналізу мережі «Premier Hotel & Resorts»

Можливості (О)	**Загрози (Т)**
1.Розширення охоплення мережі за рахунок оренди додаткових готелів. 2.Потенціал для включення додаткових послуг, таких як оренда автомобілів, обслуговування номерів, тренажерний зал. 3.Впровадження інтелектуальних систем управління готелем. 4.Створення індивідуальної програми навчання для персоналу готелю. 5.Створення власної мережі ресторанів, кафе та розважальних закладів. 6.Потенціал для внутрішніх реформ в управлінні готелем з акцентом на якість. 7.Мотивація персоналу та розробка власних курсів для розвитку співробітників.	1.Брати участь у дискусіях з представниками міжнародних мереж щодо різноманітних варіантів співпраці (наприклад, орендних угод). 2.Потенційні ризики, пов'язані із запровадженням нових додаткових послуг в умовах триваючої світової кризи. 3.Постійна залежність від лізингових угод, що призводить до зниження конкурентоспроможності. 4.Потенційна втрата лояльної бізнес-клієнтури та повільне виконання управлінських завдань. 5.Зниження якості послуг, що надаються. 6.Посилення конкуренції через зміну споживчих переваг.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1.Мережа готелів має вигідне та привабливе розташування. 2.Номерний фонд мережі відповідає міжнародним стандартам для готелів свого класу. 3.Наявні достатні фінансові ресурси для розширення та урізноманітнення спектру додаткових послуг. 4.Топ-менеджмент мережі має великий досвід роботи в галузі.	1.Відсутність власної мережі розважальних закладів та закладів харчування. 2.Неефективна структура управління, недостатня ефективність управління операційною діяльністю, проблеми з підтриманням відносин з постійними клієнтами. 3.Висока плинність кадрів та нестача сертифікованих фахівців. 4.Несприятливе співвідношення між розміром номерного фонду та загальною площею готельної мережі, що призводить до підвищених постійних витрат на квадратний метр номерного фонду.

Згідно з результатами SWOT-аналізу, найкращим підходом до підвищення операційної ефективності мережі Premier Hotel & Resorts є залучення аутсорсингових компаній. Вступаючи в стратегічне партнерство та укладаючи контрактні угоди із зовнішніми постачальниками послуг, мережа може підвищити ефективність управління виробничо-господарською діяльністю, тим самим підвищуючи свою конкурентоспроможність на ринку готельних послуг.

Крім того, аутсорсинг може забезпечити мережі Premier Hotel & Resorts масштабованість і гнучкість в управлінні операціями. Співпрацюючи з аутсорсинговими компаніями, мережа може легко коригувати розподіл ресурсів відповідно до сезонних потреб або коливань обсягів бізнесу. Така гнучкість дозволяє Premier Hotel & Resorts оптимізувати свою робочу силу і розподіляти ресурси більш ефективно, гарантуючи, що необхідна кількість персоналу завжди доступна, не несучи надмірних витрат у періоди низького попиту. Крім того, аутсорсинг може запровадити інноваційні технології та найкращі галузеві практики в мережі, що дозволить їй залишатися в авангарді прогресу в секторі готельних послуг. Використовуючи зовнішню експертизу та залишаючись в курсі останніх галузевих тенденцій, Premier Hotel & Resorts може постійно підвищувати свою операційну ефективність та утримувати позицію лідера на ринку.

РОЗДІЛ 2.
ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «PREMIER HOTEL & RESORTS » НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

2.1. Розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення портфеля франшиз

У сучасних умовах перед вітчизняними готелями постає завдання підвищення операційної ефективності. Це вимагає створення ефективних механізмів управління виробничо-господарською діяльністю. Для підвищення конкурентоспроможності на ринку готельних послуг готельні мережі все частіше звертаються до залучення аутсорсингових компаній на договірній основі. Мотиви та користь від укладення аутсорсингових договорів наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Мотиви та користь від укладення аутсорсингових договорів

Назва	Характеристика
Мотиви	- скорочення та контроль витрат виробництва; - потреба в поліпшенні обслуговування клієнтів; - доступ до світових виробничих технологій; - підвищення гнучкості діяльності; - відсутність у готельних закладах необхідного обладнання, знань та технологій; - залучення висококваліфікованих спеціалістів.
Користь	- швидка адаптація до нових технологій; - оптимізація готельних послуг; - уникнення додаткових витрат; - суттєве посилення конкурентоспроможності.

Джерело: наведено автором на основі [32]

Як свідчать дані, наведені в таблиці 2.1, використання аутсорсингових послуг дозволяє підприємствам досягти значного скорочення витрат. Це пов'язано насамперед зі спрощенням процесу виробничо-

господарської діяльності, оптимізацією функцій та зосередженням на основних видах діяльності. Передаючи на аутсорсинг певні функції, готельні заклади можуть досягти таких переваг:

- Зниження витрат, пов'язаних з обслуговуванням обладнання та заробітною платою персоналу, який виконує ці функції.
- Заміна постійних витрат на змінні шляхом передачі таких завдань, як встановлення та експлуатація комп'ютерного обладнання, зовнішнім субпідрядникам. Це зменшує витрати на обслуговування, знижує ризики, пов'язані з експлуатацією та оновленням обладнання, а також дає змогу краще оцінити зв'язок між зростанням бізнесу та витратами на IT-обладнання.
- Доступ до послуг на вимогу для вирішення непередбачуваних обставин або сезонного збільшення виробництва, що зменшує потребу в утриманні недовантаженого персоналу та обладнання.
- Залучення висококваліфікованих фахівців на контрактній основі для вирішення конкретних завдань, що дозволяє скоротити витрати на утримання штатних працівників і відрахування до фондів пенсійного та соціального страхування.
- Зменшення витрат на непріоритетні науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.
- Скорочення витрат на контроль якості переданих на аутсорсинг бізнес-процесів за рахунок чіткого визначення відповідальності аутсорсера за якість послуг.
- Зниження витрат на експлуатацію комп'ютерної техніки, використання інформаційних технологій та управління базами даних за рахунок залучення досвідчених і кваліфікованих фахівців.
- Підвищення ефективності переданих на аутсорсинг бізнес-процесів і поліпшення роботи інших внутрішніх підрозділів за рахунок використання досвіду та інформаційної бази аутсорсера, а також

впровадження заходів, ініційованих аутсорсером, для підвищення ефективності діяльності компанії та розвитку внутрішнього конкурентного середовища.

Важливо зазначити, що застосування аутсорсингу, як і будь-якого іншого методу підвищення ефективності підприємства, вимагає ретельного впровадження. Успішний процес аутсорсингу, як правило, складається з декількох етапів, як показано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Етапи застосування аутсорсингу

Етапи	Особливості етапу
Етап 1	Укладення угоди з аутсорсинговою компанією
Етап 2	Управління перехідним періодом
Етап 3	Трансформація найважливіших бізнес-процесів компанії
Етап 4	Використання інноваційних можливостей аутсорсингу

Джерело: наведено автором на основі [47]

Використання аутсорсингу в діяльності готельних мереж може запропонувати компанії значні конкурентні переваги. Основна привабливість аутсорсингу полягає у здатності зовнішнього постачальника послуг забезпечити економію витрат, підвищити рівень обслуговування завдяки спеціалізації та використанню доступної і кваліфікованої робочої сили.

Готельні мережі, що працюють в Україні, такі як Hilton Hotels and Resorts, Carlson Rezidor Hotel Group та Premier Hotels and Resorts, зазвичай делегують певні функції аутсорсинговим компаніям. Ці функції, як правило, включають управління персоналом, організацію заходів, а також маркетингову та PR-діяльність, спрямовану на підтримку іміджу бренду. Репутація готельних брендів залежить від якості роботи персоналу та допоміжних служб. Однак не всі види діяльності можуть бути передані на аутсорсинг. Певні ролі, які передбачають безпосередню взаємодію з гостями готелю, такі як адміністратори, офіціанти, кухарі та покоївки, повинні бути

заповнені постійними працівниками, щоб забезпечити стабільний рівень якості обслуговування. З іншого боку, готельні мережі часто передають на аутсорсинг такі завдання, як обслуговування обладнання, послуги пральні або ремонт меблів.

Таким чином, можна стверджувати, що можливість впровадження та застосування аутсорсингу в готельному господарстві в якості методу оптимізації витрат є ефективним як для основної, так і для додаткової діяльності, а також в загальній структурі управління готельним підприємством.

2.3. Соціально-економічний ефект від впровадження

Аутсорсинг - це гнучкий бізнес-інструмент, який дозволяє організаціям передавати певні функції зовнішнім підрядникам повністю або частково, як на короткий, так і на тривалий період часу. Практика аутсорсингу має безпосередній вплив на поточний і майбутній стан компанії, істотно впливаючи на різні аспекти, такі як ринкова вартість компанії, репутація, відносини з партнерами, конкурентами і клієнтами, а також перспективи її розвитку і результати діяльності окремих підрозділів.

Тому необхідно проводити комплексну оцінку ефективності аутсорсингу, враховуючи всі доходи і витрати, пов'язані з кожним етапом конкретного процесу або функції. При оцінці ефективності аутсорсингу типовий підхід передбачає порівняння фактичних показників діяльності компанії до і після його впровадження., розглядаючи такі фактори, як підвищення ефективності, економія витрат і загальне зростання бізнесу як ключові показники успіху.

Оцінка ефективності аутсорсингу в готельному бізнесі проводиться з використанням наступних методологічних підходів (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2

Оцінка ефективності аутсорсингу в діяльності готельного закладу

Оцінка ефективності	Визначення
Оцінка на основі порівняння витрат	Порівняння собівартості бізнес-процесу власними силами і можливих додаткових доходів із сукупними поточними витратами та витратами при купівлі цієї послуги в аутсорсера.
Оцінка шляхом розрахунку коефіцієнта ризику	Чим вище значення коефіцієнту економічної доцільності аутсорсингу, тим привабливіше аутсорсинг-підприємство для підприємствазамовника.
Оцінка на основі зміни якості виконаної функції	Оцінка результатів впровадження аутсорсингу на рівні якісних показників виконання функції
Оцінка шляхом визначення основних критеріїв і показників ефективності	Вартісний, часовий та соціальний критерії, якість послуг.
Оцінка через зміну доходів і витрат	Різниця між загальними доходами й витратами після впровадження аутсорсингу має бути більшою від різниці загальних доходів і витрат до його впровадження.

Джерело: наведено автором на основі [32]

Тому необхідно проводити комплексну оцінку ефективності аутсорсингу, враховуючи всі доходи і витрати, пов'язані з кожним етапом конкретного процесу або функції. При оцінці ефективності аутсорсингу типовий підхід передбачає порівняння фактичних показників діяльності компанії до і після його впровадження.

Однак проблема полягає у виборі відповідного набору показників для оцінки ефективності аутсорсингових операцій. Для створення такої системи необхідно спочатку зрозуміти основні цілі та завдання, які ставлять перед собою власники або менеджери готельних закладів, приймаючи рішення про аутсорсинг. Ці цілі, як правило, поділяються на короткострокові, такі як скорочення витрат і збільшення прибутку, і довгострокові, що включають посилення економічного потенціалу підприємства, підвищення конкурентоспроможності та поліпшення якості продукції.

Таким чином, аналіз ефективності аутсорсингу можна проводити на основі як кількісних, так і якісних параметрів. Кількісні показники повинні відображати вартісний аспект діяльності компанії і поділяються на абсолютні та відносні. Абсолютні показники дозволяють проаналізувати відхилення фактичних витрат, доходів і прибутку порівняно з базовими значеннями, тоді як відносні показники оцінюють ефективність використання трудових, основних засобів, фінансових ресурсів та інших компонентів, задіяних у процесі аутсорсингу, що сприяють підвищенню економічного потенціалу підприємства.

З іншого боку, якісні параметри оцінюють ступінь відповідності діяльності компанії якісній складовій її функціонування, що впливає на підвищення попиту клієнтів та прибутковості підприємства. Іншими словами, ефективність впровадження аутсорсингу на підприємстві може бути визначена через такі якісні показники, як покращення технологічного оснащення, збільшення частки інноваційних продуктів та послуг, підвищення якості та ефективності наданих послуг або виробленої продукції та її складових, оптимізація організаційної структури, раціоналізація процесу надання готельних послуг тощо.

Отже, ефективність впровадження аутсорсингу на підприємстві можна оцінювати за системою показників, які подано на табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники оцінювання готельного аутсорсингу

Оцінка ефективності аутсорсингу	
Загальна система оцінки	Процесна система оцінка
Відносні показники	Ефективність аутсорсингу на етапі дослідження і проектування про дукції
Абсолютні показники	Ефективність аутсорсингу на етапі виготовлення продукції
	Ефективність аутсорсингу на етапі реалізації прод укції
	Ефективність аутсорсингу на етапі утилізації продукції
	Ефективність аутсорсингу на етапі експлуатації продукції

Джерело: наведено автором на основі [32]

Пропонуємо використовувати комплексний коефіцієнт ефективності як міру ефективності аутсорсингу бізнес-функцій на підприємстві. Запропонований підхід передбачає наступні кроки:

1.Розрахувати планові витрати на виконання бізнес-функцій всередині підприємства та порівняти їх з фактичними витратами, понесеними при передачі функцій на аутсорсинг зовнішньому суб'єкту.

2.Оцінити економію, досягнуту за рахунок передачі конкретних бізнес-функцій на аутсорсинг. Економічний ефект (ЕЕ) від передачі функцій зовнішньому суб'єкту визначається шляхом порівняння фактичних (або планових) витрат (Вф) на виконання функцій власними силами з витратами (Вф), понесеними при передачі їх на аутсорсинг.

Для оцінки ефективності готельного аутсорсингу можна використовувати як якісні, так і кількісні показники. Якісні показники включають вдосконалення технологічного оснащення, збільшення частки інноваційної продукції, зменшення виробничого браку, підвищення якості послуг або виробленої продукції за рахунок оптимізації організаційної структури та виробничого процесу.

Кількісні показники охоплюють різні аспекти, такі як оцінка витрат, оцінка прибутку та аналіз доходів. Абсолютні показники використовуються для оцінки витрат, прибутку та доходу, тоді як відносні показники вимірюють рентабельність, продуктивність праці, трудомісткість одиниці продукції, фондовіддачу основних засобів та завантаження обладнання.

3.Розрахувати коефіцієнт ефективності аутсорсингу (Ке) шляхом ділення економічного ефекту (ЕЕ) від аутсорсингу на витрати (В), понесені на виконання бізнес-функції зовнішнім суб'єктом.

4.Оцініть доцільність аутсорсингу на основі коефіцієнта ефективності аутсорсингу. Якщо $Ке < 0$, використовувати аутсорсинг недоцільно. $Ке = 0$ свідчить про те, що доцільність аутсорсингу залежить від якісних показників. $Ке > 0$ свідчить про те, що аутсорсинг є доцільним.

Проаналізувавши основні показники оцінки ефективності аутсорсингу в господарській діяльності, можна зробити висновок, що оцінка може проводитися за допомогою специфічних показників для різних видів аутсорсингу або за допомогою узагальнених показників, які оцінюють загальну ефективність підприємства. Вибір показників залежить від завдань підприємства, видів діяльності та характеру функцій, що передаються на аутсорсинг. Наприклад, специфічними показниками для аутсорсингу IT-послуг можуть бути скорочення часу простою, підвищення продуктивності системи та посилення заходів кібербезпеки. З іншого боку, для аутсорсингу послуг з підтримки клієнтів більш важливими можуть бути такі показники, як рейтинг задоволеності клієнтів, час реагування та рівень вирішення проблем. Вибравши відповідні показники, адаптовані до конкретних аутсорсингових ініціатив, компанії можуть точно оцінити вплив аутсорсингу на загальну діяльність і прийняти обґрунтоване рішення про продовження або розширення такого партнерства.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження, зроблені наступні висновки.

Готельні мережі стали важливими гравцями в сучасній індустрії гостинності, відіграючи вирішальну роль у підтримці високих стандартів обслуговування на світовому туристичному ринку. Період політичних та економічних перетворень в Україні сприяв посиленню ділових та культурних зв'язків зі світом, що призвело до зростання кількості іноземних та вітчизняних туристів, які відвідують різні регіони країни. Щоб задовольнити зростаючий попит на комфортне проживання та якісне обслуговування, на український туристичний ринок вийшли як міжнародні готельні групи, так і національні бренди.

Готельні мережі мають кілька відмінних рис, які сприяють їхньому успіху. Вони працюють під єдиним керівництвом, що забезпечує єдину систему бронювання для всіх об'єктів. Це створює узгодженість бренду, зменшує витрати, пов'язані з розвитком бренду, а також сприяє залученню та утриманню клієнтів. Мережі також наголошують на стандартизації, гармонізації систем управління та навчання, що призводить до підвищення ефективності, розширення спектру додаткових послуг та покращення прибутковості для всіх учасників. Крім того, економія коштів у таких сферах, як закупівлі, інженерні послуги, оздоблення, маркетингові дослідження та реклама, сприяє підвищенню конкурентоспроможності готельних мереж порівняно з незалежними готелями.

Однак для процвітання готельних мереж на українському ринку необхідне створення сприятливої законодавчої бази для регулювання їхньої діяльності. Крім того, комплексні управлінські та маркетингові практики, адаптовані до невизначеності та ризиків готельної індустрії, мають вирішальне значення для довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Загалом, готельні мережі слугують рушійною силою досконалості обслуговування, впізнаваності бренду та ефективності в індустрії

гостинності. Оскільки туристичний сектор України продовжує зростати, створення сприятливого середовища для готельних мереж та впровадження ефективних стратегій управління буде мати важливе значення для задоволення зростаючих потреб мандрівників та підтримки процвітання готельної індустрії.

«Premier Hotel & Resorts» – перший український готельний оператор, заснований у 2003 році. Першими об'єктами мережі стали 2 готелі: Premier Palace Hotel (Київ) та «Ореанда» (Ялта). Генеральний директор – Олег Болотов. Найбільші об'єкти мережі – Premier Palace Hotel, Premier Hotel Rus, Premier Hotel Lybid – у Києві, Premier Hotel Dnister – у Львові. Основна діяльність мережі – управління готелями (як входять у мережі, і незалежними), і навіть консультаційна і технічна підтримка готельних об'єктів. Крім того, компанія також розвиває курортний напрямок, вкладає ресурси в реконструкцію об'єктів.

Основними бізнес-клієнтами готельної мережі «Premier Hotel & Resorts» є іноземці або мешканці України, які приїхали з інших міст, та перебувають довгий час далеко від власної домівки у відрядженні, або ж люди, які, перебуваючи у місті, просто цінують домашній затишок, при цьому бажають отримувати весь перелік готельних послуг. У готельній мережі «Premier Hotel & Resorts» сформована база даних, в якій фіксуються гості, що перебували в готельній мережі. З ними підтримується контакт (при їхній згоді на їхні електронні адреси чи телефони відправляють пропозиції готельної мережі «Premier Hotel & Resorts», привітання зі святами і т. п.). Постійним клієнтам надають знижки на проживання та додаткові послуги. Готельна мережа «Premier Hotel & Resorts» має власний інтернет-сайт, де клієнт має змогу ознайомитися з готельною мережею, переглянути які номери та послуги вона пропонує та має можливість забронювати номер.

Формування вітчизняних готельних мереж розпочалося в 2003 р. з Premier Hotels and Resorts. Ця мережа розвиває три бренди (Premier Palace Hotels, Premier Hotels, Premier Compass Hotels) та налічує 15 готелів категорії

3-5 зірок, сконцентрованих у обласних центрах України. Проведене дослідження дозволяє дати таку характеристику ситуації в якій функціонує готельна мережа «Premier Hotel & Resorts»: основні ризики для учасників готельного ринку сконцентровані в самому готельному господарстві – посилення конкуренції призводить до необхідності пошуку способів вдосконалення і розширення гравцями ринку своєї діяльності (розширення асортименту додаткових послуг, активізація залучення клієнтів та ін.); ріст потреб клієнтів призводить до необхідності чіткого виділення цільової аудиторії двозіркових готелів, при цьому неправильно вибрана стратегія сегментації і розробка неправильного комплексу мікроприємств з маркетингу може привести також до зниження конкурентоспроможності; в умовах кризи можна очікувати не тільки на зниження рівня заселення готелів, але і зміщення попиту клієнтів в сторону готелів з меншим рівнем зірковості, що потребує розроблення мір для залучення і утримання клієнтів в умовах кризи.

Для подальшого впровадження інновацій необхідно було дослідити основні економічні показники діяльності підприємства, які показали збільшення собівартості реалізованих послуг за період з 2021 по 2022 рік, а також збільшення інших витрат на оновлення номерного фонду готельного підприємства. На прикінці звітного періоду 2022 року спостерігалося збільшення інших доходів у наслідок отримання інвестицій для впровадження інновацій.

За підсумками SWOT-аналізу можна говорити що найкращим підходом до підвищення операційної ефективності мережі Premier Hotel & Resorts є залучення аутсорсингових компаній.

З метою оптимізації роботи допоміжного бізнес-процесу, рекомендовано започаткування співпраці з компаніями-аутсорсерами, котрі спеціалізуються на розробці та підтримці технічного забезпечення. Мережевим готельним закладам необхідно застосувати послуги IT-компаній задля: автоматизації бізнес-процесів всередині готелю, створення

внутрішньої інформаційної системи, об'єднання Інтернету та екстернату систем в одне бізнес-середовище

Рекомендовано, здійснювати оцінку ефективності застосування аутсорсингу в діяльності готельного закладу згідно наступних методичних прийомів: оцінки на основі порівняльних витрат, шляхом розрахунку коефіцієнта ризику, зміни якості виконаної функції, визначення основних критеріїв і показників ефективності та оцінка через зміну доходів і витрат.

Запропоновано здійснювати аналіз ефективності аутсорсингу на основі кількісних, якісних та абсолютних параметрів. Кількісні показники включають:

-приріст показників рентабельності; приріст продуктивності праці; зменшення трудомісткості одиниці продукції; збільшення коефіцієнта інтенсивного використання обладнання.

В свою чергу, до якісних показників відносять: покращення діяльності за рахунок оптимізації організаційної структури та процесу виробництва; зростання частки інноваційної продукції; покращення якості наданих послуг чи виробленої продукції, а також її складових елементів.

Абсолютні показники відображають оцінку за витратами, за прибутком та за доходом. Наголошено на необхідності комплексної оцінки ефективності аутсорсингу, що передбачає врахування усіх доходів і витрат на кожному з етапів реалізації певного процесу чи функції.

Рекомендовано використовувати узагальнений коефіцієнт ефективності використання аутсорсингу на готельному підприємстві за допомогою наступних розрахунків: розрахунок планового та фактичного показника витрат на виконання бізнес функцій зовнішнім суб’єктом, а також розрахунок економії виконання певних функцій та загальний розрахунок коефіцієнту ефективності аутсорсингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.Українська асоціація франчайзингу. (2018). Офіційний веб-сайт. [Онлайн]. Режим доступу: http://www.franchise.org.ua/en/

2.Міжнародна асоціація франчайзингу (IFA). (2022). Офіційний веб-сайт. [Онлайн]. Режим доступу: https://www.franchise.org/

3.Європейська федерація франчайзингу (EFF). (2021). Офіційний веб-сайт. [Онлайн]. Режим доступу: https://www.eff-franchise.com/

4. Офіційний сайт Національної мережі готелів «Premier Hotels and Resorts». URL: https://www.phnr.com/ua/about_us.

5. Про франчайзинг: аналітичний звіт [Електронний ресурс] // Офіційний сайт компанії Franchise Group. – Режим доступу: https://franchisegroup.com.ua/about-company/franchising

6. Безуглий І.В. Інноваційна основа формування національних готельних мереж України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. URL: http://global-national.in.ua/ archive/22-2018/27.pdf.

7. Бондаренко Н.М, Савченко Д.В. Ринок франчайзингових послуг в Україні: переваги та недоліки. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. С. 7–11.

8. Василевський І. П. Аналіз використання франчайзингу в Україні. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. №46. С. 43-57.

9. Берещак В. Огляд ринку готелів: що відбувається з готелями в Україні. 2020. URL https://thepage.ua/ua/exclusive/oglyad-rinku-goteliv-shovidbuvayetsya-zgotelyami-v-ukrayini .

10. Ільїн А. Україна гостинна: як розвивається готельний ринок. 2020. URL: https://hromadske.ua/posts/iak-rozvyvaietsia-hotelnyi-rynok.

11.Безуглий І.В. Методичні основи розробки типології готельних мереж / І. В.

Безуглий, К.Ю. Сіренко // Приазовський економічний вісник. – Запоріжжя, 2018. – Вип. №3 (08). – С. 14-20.

12. Білан М.О. Готельні ланцюги: стан і перспективи розвитку [Электронний

ресурс] / М.О. Білан // Всё о туризме. Туристическая библиотека. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/bilan.htm

13. Василевський І. П. Аналіз використання франчайзингу в Україні / І. П. Василевський, Н. О. Черненко // Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. – 2019. – Вип. 13. – С. 1-8

14. Глушаченко Н.А. Міжнародний франчайзинговий бізнес [Електронний ресурс] / Н.А. Глушаченко. – Режим доступу: http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/ bitstream/123456789/8608/1/ term%20paper_IE_Glushachenko.pdf

15. Турківський М. Маркетинг готельних послуг: учеб.-метод. Посібник / М.Турківський. – М.: Фінанси і статистика, 2016. – 296 с.

16. Цьохла С. Ю. Економічні основи курортної індустрії й перспективи розвитку. Ученые записки ТНУ им. В. И. Вернадского. Серия: Экономика. – 2018. Т. 21 (60). № 1. – С. 286–294.

17. Трикоз І. В. Визначення факторів впливу на готельну сферу України та особливості й значення її ризиків / І.В. Трикоз, С.С. Панчук, Л.П. Полохач // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2019. № 2 (46). – С. 32-36.

18. Сокол Т. Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах: Підручник для вищих навчальних закладів / Т.Г.Сокол. – К.: «Альтепрес», 2019. – 446 с.

19. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика / М.П.Мальська, І.Г.Пандяк. – Київ: Центр учбов. л-ри, 2019. – 472 с.

20. Берещак В. Огляд ринку готелів: що відбувається з готелями в Україні. 2020. URL https://thepage.ua/ua/exclusive/oglyad-rinku-goteliv-shovidbuvayetsya-zgotelyami-v-ukrayini

21. Бунтова Н. В. Стратегічні орієнтири розвитку готельного бізнесу в Україні. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/

22. Бурак Т. В. Готельні мережі: еволюція та становлення / Т.В. Буряк // Бізнес-інформ, 2017. – С. 179–183.

23.Мальська М. П. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика: підручник / М. П. Мальська, В. Л. Кізима, І. З. Жук. – Київ: Центр учбової літератури, 2017. – 336 с.

24.Кравчук Н. В. Концепція побудови ефективної бізнес-моделі франчайзингу / Наталія Кравчук, Ольга Білоус, Надія Синькевич // Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2019. — Том 60. — № 5. — С. 40–46.

25.Стецiв І. С., Стецiв І. І. Франшиза в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Т. 1. № 1. 2019. С. 130-135.

26. Денисенко М. П., Шевчук Ю. А. (Бірюкова Ю.А.). Тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні
сценарії та перспективи розвитку [Тези доповідей II Міжнародної науковопрактичної конференції (28 квітня 2020 р.)]. Херсон, Видавництво ФОП
Вишемирський В.С., 2020. С. 129-131.

27. Шевчук Ю. А. (Бірюкова Ю. А.). Аналіз ринку готелів і аналогічних засобів розміщення в Україні. Теорія та практика менеджменту [Тези доповідей
Міжнародної науково-практичної конференції (13 травня 2020 р.)]. –Луцьк, Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. 2020.

28. Мирошник Юлія (2019), “Analysis of the world experience in organizing luxury services in 5 * hotels”, Ефективна економіка – [Електронний 107 ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7144
(Accessed 09 Apr 2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.155

29. InVenture Investment Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://inventure.com.ua/analytics/investments/gostinichnyj-biznes-vukraine:-stoit-li-investirovat-segodnya

30. Офіційний сайт аналітики InVenture [Електронний ресурс]. –

Режим доступу : https://inventure.com.ua/analytics/articles/luchshiefranshizy-v-ukraine-v-2019-po-versii-inventure.

31.Економічна статистика / Національні рахунки. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL : https://ukrstat. org/uk/operativ/menu/menu_u/nac_r.htm.

32. Микало О. І.Аналіз світового досвіду використання аутсорсингу. Ефективна економіка. 2017. No 5. - [електронний ресурс] – режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=203

ДОДАТКИ

Додаток А

Пакети для франчайзі					
	Готові дизайн-рішення		**Бренд-бук**		**Інструменти Revenue Management**
	Операційні стандарти		**CRM**		**Колл- центр** -Участь у програмі лояльності (40000 учасників Premier Club) -Таємні аудити, дзвінки -Guest Reviews Management
	Управління витратами		**Навчальна онлайн-платформа Premier Education Hub**		**Маркетингова підтримка**

Джерело: [1].

Додаток Б

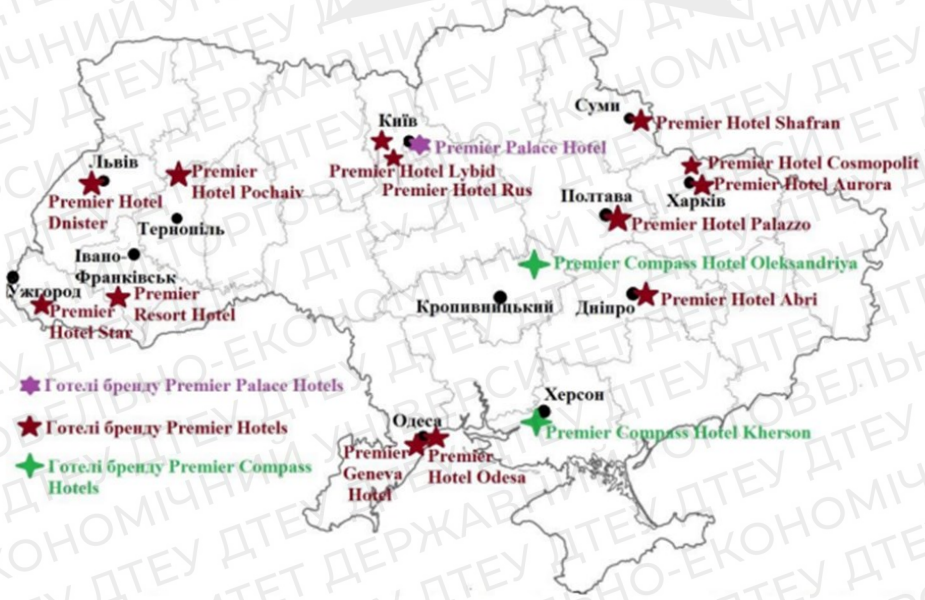
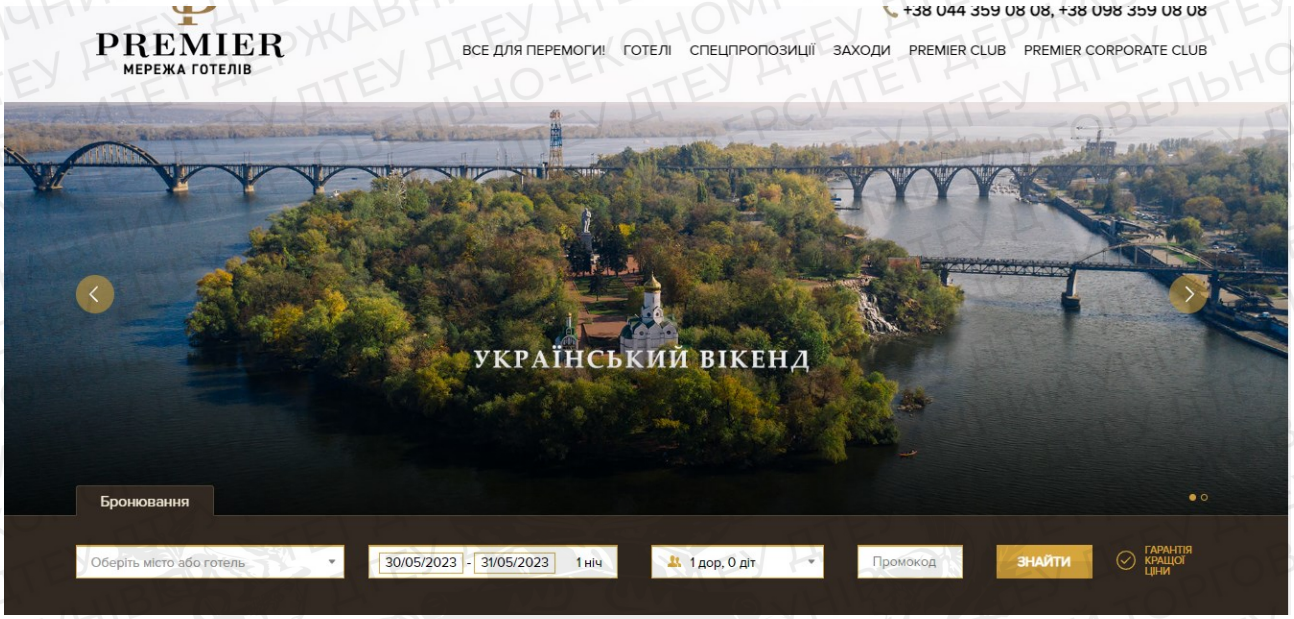


Рис. 1. Розташування готелів різних брендів готельної мережі Premier Hotels and Resorts (джерело [5])

Додаток В

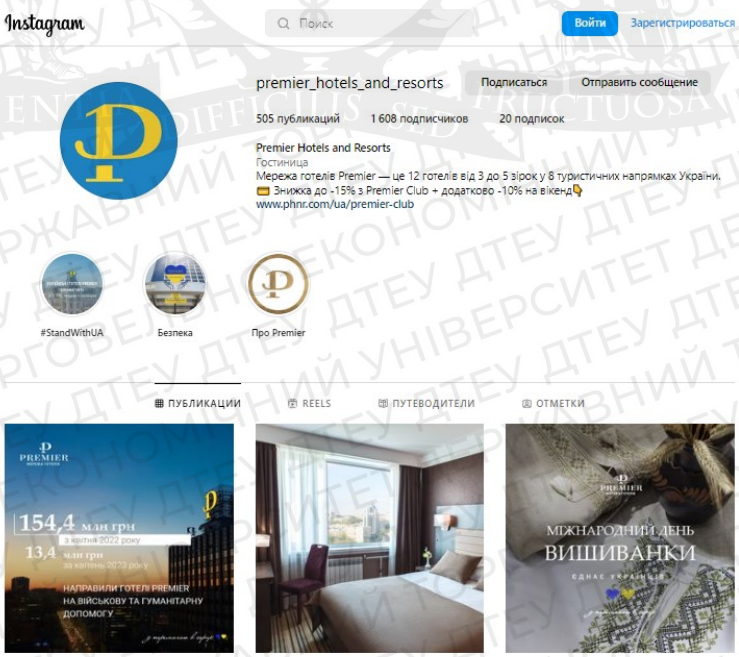


Фрагмент офіційного сайту мережі «Premier Hotel & Resorts»

https://www.phnr.com/ua

Джерело: [4]

Додаток Г



Фрагмент офіційного сайту мережі «Premier Hotel & Resorts» в Instagram https://www.instagram.com/premier_hotels_and_resorts/

Джерело: [4]

SCIENTIA
DIFFICILIS SED
FRUCTUOSA