

**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, 3 групи,  
спеціальності

073 «Менеджмент»

освітньої

програми

«Готельний і ресторанний  
менеджмент»

\_\_\_\_\_

*підпис студента*

Благодатної

Ольги

Романівни

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_

*підпис керівника*

Охріменко

Алла

Григорівна

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 Освітня програма 073 Менеджмент» Готельний і ресторанный менеджмент

*Затверджую*

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

*БЛАГОДАТНІЙ ОЛЬЗІ РОМАНІВНІ*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** Розвиток мережі суб'єктів готельного бізнесу 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 управління розвитком франчайзингових відносин готельної мережі.

*Об'єкт дослідження* – процес управління розвитком франчайзингових відносин готельної мережі Marriott International.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні засади управління розвитком франчайзингових відносин готельної мережі.

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

##### **ВСТУП**

#### **РОЗДІЛ 1. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ MARRIOTT INTERNATIONAL НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ**

1.1. Загальна характеристика мережі Marriott International

1.2. Структура формування мережі Marriott International на умовах франчайзингу

1.3. Оцінка фінансових результатів та аналіз франчайзингової системи мережі Marriott International

#### **РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ MARRIOTT INTERNATIONAL НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ**

2.1. Бізнес-ідеї розвитку мережі Marriott International на умовах франчайзингу

2.2. Оцінка ефективності пропозицій

**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 та реферату 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	13.06.2023	13.06.2023
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «30» вересня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, д.е.н., проф.

Охріменко А.Г. \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

(підпис)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н., доцент

Ткачук Т.М. \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

(підпис)

9. Завдання прийняла до виконання студентка-дипломник

Благодатна О.Р. \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

(підпис)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Здобувачка Благодатна Ольга підготувала ВКР на тему «Розвиток мережі суб'єктів готельного бізнесу на умовах франчайзингу». Відповідно до поставленого завдання в ній представлено прикладні аспекти розвитку мережі Marriott International на умовах франчайзингу, в рамках чого показана характеристика та структура формування мережі Marriott International на умовах франчайзингу. На основі цього запропоновано напрями розвитку мережі Marriott International на умовах франчайзингу, зокрема бізнес-ідеї розвитку мережі Marriott International на умовах франчайзингу та проведена оцінка ефективності пропозицій. Мета та задачі ВКР досягнуті і вона рекомендується до захисту в ЕК.

Керівник випускної  
кваліфікаційної роботи

**Охріменко А.Г.**

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки Благодатної.О.Р може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої  
програми, к.е.н., доцент

**Ткачук Т.М.**

\_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри,  
д.е.н., професор

**Бойко М.Г.**

\_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище, ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## Зміст

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1 .....	9
ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ MARRIOTT INTERNATIONAL НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ .....	9
1.1. Загальна характеристика мережі Marriott International.....	9
1.2. Структура формування мережі Marriott International на умовах франчайзингу .....	17
1.3. Фінансовий аналіз франчайзингової системи мережі Marriott International .....	21
РОЗДІЛ 2 .....	25
НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ MARRIOTT INTERNATIONAL НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ .....	25
2.1. Бізнес-ідеї розвитку мережі Marriott International на умовах франчайзингу .....	25
2.2. Оцінка ефективності пропозицій.....	30
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	41

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Метод франчайзингу - це надійний, прибутковий метод залучення, розширення та ведення бізнесу. Сьогодні, коли ми маємо безліч перешкод в становленні та фінансуванні готельних підприємств, хочеться отримати гарантію та впевненість. Саме тому, умови франчайзингу є ідеальною пропозицією, яка хоч і не є дуже новітньою, але працюючою.

Питанням дії методу франчайзингу на основі готельного бізнесу приділено увагу таких іноземних авторів, як І.Ансоффом, П.Друкером, Ф.Котлером, М.Портером, А.-А.Томсоном і А.-Дж.Стріклендом. Наукові розробки, присвячені дослідженню готельного франчайзингу, належать таким вітчизняним науковцям, як Бардаш С.В, Бондаренко Н. М., Савченко Д.В., Козій Н.С., Кізілова В.О., Кізілов Д.В., Костинець В.В., Нефедова О. Г.. Однак, стверджувати про цілковите вирішення питання, навіть за наявності значної кількості наукових розробок, не можна. Це ще раз підкреслює актуальність та важливість теми дослідження.

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо управління продажами готельної мережі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

- визначити сутність і дослідити розвиток франчайзингових систем;
- охарактеризувати переваги та недоліки франчайзингових відносин;
- надати загальну характеристику мережі Marriott International;
- дослідити особливості формування мережі Marriott International на умовах франчайзингу;
- запропонувати ідеї розвитку Marriott International на умовах франчайзингу.

*Об'єкт дослідження* – процес управління розвитком франчайзингових відносин готельної мережі Marriott International.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні засади управління розвитком франчайзингових відносин готельної мережі.

**Методи дослідження.** У роботі використані такі способи і прийоми наукових досліджень: статистичні спостереження – для встановлення динаміки окремих показників, аналіз і синтез – для структуризації підходів до класифікації, порівнянь, групування, типізації – для порівняльного аналізу, анкетування – з метою дослідження особливостей впровадження сервісних технологій у підприємства готельного господарства, метод експертних оцінок – для оцінювання ефективності впровадження сервісних технологій у, математичні методи. Для виявлення тенденцій розвитку підприємств готельного господарства та систематизації отриманої інформації використані методи комп'ютерної обробки здійснені за допомогою пакетів прикладних програм.

**Інформаційна база.** Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи, є матеріали, наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для покращення, стабілізації роботи закладів мережі Marriott International.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 38 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 32 стор., на яких представлено 5 таблиць та 7 рисунків.



## РОЗДІЛ 1

### ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ MARRIOTT INTERNATIONAL НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

#### 1.1. Загальна характеристика мережі Marriott International

Marriott International – це провідна готельна компанія з більш ніж 7600 об'єктами нерухомості в 133 країнах і територіях. Компанія, яка розпочала свою діяльність у 1927 році як пивний кіоск A&W на дев'ять місць у Вашингтоні, округ Колумбія, сьогодні визнана найкращим роботодавцем і завдяки чудовим бізнес-операціям. У 2016 році Marriott придбала Starwood Hotels & Resorts, що зробило їх найбільшою готельною компанією у світі (Додаток А).

Дж. Віллард Білл та Еліс С. Маріотт були молодятами, нещодавно переселеними з Юти, коли вони відкрили пивний кіоск A&Wroot у Вашингтоні, округ Колумбія, у травні 1927 року. Подружжя швидко помітили, що безалкогольні напої добре продавалися протягом тривалого періоду у Вашингтоні. спекотного літа, але цей бізнес потребував поштовху в прохолодні місяці. Тако та тамалес, перша мексиканська їжа в регіоні, яку додали до їхнього зимового меню. Маріотти назвали свій ресторан The Hot Shoppe і пропонували страви середнього цінового сегменту. У 1928 році чоловік та дружина відкрили свій третій ресторан, який пропонував обслуговування на вулиці. Бізнес був сильним, і в 1929 році ресторан було зареєстровано як Hot Shoppes.

Hot Shoppes залишався популярним у Вашингтоні під час Великої депресії. У 1937 році компанія Marriott вперше відійшла від ресторанного бізнесу, започаткувавши кейтеринг на борту з упакованими обідами для рейсів Eastern, American і Capital Airlines зі старого вашингтонського аеропорту Гувера.

У 1940 році Marriott відкрив п'ять нових ресторанів. У 1955 році компанія Marriott вийшла на ринок послуг лікарняного харчування в дитячій лікарні у Вашингтоні, а в 1957 році відбувся дебют ще одного бізнес-сегменту, коли в Арлінгтоні, штат Вірджинія, відкрився перший готель Marriott, Twin Bridges Marriott Motor Hotel. Протягом наступних кількох років компанія продовжувала відкривати готелі, а також ресторани Hot Shoppes.

Компанія відкрила свій перший готель, Twin Bridges Motor Hotel, в Арлінгтоні, штат Вірджинія, 16 січня 1957 року. Він коштував 9 доларів за ніч, плюс додатковий 1 долар за кожну особу, яка була в машині. Його другий готель, Key Bridge Marriott у Россліні, Арлінгтон, Вірджинія, був відкритий у 1959 році та є найдовшим безперервним готелем Marriott International.

У 1964 році Marriott передала посаду президента своєму синові Біллу Маріотту-молодшому. На той час компанія володіла 45 Hot Shoppes і чотирма готелями, а також іншими підприємствами, і того року назву компанії було змінено на Marriott-Hot Shoppes. Білл Марріотт молодший хотів прискорити темпи зростання. Новий президент спочатку зосередився на сегменті готельного бізнесу. За наступні шість років Marriott збільшився майже в чотири рази, перевершивши Howard Johnson і Hilton Hotels як за доходами, так і за прибутками. Компанія зростала як шляхом придбання, так і шляхом відкриття нових підприємств. Marriott стала міжнародною, коли в 1966 році придбала кухню авіакомпанії в Каракасі, Венесуела. У 1967 році була придбана мережа ресторанів Big Boy з 22 закладами, а в 1968 році компанія заснувала мережу ресторанів швидкого харчування Roy Rogers. Також у 1967 році акціонери схвалили зміну назви компанії на Marriott Corporation; а в 1968 році акції компанії вперше були розміщені на Нью-Йоркській фондовій біржі.

Marriott продовжував розвиватися як постачальник громадського харчування, заснувавши ресторани Роя Роджерса в 1968 році. У 1986 році компанія придбала компанію Saga, яка займається обслуговуванням громадського харчування. У 1989 році Marriott продала компанію авіакомпанії, що займається громадським харчуванням. Компанія почала

поширюватися на послуги управління для пенсійних спільнот, тайм-шер курортів і навіть кафе для гурманів. Але основним залишався готельний бізнес. У 1993 році корпорація Marriott розділилася на Host Marriott, яка володіла готелем, і її дочірню компанію Marriott International, яка управляла готелями. Ця зміна призвела до короткого конвульсивного періоду для компанії, але протягом кількох років Marriott International відновила своє зростання більш агресивними темпами, ніж будь-коли. У 1995 році компанія Marriott придбала 49 відсотків акцій готельної компанії Ritz-Carlton, а в березні 1997 року придбала компанію Renaissance Hotel Group N.V., провідного оператора та франчайзера 150 готелів у 38 країнах.

Окрім суворого сімейного контролю та контролю за витратами, Білл Маріотт-молодший, який змінив свого батька на посаді генерального директора в 1972 році, також погоджувався зі своїм батьком, що профспілки не допомагають ні працівникам, ні компанії (Додаток В). Marriott наполегливо працював, щоб профспілки не входили на всі етапи корпорації, оскільки її керівники вважали, що компанія є набагато гнучкішою без профспілкових правил і що вони можуть запропонувати кращі переваги своїм працівникам. Цю віру підтверджував щедрий план розподілу прибутку та система заохочувальних бонусів.

Marriott International працює в довгостроковій перспективі, найчастіше будуючи свій бізнес на міцній фінансовій основі. Таким чином, у середині 1990-х років вона почала все більше зосереджувати свою увагу на зростаючому ринку серед людей похилого віку та відповідно розвивала свої заклади догляду за пенсіонерами. Про стратегію контрольованого зростання свідчить той факт, що в 1977 році — через 20 років після заснування мережі готелів Marriott — корпорація мала лише 34 готелі з повним набором послуг. Незважаючи на певні недоліки, пов'язані з агресивною стратегією зростання у 1980-х роках, Marriott загалом сприймався як солідний, консервативний та з низьким рівнем ризику.

Cairo Marriott Hotel and Omar Al Khayyam Casino були першими африканськими готелями Marriott, які відкрилися в 1982 році.

Marriott ретельно спланував і вийшов вперед у хиткій економічній атмосфері кінця 1970-х і початку 1980-х років. Компанія викупила третину своїх акцій, а в 1982 році придбала мережу ресторанів Gino's, а також Host International, компанію з продажу продуктів харчування, напоїв і мерчандайзингу в терміналах аеропорту, зробивши Marriott найбільшим оператором цього бізнесу. Протягом цього часу Marriott також продовжувала будувати готелі, навіть коли інші відмовилися.

Білл Марріотт, призначений генеральним директором у 1972 році, зосередився на створенні мережі готелів. Дотримуючись стратегії обслуговування ділових мандрівників, компанія представила готелі Courtyard у 1983 році. Ці готелі були нижчими, ніж готелі материнської компанії. У 1987 році він додав лінію тривалого проживання під назвою Residence Inn і в тому ж році заснував готелі економ-класу Fairfield Inn.

У квітні 1995 року Marriott придбала 49% акцій The Ritz-Carlton Hotel Company. Marriott вважав, що це може збільшити продажі та прибуток для The Ritz-Carlton, проблемної мережі з багатьма об'єктами нерухомості, які або втрачають гроші, або ледве окупаються. За оцінками, вартість Marriott становила близько 200 мільйонів доларів готівкою та передбачуваним боргом. Наступного року Marriott витратив 331 мільйон доларів на придбання The Ritz-Carlton, Атланта, і купівлю контрольного пакета акцій у двох об'єктах нерухомості, що належать Вільяму Джонсону, забудовнику, який придбав Ritz-Carlton, Бостон у 1983 році та розширив свій Ritz-Carlton Holdings протягом наступних двадцяти років. Ritz-Carlton вийшов на ринок таймшеру. Ritz Carlton виграв від системи бронювання та купівельної спроможності Marriott. У 1998 році Marriott придбала контрольний пакет акцій The Ritz-Carlton.

Дослідницька група Marriott також зазначила, що кілька інших сегментів ринку житла можуть бути популярними. Одним із них був таймшеринг, який

компанія Marriott вирішила запровадити, розмістивши блоки таймшерингу поблизу своїх курортів. Підприємство почалося з купівлі American Resorts Group у 1984 році. До 1989 року компанія володіла чотирма таймшеринговими курортами в Хілтон-Хед, Південна Кароліна, та Орlando, Флорида, і перебувала в процесі розвитку ще кількох.

Що стосується цінової стратегії, якої притримується компанія Marriott International, вона полягає в збільшенні та підтриманні продажів та доходу корпорації. На своєму шляху компанія Marriott International зверталась до наступних стратегій:(табл. 1.1)

Таблиця 1.1

### Цінова стратегія компанія Marriott International

Назва стратегії	Значення	Практика
Skimming pricing strategy (стратегія зниження ціни)	В разі представлення нового продукту на ринку попиту, його ціна є дещо вища, але з появою того ж продукту чи послуги в більшому обсязі та класифікації від інших конкурентів, його ціна понижується до ринкової.	Корпорація Marriott International використовувала стратегію «Skimming pricing strategy» на початку свого шляху у 1927-1940 роках. Нововведення було свого роду революцією. Аналогу не було, тому і перший ресторан, а з часом і готель були надзвичайно прибутковим. З часом з появою конкурентних пропозицій того ж формату мережа Marriott International зосередилась на зниженню цін до ринкової та розширенню місць збуту.
Competitive pricing strategy (Стратегія конкурентоспроможних цін)	Ціна на продукцію та послуги базується на цінах конкурентоспроможної продукції.	Корпорація Marriott International використовує стратегію «Competitive pricing strategy» в теперішньому часі. Ціна на послуги є співвідносна до вартості послуг конкурентів.

У середині 1980-х Marriott вніс кілька змін. У листопаді 1985 року корпорація купила Howard Johnson Company. На момент покупки компанія продала готелі Howard Johnson компанії Prime Motor Inns, але залишила 350 ресторанів і 68 автошляхів. Сервісна група Marriott зросла в 1985 році з придбанням Gladieux Corporation, а потім Service Systems. Придбання в 1986 році Saga Corporation, диверсифікованої компанії з управління громадським

харчуванням, зробило Marriott найбільшою компанією з управління громадським харчуванням в країні.

У 1995 році компанія Marriott придбала 49 відсотків акцій готельної компанії Ritz-Carlton, а в березні 1997 року придбала компанію Renaissance Hotel Group N.V., провідного оператора та франчайзера 150 готелів у 38 країнах.

У середині 1980-х Marriott вніс кілька змін. У листопаді 1985 року корпорація купила Howard Johnson Company. На момент покупки компанія продала готелі Howard Johnson компанії Prime Motor Inns, але залишила 350 ресторанів і 68 автошляхів. Сервісна група Marriott зросла в 1985 році з придбанням Gladieux Corporation, а потім Service Systems. Придбання в 1986 році Saga Corporation, диверсифікованої компанії з управління громадським харчуванням, зробило Marriott найбільшою компанією з управління громадським харчуванням в країні (Додаток Б).

Дослідницька група Marriott також зазначила, що кілька інших сегментів ринку житла можуть бути популярними. Одним із них був таймшеринг, який компанія Marriott вирішила запровадити, розмістивши блоки таймшерингу поблизу своїх курортів. Підприємство почалося з купівлі American Resorts Group у 1984 році. До 1989 року компанія володіла чотирма таймшеринговими курортами в Хілтон-Хед, Південна Кароліна, та Орlando, Флорида, і перебувала в процесі розвитку ще кількох.

Наприкінці 1989 року Marriott оголосила про масштабну реструктуризацію, яка включала продаж авіакомпанії Caterair International за 570 мільйонів доларів, а також плани продати ресторанний бізнес і викупити 10 мільйонів акцій. У квітні 1990 року компанія продала свої ресторани компанії Hardee's Food System за 365 мільйонів доларів. Після реструктуризації трьома основними підприємствами Marriott стало розміщення житла; управління харчуванням та послугами; а також операції з доставки їжі, напоїв і товарів в аеропортах і на магістралях.

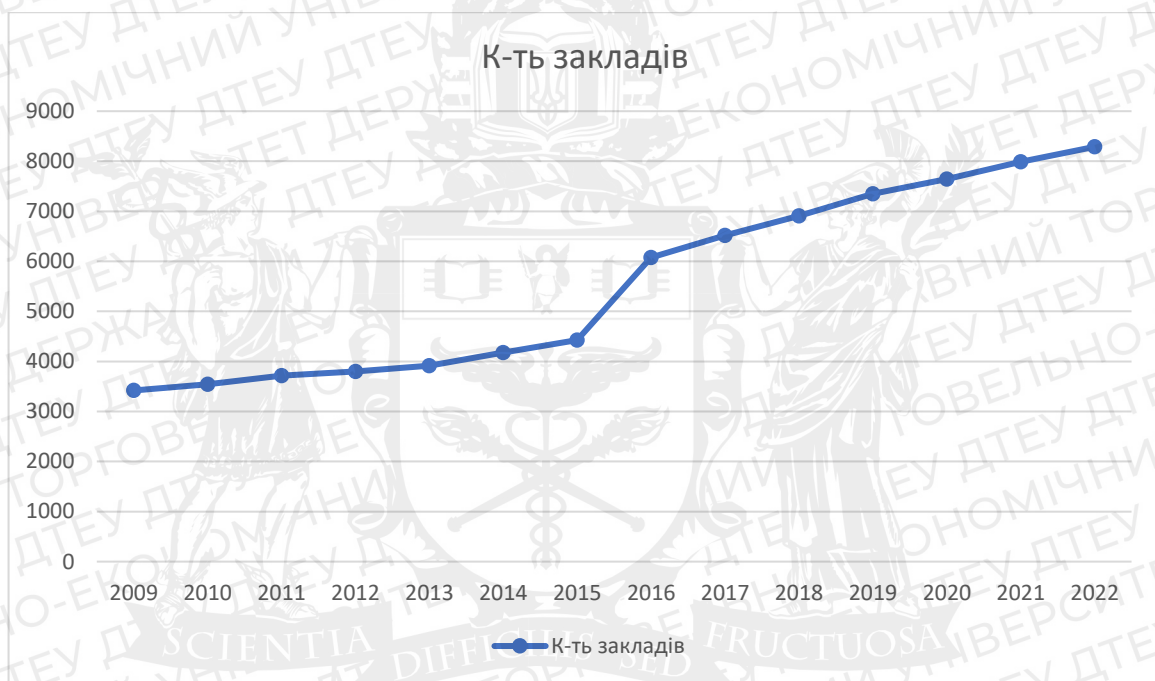
У квітні 1995 року Marriott придбала 49% акцій The Ritz-Carlton Hotel Company. Marriott вважав, що це може збільшити продажі та прибуток для The Ritz-Carlton, проблемної мережі з багатьма об'єктами нерухомості, які або втрачають гроші, або ледве окупаються. За оцінками, вартість Marriott становила близько 200 мільйонів доларів готівкою та передбачуваним боргом. Наступного року Marriott витратив 331 мільйон доларів на придбання The Ritz-Carlton, Атланта, і купівлю контрольного пакета акцій у двох об'єктах нерухомості, що належать Вільяму Джонсону, забудовнику, який придбав Ritz-Carlton, Бостон у 1983 році та розширив свій Ritz-Carlton Holdings протягом наступних двадцяти років. Ritz-Carlton вийшов на ринок таймшеру. Ritz Carlton виграв від системи бронювання та купівельної спроможності Marriott. У 1998 році Marriott придбала контрольний пакет акцій The Ritz-Carlton.

У квітні 1998 року компанія Marriott оголосила, що переобладнала готель Parc 55 у Сан-Франциско в готель епохи Ренесансу та назвала його 1500-м готелем Marriott у всьому світі. Renaissance Parc 55 є важливою віхою на шляху Marriott до мети створити 2000 готелів до 2000 року.

Вони відкрили свій перший готель, Twin Bridges Marriott Motor Hotel, в Арлінгтоні, штат Вірджинія, в 1957 році. Їхній другий готель, Key Bridge Marriott в Арлінгтоні, штат Вірджинія, є найдовше діючим готелем Marriott International і відзначив своє 50-річчя в 2009 році. син, J.W. (Білл) Маріотт-молодший привів компанію до вражаючого зростання в усьому світі протягом своєї більш ніж 50-річної кар'єри. У березні 2012 року, у віці 80 років, він передав обов'язки генерального директора Арне Соренсону, а сам прийняв посаду виконавчого голови.

16 листопада 2015 року Marriott оголосила про придбання Starwood за 13 мільярдів доларів. 3 березня 2016 року було оголошено про більш високу пропозицію для Starwood у 14 мільярдів доларів від консорціуму під керівництвом китайської Anbang Insurance Group. Після того, як 21 березня Marriott підвищив свою ставку до 13,6 мільярдів доларів, Starwood розірвав

угоду Anbang і продовжив злиття з Marriott. Після отримання схвалення регуляторних органів Marriott завершив злиття з Starwood 23 вересня 2016 року, створивши найбільшу готельну компанію в світі з понад 5700 об'єктами, 1,1 мільйонами номерів і портфолію з 30 брендів. Придбання Starwood дало Marriott більшу присутність за межами США; приблизно 75% доходів Starwood припадає на ринки за межами США. (рис. 1.1.)



**Рис. 1.1. Динаміка кількості готелів Marriott International по всьому світі з 2009 по 2022 рік**

У 2022 році глобальна мережа готелів Marriott International налічувала 8288 об'єктів по всьому світу, порівняно з 7989 роком раніше. Збільшення кількості об'єктів з 2015 по 2016 роки, швидше за все, можна пояснити придбанням Marriott канадської мережі Delta Hotels і американської мережі Starwood Hotels and Resorts у 2015 і 2016 роках відповідно. У 2022 році компанія Marriott розширила свою міжнародну присутність за межами США, маючи понад дві тисячі об'єктів нерухомості в інших місцях.

Штаб-квартира Marriott International розташована в Бетесді, штат Меріленд, і має 92 офіси та торгові точки по всій території США. Marriott International має 121 000 співробітників.



Marriott International платить у середньому 35 662 долари на рік, або 17,15 доларів на годину. Існує значна різниця між тим, що Marriott International платить 10 відсоткам найнижчих заробітків і 10 відсоткам найвищих заробітків. Найнижчооплачувані працівники Marriott International заробляють менше 19 000 доларів на рік, а найбільш високооплачувані – понад 63 000 доларів. У Marriott International працівники, які працюють на інженерних посадах і в бухгалтерії, як правило, отримують найвищу зарплату. Через різницю у вартості життя місцезнаходження впливає на те, скільки Marriott International платить працівникам. Marriott International найбільше платить працівникам у Сіетлі, штат Вашингтон, і Нью-Йорку, штат Нью-Йорк.

## 1.2. Структура формування мережі Marriott International на умовах франчайзингу

Компанія Marriott International налічує близько 8 тисяч готелів по всьому світу. Загальна кількість 847 готелів, що належать компанії та 7153 готелів за франшизою, що включають в себе 5873, готелів наданих за франшизою франчайзі, 1167 мають ліцензію на розвиток та 1420 наданих іноземним філіям. (діаграма 1.2.)

■ Належність компанії      ■ Належність за франшизою



Рис. 1.2. Належність готелів мережі Marriott International

Продажі мережі Marriott International становлять майже 4% світової готельної індустрії, яка оцінюється в 2,5 трильйона доларів.

Хоча Marriott International не був першим франчайзинговим бізнесом, він став головним прикладом даної бізнес-моделі. З корінням, яке тягнеться до Вашингтона, округ Колумбія, заснованої подружжям Дж. Віллард Білл та Еліс С. Маріотт, Marriott International та реалізацією франчайзингової системи, сьогодні корпорація Marriott International – це мережа вартість якої оцінюється в понад 110 мільярдів доларів, 85% від яких повністю підтримуються системою франчайзингу.

Бізнес-модель Marriott International характеризується триногим табуретом, оскільки складається з франчайзі, постачальників і співробітників. З цієї причини важливо знайти баланс між трьома залученими сторонами за допомогою чотирьох організаційних принципів: якість, обслуговування, чистота та доступність.

Виконавчий комітет Marriott International відповідає за моніторинг і управління маркетинговим бюджетом, а також за рекламні заходи, що проводяться в різних країнах. Цей комітет об'єднаний кількома франчайзі та самою компанією, яка є представницьким органом усіх франчайзі. Його члени обираються самими франчайзі, і вони залишаються в комітеті протягом 2 років. Крім того, важливо підкреслити, що проводяться дві асамблеї, одна навесні, а інша восени, щоб визначити маркетинговий план на наступний рік.

Після схвалення маркетингового плану Виконавчим комітетом маркетинговий відділ франчайзера несе відповідальність за зв'язок з рекламними агентствами для проведення узгоджених кампаній. Метою американської компанії є досягнення максимальної стандартизації існуючих ресторанів поза межами США, як наслідок, щоб усі вони мали однакову рекламу. Для цього всі заклади повинні платити франчайзинговій компанії 4% від своїх продажів за маркетинг і рекламу бренду. Слід зазначити, що не всі ресторани мають однакові канали збуту, тому в окремих закладах можуть бути спеціальні кампанії.

Крім того, щоб підвищити рівень знань споживачів і ринку, на якому вона працює, Marriott International проводить різноманітні дослідження.

Що стосується персоналу, то франчайзі може вільно наймати працівників, якщо вони відповідають профілю необхідної роботи. Франчайзі має право вирішувати кількість співробітників у готелі, але повинен враховувати інструкції, запропоновані франчайзером, щоб знати необхідну робочу силу на основі конкретного рівня продажів. Таким чином, Marriott International надає своїм франчайзі коефіцієнти продуктивності, щоб знати оптимальний персонал у кожному готелі.

Франчайзі не бере участі в процесі визначення місця розташування, оскільки саме відділ розвитку франчайзингової компанії відповідає за встановлення місцезнаходження кожного з франчайзингових готелів. Цей відділ підрозділяється на відділ розвитку нерухомості та відділ будівництва.

Відділ нерухомості несе відповідальність за визначення найкращого місця для готелів після виявлення зони з потенціалом зростання. Згодом відділ будівництва та розвитку відповідає за управління будівництвом готелю. Тому франчайзі не може вибрати потрібний готель, а сам франчайзер після завершення процесу навчання робить пропозицію франчайзі в певній місцевості.

Щоб стати франчайзі, спочатку необхідно пройти процес відбору. Цей процес полягає в узгодженні того, чи підходить бізнес-модель для обох партнерів. Після проходження наступним етапом є процес підготовки кандидатів, який триває 1 рік.

Розвиток бізнесу здійснюється шляхом купівлі вже створених готелів або через будівництво нових ресторанів. Вартість нового готелю бере на себе Marriott International та франчайзі, причому останній має виплатити близько 25–30% інвестицій. Marriott International з іншого боку, повертає інвестиції в новий готель за рахунок франчайзингових зборів, які сплачує франчайзі, які становлять 45 000 євро за 20 років, відсоток від продажів, розрахований для

кожного готелю відповідно до його вартості та продажів, потенціал, і роялті в розмірі 5%.

Операційні консультанти відповідають за перевірку того, що процеси, операції та стандарти бренду виконуються належним чином, діючи як сполучна ланка між обома сторонами та здійснюючи неоголошені відвідування установ, щоб переконатися, що всі дії відбуваються відповідно до домовленостей. Крім того, франчайзер інформує франчайзі за допомогою інформаційних бюлетенів про відповідні операційні та стратегічні аспекти.

Крім того, ми також проаналізували переваги та недоліки, які бачать франчайзі щодо бізнес-моделі франшизи. Безпека, яка надається франчайзі, була виділена як головна перевага завдяки постійній підтримці та навчанню, а також всесвітньо визнаному бренду. В якості основного недоліку вказано зниження ступеня самостійності в процесі прийняття рішень, оскільки переважну більшість рішень приймає франчайзер (Додаток Г).

У підсумку, більший ступінь самостійності у прийнятті рішень у різних досліджуваних областях можна помітити у відділі маркетингу та у сфері людських ресурсів. З одного боку, франчайзі, незважаючи на те, що вони повинні дотримуватися рекомендацій, запропонованих Marriott International, мають самостійність наймати своїх співробітників. З іншого боку, франчайзі мають право визначати маркетингові стратегії, оскільки їх приймає Виконавчий комітет, який представляє всіх франчайзі. З іншого боку, франчайзі не має повноважень приймати рішення щодо постачання, встановлення та розташування готелю.

Однак щодо дій щодо постачання, вибору об'єктів та прийняття рішення про місце розташування установи, франчайзі не володіє великим ступенем автономії. Ключовим аспектом, у якому франчайзі надають певну свободу, є той, що стосується технологій. Фактично він заохочує франчайзерів оцифрувати готелі.

Франчайзі у мережі McDonalds є партнерами франчайзерів, а також менеджерами ресурсів і персоналу, основна мета яких — контролювати

витрати на операції та стандарти обслуговування, щоб усі види діяльності виконувались у встановленому порядку. Однак необхідно підкреслити, що для забезпечення належного функціонування цієї бізнес-моделі повинні бути добрі відносини між франчайзі, постачальниками та співробітниками, ретельно відбираючи кожного з них, щоб компанія гарантувала свій успіх понаднормово.

Для Marriott International міжнародний розвиток є важливою складовою бізнесу, тому франчайзі, які мають бажання розширювати бізнес на міжнародному рівні, можуть отримати підтримку від компанії. Це може включати консультування з питань міжнародного бізнесу, надання фінансової підтримки та доступ до розширеної мережі логістичної інфраструктури.

Marriott International також активно проводить маркетингові акції на міжнародному рівні, що дозволяє підтримувати імідж бренду та залучати нових клієнтів. Франчайзі можуть використовувати ці маркетингові матеріали, щоб просувати свій бізнес та збільшувати прибуток.

Крім того, Marriott International має розвинену логістичну систему по всьому світу. Франчайзі можуть використовувати цю систему для забезпечення своїх готелів всім необхідним.

Отже, важливим аспектом роботи франчайзі Marriott International є можливість розвиватися на міжнародному рівні та отримати підтримку від компанії у вигляді маркетингу, логістики.

### **1.3. Фінансовий аналіз франчайзингової системи мережі Marriott International**

Marriott International є франчайзинговою компанією починаючи з 1955 року.

Станом на 2023 рік, загальна сума інвестицій для початку роботи по традиційній франшизі мережі Marriott International складає від 1 314 500 до

2 313 295 доларів США. Це також включає початкову комісію (an initial franchise fee) в розмірі 45 тисяч доларів, яку необхідно сплатити франчайзеру.

Поточними щомісячними зборами за обслуговування – 4% від валового обсягу продажів.

Маркетинг, просування та реклама складають також 4% від валового обсягу продажів. Тож, чи вигідна франшиза мережі Marriott International та скільки потрібно часу для того щоб вийти в чистий дохід та повністю окупити інвестицію сумою 1 313 500 – 2 313 295\$ ? (табл 1.2.)

Таблиця 1.2

### Час окупності інвестиції за середнім значенням доходу

Сума інвестиції	% прибутку за середнім значенням продажів	Дохід від середнього значення	Час для окупності
1 313 500 – 2 313 295\$	10% - 15 %	290 800\$ - 436 200\$	8.5 – 6.5 р.
	20% - 25 %	581 600\$ - 702 200\$	5.5 – 4.5 р.

Тож, чи варто вкладати кошти у франшизу мережі Marriott International, аналізуючи швидкість окупності інвестиції та попиту на дану послугу. Під час продажу франшизи McDonalds на основі середнього значення 0,34 і чистих продажів у 2 908 000 доларів США у 2021 році, вона буде продана за 988 720 доларів США. Це приблизно на 800 тис. доларів США нижче середньої початкової інвестиції від 1 314 500 до 2 313 295 доларів США. Таким чином, ваш бізнес продаватиметься за меншу суму ваших початкових інвестицій.

Однак, якщо чистий обсяг продажів перевищує 5 мільйонів доларів, середній коефіцієнт зростає до 0,86. Отже, володіння декількома франшизами, середній чистий обсяг продажів яких перевищує 5 мільйонів доларів США, принесе більший дохід. Наприклад, якщо ви володієте 10 торговими точками, орієнтовний чистий обсяг продажів становитиме приблизно 29 080 000 доларів США. З медіаною кратності продажу 0,86 вартість перепродажу цього мультисистемного бізнесу становитиме 25 008 000 доларів США. Ця цифра перевищує орієнтовні початкові інвестиції в 18 138 970 доларів США. Таким

чином, бізнес коштуватиме понад 6 мільйонів доларів США більше, ніж ваші початкові інвестиції.

Тож, для франчайзерів Marriott International є дуже прибутковим бізнесом із чистим доходом понад 2 мільярди доларів. Середній дохід за 2019, 2020 та 2021 роки становив 2,480 мільярда доларів..

У 2022 році Marriott International опублікував фінансовий звіт, у якому показано зростання світових доходів на 23,2 мільярда доларів порівняно з попереднім роком. Це було зростання на 21% порівняно з 2019 роком і найвище зростання з тих пір, як компанія досягла \$24,6 млрд у 2016 році.(табл 1.3.);(рис. 1.3)

Таблиця 1.3.

**Дохід компанії Marriott International 2012-2022 р.р.(в млн \$ США)**

Рік	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Су	\$27.	\$28.	\$27.	\$25.	\$24.	\$22.	\$21.	\$21.	\$19.	\$23.	\$23.
ма	567	106	441	413	622	820	258	364	208	223	183



**Рис. 1.3. Дохід компанії Marriott International 2012-2022 р.р.(в млн \$ США)**

Чистий прибуток компанії за четвертий квартал 2022 року склав 1,9 мільярда доларів, збільшившись із 1,64 мільярда доларів у попередньому році. Чистий обсяг продажів впав на 1% до 5,93 мільярда доларів, але зріс на 5% після усунення зміни валюти. У четвертому кварталі продажі в одному магазині зросли на 12,6%. Це пояснюється високим попитом на готельному ринку США та Європи призвели до зростання продажів послуг у тих же готелях на 10,3%. Компанія зазнала більшого, ніж очікувалося, зростання за межами США.

Компанія сподівається на плідний 2023 рік, плануючи відкрити 90 нових готелів до кінця року. У 2023 році компанія планує використати до 2,4 мільярда доларів на капітальні витрати. Marriott International також планує надати європейським франчайзі, які потребують фінансової допомоги, від 100 до 150 мільйонів доларів у 2023 році.



## РОЗДІЛ 2

### НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ MARRIOTT INTERNATIONAL НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

#### 2.1. Бізнес-ідеї розвитку мережі Marriott International на умовах франчайзингу

На нашу думку, при виході на інші ринки Marriott International має застосовувати стратегію посилення конкурентоспроможності своїх франчайзі.

Посилення конкурентоспроможності підприємства – це сукупність послідовних дій керуючої підсистеми, сфери забезпечення (інформаційної, наукової, правової, нормативної ресурсної), що здійснюють взаємовплив на керовану підсистему (техніко-технологічну, соціально-трудова, організаційно-економічну, фінансово-інвестиційну складові) для досягнення конкурентоспроможності на ринку.

Необхідною умовою при цьому є погодженість цілей і взаємозв'язок основних напрямків стратегії реалізації конкурентних переваг із загальною стратегією розвитку підприємства. Основою стратегічної орієнтації підприємства є базова стратегія конкуренції, яка визначає його поведінку на ринку, досягнення ним переваг у конкурентній боротьбі.

Вибір стратегії посилення конкурентоспроможності підприємства відповідно до ринкової ситуації пов'язаний з оцінюванням її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку, а також рівня організації виробництва на підприємстві та управління ним. При виборі базової стратегії виходять з того, наскільки вона спроможна стимулювати адаптацію можливостей підприємства до конкретних ринкових умов. У цьому полягає суть базової стратегії як загальноекономічної основи забезпечення практичних дій підприємства.

Проведений аналіз праць вчених з дослідження конкурентоспроможності підприємств свідчить, що в сучасній науці наявна

велика кількість конкурентних стратегій підприємств, зокрема за І.Ансоффом, П.Друкером, Ф.Котлером, М.Портером, А.-А.Томсоном і А.-Дж.Стріклендом, Г.Азоевим, проте жодна класифікація не є універсальною, має свої недоліки і не відображає повністю всієї глибини категорії, що досліджується.

Стратегія посилення конкурентоспроможності (надалі - СПК) є елементом системи конкурентних стратегій, до складу якої також входять стратегія формування конкурентних переваг та стратегія конкурентної поведінки. СПК полягає у реалізації заходів із забезпечення товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, технологічної, соціальної, фінансово-інвестиційної та управлінської стратегій. Тобто, СЗК поєднує комплексне управління всіма сферами діяльності підприємств.

Так, товарно-ринкова стратегія – це сукупність стратегічних рішень, які визначають асортимент, номенклатуру, обсяг виробництва продукції (надання послуг), а також специфіку їх реалізації та питання з освоєння виробництва нової продукції або відмовлення від старої.

Ресурсно-ринкова стратегія включає вибір номенклатури, обсягу та якості сировини і напівфабрикатів, які споживаються, і поведінки корпорації у сфері закупівель.

Технологічна стратегія – базовий варіант стратегії, що визначає практично всі види стратегій. Вибір технології визначає переважно всю подальшу поведінку підприємства на будь-якому етапі життєвого циклу.

Соціальна стратегія – це сукупність рішень, що визначають вид і структуру колективу працівників корпорації, а також характер відносин з акціонерами, визначальним є фактор розвиненості корпоративної культури.

Фінансово-інвестиційна стратегія корпорації – сукупність рішень, що визначають способи накопичення, залучення і витрат фінансових ресурсів.

Управлінська стратегія – сукупність рішень, що визначають характер управління підприємством під час реалізації обраної стратегії.

Формування і реалізацію наведених стратегій вже на сьогодні можна спостерігати у вітчизняних фірмах і корпораціях. Топ-менеджмент переймає

досвід іноземних компаній у впровадженні систем управління якістю, покращення технологічної бази, поліпшення умов праці та мотивація для персоналу, а також створення позитивного іміджу серед споживачів продукції.

Таким чином, на практиці посилення конкурентоспроможності передбачає розроблення дійових заходів щодо досягнення або підвищення конкурентоспроможності різних об'єктів (менеджменту, персоналу, виробництва, продукції, підприємства в цілому тощо), які, відповідно до стратегічної мети, сприяють реалізації певного рівня конкурентоспроможності підприємств конкретної галузі.

Організаційні заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, можна звести до наступних:

- забезпечення якісних показників, що створюють пріоритетність страхової продукції фірми на ринку;
- виявлення переваг і недоліків товарів-аналогів, що випускаються конкурентами, і відповідне використання цих результатів на своєму підприємстві;
- вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів, з якими вони виступають на ринку, і розробка заходів, що дають переваги порівняно з конкурентами;
- визначення можливих модифікацій продукту шляхом підвищення якісних характеристик, наприклад, таких як, надійність, поліпшення зовнішнього оформлення;
- виявлення і використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції, в тому числі, застосовуваних підприємствами-конкурентами (знижок з ціни, гарантій);
- диференціація страхової продукції, забезпечує відносно стійку перевагу покупців, що віддається певним видам взаємозамінних страхових послуг.

Для того щоб забезпечити лідируючу позицію фірми на ресторанному ринку, необхідно забезпечити продукт конкурентними перевагами.

Конкурентні переваги - це матеріальні та нематеріальні активи, а також сфери діяльності, які стратегічно важливі для ресторанного підприємства і дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі.

Зупинимося на нематеріальних активах. Передусім, це якість надаваних послуг. Ці фактори забезпечують корпорації впізнаваність. Якщо корпорація McDonalds вже має позитивний імідж на ринку, це дозволяє їй скоротити витрати на рекламу, що також позначиться на собівартості продукту. Отримавши послугу, відповідну своїм очікуванням один раз, клієнт звернувся в цю компанію знову. Таким чином, McDonalds зможе володіти постійною клієнтурою, яка буде з часом збільшуватись, так як існує тенденція поширення позитивних відгуків клієнтів серед своїх друзів, родичів.

Багато користувачів та відвідувачів готові заплатити трохи більше за покращений сервіс. Володіючи підвищеною якістю сервісу, McDonalds може дозволити собі злегка підвищити ціни.

Ще однією стратегією створення конкурентних переваг є диференціація, тобто надання продукту або послуги відмінних особливостей, які сподобалися б покупцеві. Стратегія спрямована на те, щоб зробити продукт не таким, яким його роблять конкуренти. Диференціація може виражатися у наданні унікальних властивостей послуги, причому даний продукт може бути масового споживання.

Маркетингові дослідження продукту - це процес розробки, просування і реалізації товарів, орієнтований на виявлення спеціальних потреб на ринку. Він покликаний допомогти клієнтам оцінити послуги та послуги готелю і зробити правильний вибір. Готельним фірмам маркетингові дослідження дозволяють краще пізнати потреби споживачів та рівень якості послуг конкурентів.

У загальному вигляді маркетингові дослідження - це збір, обробка і аналіз даних про ринок, конкурентів, споживачів, ціни, внутрішній потенціал підприємства з метою зменшення невизначеності, супутньої прийняттю маркетингових рішень.

Підвищення конкурентоспроможності Marriott International можливо за рахунок впровадження таких організаційних заходів:

1. Впровадження та розширення кількості наданих послуг. Цей напрям є особливо актуальним, тому що конкурентоспроможність та новітність готелю є основою довгострокового функціонування.

2. Збільшення обсягів продажів за рахунок розширення існуючих ринків збуту, виходу на нові ринки послуг до вимог міжнародних стандартів.

3. Розкрутка менш привабливих напрямів починаючи з проведення маркетингового дослідження між потенційними споживачами, ознайомити потенційного споживача з усіма елементами страхового продукту.

4. Зниження додаткових (або непередбачених) витрат на надання послуг з проживання чи обслуговування, що можуть виникнути внаслідок стратегічних прорахунків або технічних помилок персоналу.

5. Активізація рекламної діяльності Marriott International. Для цього розміщувати рекламу, коли в Marriott International починається період спецпропозицій, знижок, напередодні свят; удосконалити сайт – кожна сторінка сайту повинна містити унікальні пропозиції або послуги.

6. Підвищення кваліфікації персоналу за рахунок проведення професійних тренінгів, курсів підвищення кваліфікації.

7. Впровадження накопичувальної системи мотивації: за кожен продану послугу, або задоволеного клієнта, нараховувати відсоток до заробітної плати працівнику.

8. Зацікавити співробітника в підвищенні якості його роботи, у збільшенні продуктивності праці шляхом запровадження нематеріальних методів мотивації, а, отже, збільшити обсяги продажів

9. Полегшення логістичного транспортування в готелі відвідувачів, що також підвищить попит на замовлення та користування послуг, які пропонує мережа Marriott International.

10. Організація виставок відомих митців, також може привернути увагу та розширити вибірку відвідувачів.

## 2.2. Оцінка ефективності пропозицій

Для досягнення конкурентоспроможності підприємства необхідно:

- 1) забезпечити конкурентоспроможність продукції, що випускається в цільових сегментах ринку. Під конкурентоспроможністю товару мається на увазі властивість товару, на основі якого даний товар перевершує в певний момент часу за якісними і ціновими характеристиками аналоги в конкретному сегменті ринку без шкоди для виробника;
- 2) підняти потенціал конкурентоспроможності підприємства, а отже, і його підрозділів, до рівня світових виробників в даній галузі. Цей показник характеризує можливість успішної роботи організації в майбутньому.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємство повинне мати певний набір внутрішніх конкурентних переваг, кількісну оцінку факторів можна представити в наступному вигляді:

- конкурентоспроможність товарів,
- фінансовий стан підприємства,
- ефективність маркетингової діяльності,
- рентабельність продажів,
- імідж (марочний капітал) підприємства,
- ефективність менеджменту.

Отже, у ході даної роботи були запропоновані наступні заходи підвищення конкурентоспроможності Marriott International:

- підвищення якості послуг;
- підвищення рейтингу популярності.

1) Підвищення якості послуг відбувається наступним чином:

- Процес 1 – грамотний вибір цільового сегменту, який забезпечить простоту і результативність продажів;
- Процес 2 – клієнтоорієнтований продакт-менеджмент, який забезпечить створення продукту, зрозумілого цільовим споживачам;

- Процес 3 – кваліфіковані продажі, які забезпечать компанію необхідною кількістю проданої продукції та послуг;
- Процес 4 – своєчасне врегулювання збитків;
- Процес 5 – фінансовий менеджмент, який гарантує втілення всіх зусиль компанії в адекватних грошових резервах і забезпечить можливість своєчасних виплат при гарантії інтересів акціонерів.

Усі дані заходи будуть ефективні, так як вони у середньостроковій перспективі знімуть всім відому напруженість у відносинах між відділом продажів і методології, відділом виплат і фінансовим відділом. Всі прагнутимуть до того, щоб був попит, популярність компанії росла, імідж зміцнювався.

Однак, усі ці заходи потребують коштів, так як потрібно спочатку вкласти значні зусилля на пошук необхідних спеціалістів, провести певні зміни в організації процесу. Тому короткострокова перспектива буде характеризуватись збільшенням витрат компанії Marriott International.

Основна ідея розвитку мережі Marriott International на умовах франчайзингу полягає в тому, щоб залучити нових підприємців, які бажають бути власниками готелів мережі Marriott International, за умови дотримання стандартів компанії. Ось декілька можливих бізнес-ідей, які можуть допомогти розвитку мережі Marriott International на умовах франчайзингу:

1. Розвиток концепту франшизи «Marriott International Art».

Це нова система огляду та розуміння послуг Marriott International, які будуть йти в ногу з часом та потребами сучасного суспільства. Однозначно, кількість людей, які обожають класичний вид готельних пропозицій залишається істотно величезною, але як впливати на тих хто цікавиться більш неординарним та індивідуальним типом відпочинку. З цим ймовірно може допомогти колаборація певних готелів Marriott International з відомими компаніями, які спеціалізуються на неповторності, неординарності та творчому підході до питань проживання, харчування та дозвілля головне знайти та співпрацювати з тими, які мають впізнаваність, впевненість

користувачів та мають попит. Таким чином, буде можливість залучити тих хто і не був цільовою аудиторією мережі Marriott International, але стане завдяки інклюзивному та творчому концепту франшизи «Marriott International Boutique».

«Getty Art Center» - це культурно-філантропний заклад, присвячений презентації, консервації та інтерпретації світової художньої спадщини (Додаток Д).

Завдяки колективній та індивідуальній роботі своїх складових програм – Інституту збереження Гетті, Фонду Гетті, Музею Дж. Пола Гетті та Інституту досліджень Гетті, Гетті переслідує свою місію в Лос-Анджелесі та в усьому світі, служачи обом: загально зацікавленій громадськості та широкому спектру професійних спільнот.

Через амбіційні проекти, в тому числі робота по збереженню мистецької спадщини, публікації, виставки, ініціативи щодо грантів та навчальні програми – ми працюємо над тим, щоб досягти тривалої диференціації в історії мистецтва, його збереження, а також сприяти популяризації та розуміння мистецтва.

Близько 2 мільйонів відвідувачів щорічно насолоджуються мистецтвом, архітектурою та садами відвідуючи Центр та Віллу Гетті.

Співпраця Marriott International та Getty Art Center могла б мати наступний контекст:

- Компанія Marriott International співпрацює з Getty Art Center для створення нового продукту з інклюзивними послугами.
- Компанія Marriott International залучає представлених бачення арт-центру для збагачення концепції та дизайну.
- Скрізь в цьому арт-центрі, починаючи від сайту закінчуючи вивіскою на вітрині вказано про калобарацію з компанією Marriott International та представлені в готелі чи готелях інсталяцій, які належать галереї.



- Маркетинг двох компаній націлений на поширення та охоплення двох аудиторій.
- Відомі митці, які представляли свою творчість в галереях також стають залученими у взаємодію з новим концептом та допомагають з ознайомленням та сприйняттям нового продукту та послуги.

Таке взаємодія двох брендів може бути достатньо вдалою. З однієї сторони це дозволить Getty Art Center збільшити кількість людей, які будуть зацікавлені в продукті, які вони надають, а з другої сторони це надає перевагу величезній компанії Marriott International, мати інклюзивні готелі, які будуть абсолютно різними та неповторними, що також збільшить попит і вартість готельної послуги.

Це певного роду продаж франшизи не як купівлі готелю, а способу його користуванням, як площину поширення продукції.

## 2. Розвиток концепту франшизи «Marriott International Express»

Швидке та якісне надання послуг, яке дозволяє відвідувачу отримати якісний продукт та послугу в важкодоступних місцинах. Це дасть змогу збільшити кількість готелів Marriott International та забезпечити більш мобільне та зручне обслуговування клієнтів.

Концепт франшизи "Marriott International Express" передбачає впровадження нового типу Marriott готелів, які спеціалізуються на якісному обслуговуванні. Клієнти зможуть забронювати номер через мобільний додаток та отримувати якісно надані послуги проживання та харчування. Такі готелі можливі на довгих та високих дистанціях, наприклад десь глибоко в лісі чи високо в горах. Концепт франшизи «Marriott International Express» має наступні характеристики:

- Вартість даної франшизи буде більш доступним та мобільним, так як зменшується обсяг умов, які потрібно дотримуватись франчазі.

- Діджиталізація обслуговуючих процесів, а як саме, це можливий додаток через який споживач має змогу забронювати та відмітити всі послуги, які він хоче отримати.
- Готель з дуже обмеженою кількістю номерів, так як буде знаходитись в місцинах до яких важко дібратись, певним чином пункт перевалу, але з усіма комфортними послугами, які надані на найвищому рівні.

Даний концепт дійсно може слугувати вирішенням проблеми, як знайти дійсно гарне місце для ночівлі, якщо ти знаходишся в дуже не туристичних місцях.

Що стосується вартості та прибутку від такого варіанту франшизи мережі Marriott International. Станом на 2023 рік, загальна сума інвестицій для початку роботи по традиційній франшизі мережі Marriott International складає від 1 314 500 до 2 313 295 доларів США. Це також включає початкову комісію (an initial franchise fee) в розмірі 45 тисяч доларів, яку необхідно сплатити франчайзеру. Якщо враховувати витрати та залучення до можливої варіації франшизи «Marriott International Express», то вартість франшизи буде менша від крайнього значення в 1 314 500 доларів США, у співвідношенні умов та концепту, якого має притримуватись франчайзі. Тому така структура надання нового формату послуг мережі Marriott International може спрацювати та значно збільшити к-ть як франчайзі, так і відвідувачів.

## ВИСНОВКИ

У ході проведення дослідження щодо ефективності системи введення бізнесу на умовах франчайзингу на прикладі компанії Marriott International було:

1. Доведено, що в даний час для багатьох компаній франчайзинг є одним із основних каналів дистрибуції та інструментів розвитку свого бізнесу. Для підприємців-початківців франчайзингова система є одним із способів стати власником малого або частиною великого бізнесу. На зростаючих ринках, як в Україні, франчайзинг – це найшвидший метод навчання бізнесменів практичним навичкам, необхідним для організації та ефективного ведення бізнесу.

2. Встановлено, що франшиза – це, насамперед, договір, у якому сформульовані правила ведення бізнесу з правом застосування торгового імені франчайзера та розроблених ним фірмових технологій, а франчайзинг – це така організація ведення бізнесу, в якій фірма (франчайзер) передає іншій юридичній особі (франчайзі) право на реалізацію товару та послуг даної фірми. Франчайзі, у свою чергу, зобов'язується реалізувати цей продукт або послуги за заздалегідь встановленими правилами та законами ведення бізнесу, встановленими франчайзером. Франчайзі одержує дозвіл використовувати ім'я компанії, продукт чи послугу, її репутацію, рекламні технології, експертизу, а також механізми підтримки в обмін на здійснення всіх цих правил та законів. Щоб набути таких прав, франчайзі виплачує франчайзеру початковий внесок, а потім сплачує щомісячні відрахування (роялті). Для економіки України франчайзинг на сьогоднішній день є відносно новим явищем, тоді як у розвинених країнах він століттями практикувався як спосіб задоволення суспільних потреб у різних товарах та послугах.

3. Обґрунтовано, що як і будь-який інший вид ведення бізнесу франчайзинг має свої переваги та недоліки, які необхідно враховувати, підписуючи договір франчайзингу. перевагами системи франчайзингу

виступають залучення капіталу, швидкість розвитку, трудовий ресурс та зручність управління, недоліками – позиція «кожен сам за себе», некоректність планування, контроль якості.

4. Досліджено, що франчайзі у мережі Marriott International є партнерами франчайзерів, а також менеджерами ресурсів і персоналу, основна мета яких — контролювати витрати на операції та стандарти обслуговування, щоб усі види діяльності виконувались у встановленому порядку. Однак необхідно підкреслити, що для забезпечення належного функціонування цієї бізнес-моделі повинні бути добрі відносини між франчайзі, постачальниками та співробітниками, ретельно відбираючи кожного з них, щоб компанія гарантувала свій успіх понаднормово.

5. Проаналізовано, що ступінь свободи у прийнятті рішень франчайзі Marriott International є мізерним і обмеженим, оскільки рішення щодо компанії приймаються та виконуються переважно франчайзером. Таким чином, корпоративні стратегії, такі як рішення про розташування, формулюються і реалізуються самим франчайзером через його стратегічний характер. Тому пошук можливостей для створення цінності або шлях, яким компанія хоче рости чи розвиватися в майбутньому, є стратегічними рішеннями, які приймає виключно Marriott International.

З іншого боку, конкурентні стратегії, такі як оздоблення приміщень або встановлення цін на продукцію, також в основному є обов'язком франчайзера, оскільки він відповідає за формування певної конкурентної позиції. Тим не менш, саме франчайзі, заохочені франчайзерами, впроваджують технології у свої заклади, щоб забезпечити кращий сервіс. Нарешті, функціональні стратегії - це ті, в яких франчайзі має більший ступінь свободи. Вони зосереджуються на тому, як використовувати та застосовувати ресурси та навички в кожній функціональній області. Однак, існує асиметрія влади між франчайзером і франчайзі залежно від проаналізованої відомчої області. Таким чином, у той час як франчайзі мають певну автономію щодо найму своїх співробітників (людські ресурси) та визначення маркетингових стратегій

(маркетинг), постачанням керує і контролює франчайзер. У науковій літературі розрізняють макро- та мікрорівні щодо переваг франчайзингової системи.

### 3. Запропоновано:

Розвиток концепту франшизи «Marriott International Art».

Це нова система огляду та розуміння послуг Marriott International, які будуть йти в ногу з часом та потребами сучасного суспільства. Однозначно, кількість людей, які обожають класичний вид готельних пропозицій залишається істотно величезною, але як впливати на тих хто цікавиться більш неординарним та індивідуальним типом відпочинку. З цим ймовірно може допомогти колаборація певних готелів Marriott International з відомими компаніями, які спеціалізуються на неповторності, неординарності та творчому підході до питань проживання, харчування та дозвілля головне знайти та співпрацювати з тими, які мають впізнаваність, впевненість користувачів та мають попит. Таким чином, буде можливість залучити тих хто і не був цільовою аудиторією мережі Marriott International, але стане завдяки інклюзивному та творчому концепту франшизи «Marriott International Boutique».

Розвиток концепту франшизи «Marriott International Express»

Швидке та якісне надання послуг, яке дозволяє відвідувачу отримати якісний продукт та послугу в важкодоступних місцинах. Це дасть змогу збільшити кількість готелів Marriott International та забезпечити більш мобільне та зручне обслуговування клієнтів. Концепт франшизи "Marriott International Express" передбачає впровадження нового типу Marriott готелів, які спеціалізуються на якісному обслуговуванні. Клієнти зможуть забронювати номер через мобільний додаток та отримувати якісно надані послуги проживання та харчування. Такі готелі можливі на довгих та високих дистанціях, наприклад десь глибоко в лісі чи високо в горах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардаш С.В. Контроль франчайзингових відносин у туристичному бізнесі. *Вісник ХДУ*. Серія: Економічні науки. 2021. № 41. С. 17-21
2. Бондаренко Н. М., Савченко Д.В. Ринок франчайзингових послуг в Україні: переваги та недоліки глобалізації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2 (68). С. 7 -12
3. Козій Н.С., Кізілова В.О., Кізілов Д.В. Особливості розвитку франчайзингової діяльності в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. № 35. С. 47-51
4. Костинець В.В. Особливості стратегії розвитку франчайзингової системи в туристичному бізнесі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 418-422
5. Кравчук Н., Білоус О., Синькевич Н. Концепція побудови ефективної бізнес-моделі франчайзингу. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 5 (60). С. 40-46
6. Мішура В.Б., Буйлова К.О., Запрудська О.Ю. Франчайзинг як особлива форма організації бізнесу в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2 (56). С. 60-65
7. Нефедова О. Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2007. № 5 (том 2). С. 212-215.
8. Паніна Ю.С. Правове регулювання договору франчайзингу в Європейському Союзі та Україні: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук за спеціальністю 12.00.03 – цивільне право і цивільний процес; сімейне право; міжнародне приватне право. Ужгород, 2017. 264 с.

9. Степаненко М.В., Лісун Я.В. Франчайзинг як інструмент розвитку підприємницької діяльності в Україні. *Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку України на сучасному етапі*. 2017. С. 94-97
10. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. пос. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
11. British Franchise Association. *Franchise Info*. URL: <https://www.franchiseinfo.co.uk/franchise/british-franchise-association>
12. Chepkemol J. The world's largest hotels chains. *Wordatlas*. 2018. URL: <https://www.worldatlas.com/articles/the-world-s-largest-hotels-chains.html>
13. Chmielarski G. We invest in Ukraine: Marriott International (US). *Investment Analytics*. Ukraine. 2017. URL: <https://inventure.com.ua/en/analytics/we-invest-in-ukraine/we-invest-in-ukraine-marriott-international-us>
14. Marriott International As A Brand: Characteristics, Products And Prices. *Edubirdie*. 2021. URL: <https://edubirdie.com/examples/marriott-international-as-a-brand-characteristics-products-and-prices/>
15. Marriott International Marketing Strategy & Marketing Mix (4Ps). *MBA Skool*. 2021.
16. Mellerio R. The Franchise Law Review: France. *The Law Reviews*. 2022. URL: <https://thelawreviews.co.uk/title/the-franchise-law-review/france>
17. Meyer P. Marriott International Marketing Mix (4Ps) Analysis. *Panmore Institute*. 2022. URL: <http://panmore.com/marriott-international-marketing-mix-4ps-analysis>
18. Shastri A. Elaborative Marketing Mix of Marriott International – With Complete 4Ps. *IIDE*. URL: <https://iide.co/case-studies/marketing-mix-of-mcdonalds/>
19. The World's Most Innovative Companies. *Forbes*, 2015. URL: <http://www.forbes.com/innovative-companies/list/#tab:rank>.
20. Thompson A. organizational structure analysis. *Panmore Institute*. 2018. URL: <http://panmore.com/mcdonalds-organizational-structure-analysis>
21. Truitt W.B. The Corporation. Greenwood Press, 2006. 278 p.

22. Zeidman P., Greenstein R. Franchising in USA. *Lexology*. 2019. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=e1ffc1e8-2090-475f-97cb-ec95e5980f44>





# ДОДАТКИ





---

**HOTELS · RESORTS · SUITES**

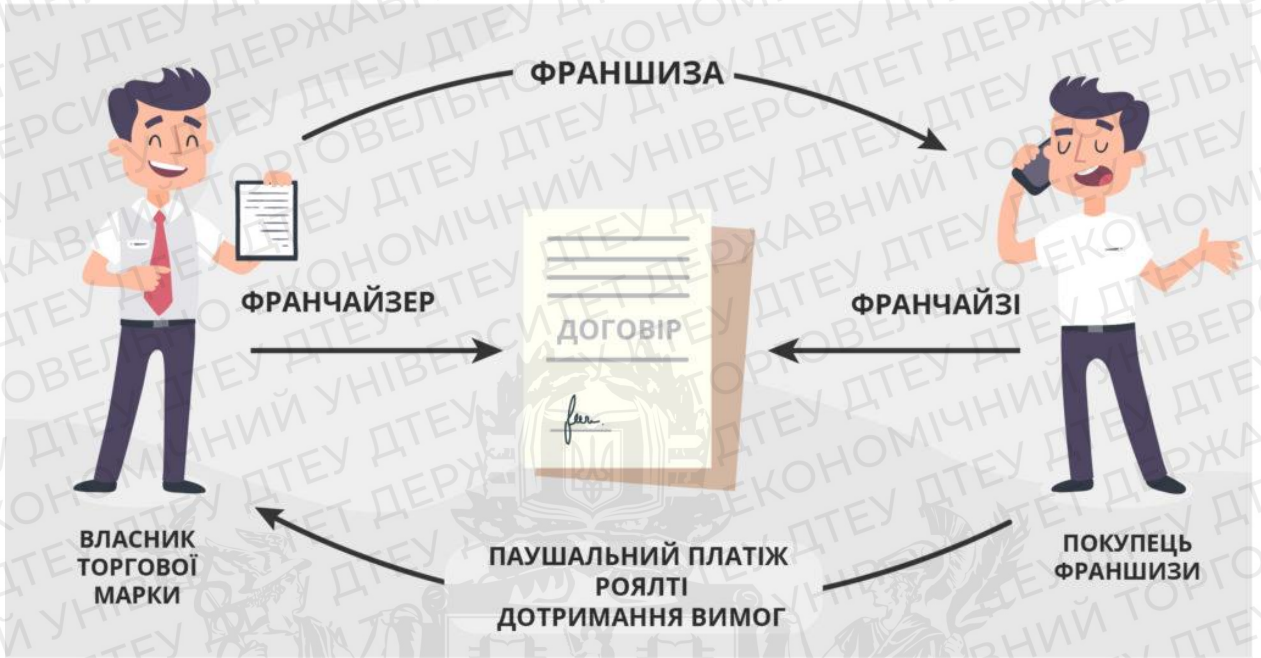
SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

Додаток Б





Додаток Г



Додаток Д

