

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет фінансів та обліку
Кафедра економічної експертизи та аудиту бізнесу

**ЕКСПЕРТИЗА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

спеціальність: 071 – Облік і оподаткування

освітньо-професійна програма Економічна експертиза та аудит бізнесу

Випускова кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент
Групи ОАБм-21
Серединська В.М.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Мудрик А.

Тернопіль 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I .ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	8
<i>1.1. Сутність, концептуалізація та специфіка функціонування готельно-ресторанного бізнесу</i>	<i>8</i>
<i>1.2. Франчайзинг як ефективна форма управління готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах</i>	<i>23</i>
<i>1.3. Методика оцінки економічної стійкості готельно-ресторанного бізнесу</i>	<i>40</i>
<i>Висновки до розділу 1</i>	<i>45</i>
РОЗДІЛ II. МОНІТОРИНГ ЕКСПЕРТИЗИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	47
<i>2.1. Організаційно-функціональна характеристика готельно-ресторанного комплексу</i>	<i>47</i>
<i>2.2. Аналіз та експертиза господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу</i>	<i>54</i>
<i>2.3. Оцінка економічної стійкості готельно-ресторанного комплексу..</i>	<i>64</i>
<i>Висновки до розділу 2</i>	<i>71</i>
РОЗДІЛ III. ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	76
<i>3.1. Особливості організації готельно-ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу в зарубіжних країнах</i>	<i>76</i>
<i>3.2. Перспективи виходу готельно-ресторанного бізнесу на світові ринки через франчайзингові мережі</i>	<i>93</i>
<i>Висновки до розділу 3</i>	<i>97</i>
ВИСНОВКИ	101
Література	109
Додатки	117

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність, концептуалізація та специфіка функціонування готельно-ресторанного бізнесу

Особливість створення готельно-ресторанного продукту визначає його комплексність, що включає матеріальну частину – товар та нематеріальну – послугу, і формує певні економічні відносини між виробником і споживачем товару та послуги. В умовах товарно-грошових відносин готельно-ресторанний продукт набуває форми «товарів-послуг», що має як споживчу вартість, так і вартість. Головне завдання готельно-ресторанного продукту забезпечити споживача послугами, надання ночівлі, харчування, якісним обслуговуванням та іншими продуктами, які пропонує готельно-ресторанне підприємство.

Проведені нами дослідження соціально-економічної суті готельно-ресторанного продукту свідчать про відсутність єдиного підходу серед науковців щодо термінологічного визначення готельно-ресторанного продукту як економічної категорії. Так, В.В. Жданов трактує ресторанний продукт як гібридну форму, що має відчутну (речовинну) та невідчутну (сервісну) складові, які повинні задовольняти вимогам, що висуваються ринком як відносно товару, так і послуги [17, с. 23]. Невідчутна (сервісна) складова в багатьох випадках є вирішальною при виборі того чи іншого ресторанного підприємства, однак досить часто їй не приділяють належної уваги. Н.Н. Гнедих зазначає, що ресторанний бізнес одночасно надає споживачам послугу як у матеріальній (кулінарна продукція), так і в нематеріальній (організація харчування) формі, яка є об'єктом попиту на ринку [13, с. 28]. Відповідно ресторанний продукт це комплексне поняття, що включає в себе безпосередньо кулінарний продукт та організацію його харчування із задоволення потреб споживача. Стиль та меню ресторану формують індивідуальність ресторанного

продукту.

Дослідники О.Л. Задніпровська та О.Г. Матушевська представляють ресторанний продукт як сукупність продукції, засобів, що забезпечують споживання та сервіс [19]. Особливість ресторанного продукту автори визначають у його комплексності, в поєднанні матеріальних та нематеріальних цінностей. Г.Т. П'ятницька вважає, що товарну пропозицію підприємств (закладів) ресторанного господарства доцільно умовно поділяти не менш, ніж на два різновиди цінностей: продуктові та надання послуг [50, с. 151]. Висока якість ресторанного продукту є одним із найважливіших інструментів конкуренції, спроможних забезпечити стійку конкурентну перевагу суб'єктам високого, середнього та низького сегментів.

Продукт ресторанного господарства створюється в процесі виробничо-торгівельної діяльності, що охоплює виробництво, продаж, організацію споживання продукції переважно власного виробництва. Особливою формою є донесення цієї пропозиції до кінцевого споживача – гостя і це особливий вид індивідуалізованої послуги. Надання послуг є невідомою частиною діяльності закладів ресторанного господарства, що поєднує організацію харчування та відпочинку з елементами додаткового обслуговування. Ресторанний продукт має такі особливості, що відрізняють його від інших товарів:

- процес товаропросування продукту ресторанного господарства є одним із найкоротших – кінцевий продукт створюється у ресторанному закладі й у ньому ж пропонується споживачеві у досить стислі часові терміни;
- ресторанний продукт має комплексний характер та досить складне структурне наповнення, оскільки він є одночасно і товаром, і послугою. Як товар – це харчовий продукт власного виробництва, або покупний товар, що пропонується в системі закладів харчування і має комплекс відповідних споживних властивостей, а саме харчову, енергетичну, біологічну, фізіологічну корисність тощо. Причому деякі з властивостей можуть бути технічно заданими. Наприклад, ресторанний заклад може

пропонувати гостеві продукти з дієтичними, лікувально-профілактичними властивостями тощо;

- є результатом ефективної реалізації бізнес-процесів суб'єкта, що зумовлює підвищення якості діяльності та зростання ринкової вартості бізнесу;
- передбачає формування та постійне удосконалення моделі ефективної взаємодії зі споживачами;
- відповідає вимогам державних нормативних актів та вимогам ресторанного ринку;
- впливає на позицію суб'єкта на ресторанному ринку;
- залежить від форми функціонування суб'єкта ресторанного бізнесу на ринку (незалежний суб'єкт, суб'єкт входить до складу ресторанної мережі або групи);
- постійно адаптується до вимог зовнішнього середовища;
- має спроможність до постійного удосконалення, розвитку шляхом упровадження інновацій та уособлює нову якість;
- є ключовим елементом торговельної марки, бренду [25].

За функціональними складовими ресторанний продукт включає декілька позицій. Споживні функції (призначення) ресторанного продукту пов'язані із задоволенням потреб клієнта, насамперед у харчуванні. Ресторанний заклад може запропонувати або ексклюзивний продукт, або класичний харчовий продукт високого рівня якості. Економічна функція ресторанного продукту це оптимальне співвідношення «ціна/якість», конкурентоспроможність та розвиток закладу, а власне і самого бізнесу. Соціально-культурні функції ресторанного продукту містять соціально-культурну значущість товару (формування у споживача уявлень про раціональне, збалансоване, адекватне харчування), загально виховну складову та культуру споживання. Естетична функція досконалість товарного вигляду, образ та художнє позиціонування закладу, фірмовий стиль закладу. У багатьох випадках саме естетичні підходи

та рішення є визначальними щодо формування позитивного іміджу підприємства, сприйняття його потенційними споживачами. Психологічні функції ресторанного продукту пов'язані з відповідністю продукції (сервісу) психологічним особливостям клієнта. Екологічна функція виражається в екологічній культурі підприємства, пропозиції екопродукту, пропозиції біопродукту.

Тож щодо ресторанного бізнесу, то більш коректною та обґрунтованою формулою ресторанного продукту варто вважати поєднання продукції та послуг. Окремі науковці стверджують, що товар підприємств ресторанного бізнесу (ресторанний продукт) можна подати як сукупність:

- продукції громадського харчування (страви, кулінарні вироби, напої та ін.);
- засобів, що забезпечують споживання цієї продукції (зала, гардероб, меблі, посуд);
- сервісу (сервірування столів, обслуговування, музика, освітлення, додаткові послуги) [19].

В даному випадку окрім кулінарної продукції та організації обслуговування, виокремлюються і засоби, що забезпечують споживання продукції. Однак при створенні кулінарної продукції використовуються і засоби та предмети праці, які становлять матеріальну основу виробництва і переносять свою вартість на новостворений продукт. Відповідно продукт ресторанного господарства формується під впливом сукупних витрат пов'язаних з виробництвом, реалізацією продукції і обслуговуванням споживачів.

Достатньо близьким за властивостями та процесом формування до ресторанного продукту є готельний. Готельний продукт, як і ресторанний, носить також комплексний характер і складається з різноманітних послуг та товарів. Готельний продукт не існує в конкретній речовинній формі, він являє собою сукупність певної кількості та якості товарів і послуг рекреаційного

характеру, підготовлених у даний конкретний момент для реалізації споживачам. Для конкретного споживача готельний продукт носить абстрактний характер, він складається із благ, джерела яких перебувають як у матеріальній (курортний продукт, споруди та інфраструктура), так і в нематеріальній (послуги, навколишнє середовище, кліматичні умови) формі.

Так, П.Р. Пуцентейло розглядає готельний продукт із позиції економічної теорії, де під продуктом варто розуміти результат людської праці, господарської діяльності, представленої в матеріально-речовій, духовній, інформаційній формі або у вигляді робіт і послуг з позиції маркетингу [51, с. 201]. На його думку, під час розгляду готельних послуг як продукту виділяють три рівні: перший – окремі послуги і групи послуг (послуги покоївок, порт'є, кухні та ін.), другий – продукт «готель» як комплекс послуг і третій – розширений продукт, доповнює надавані в готелі послуги (замовлення квитків, екскурсії та ін.) [51, с. 202].

На думку Т.Л. Тимохіної готельний продукт варто розділяти на основний (номери), супутній (послуги або товари, необхідні споживачеві для використання основного продукту: ресторани, бари, послуги пралень, телефони в номерах, послуги з подачі транспорту та ін.) і додатковий (послуги, які надають основному продуктові додаткову вигоду і допомагають відрізнити даний продукт від продукту конкуруючої компанії: бізнес-центр, салон краси, оздоровчий центр із комплексом послуг, оглядовий майданчик та ін.) [65, с. 24-25].

Особливістю готельного продукту є те, що виробництво і споживання послуги одночасні. Надання цих послуг вимагає активної участі, як споживача, так і виконавця, причому здійснення цієї послуги відбувається на території останнього. Персонал, що виробляє послуги, має безпосередній контакт зі споживачем, і він розглядає його як невід'ємну частину самої послуги. Якість готельного продукту в значній мірі оцінюється поведінкою персоналу. Готельний продукт розрахований на задоволення реальних потреб, наявних в

даний момент, його не можливо оцінити, до того як послуга спожита.

Крім того, готельні послуги схильні до сезонних коливань та тісно пов'язані з туристичною діяльністю. Так, наприклад, більшість туристів відпочивають у літні місяці, отже, і попит на послуги готелів в цей період значно зростає. Також неможливо перевищити встановлену місткість номерного фонду під час прийому заявок і заселення, у той час як незаселені номери і місця об'єктивно призводять до втрати ліжко-місць. Таким чином, готельний продукт – це організована взаємодія гостя і готельного персоналу, що безпосередньо впливає на гостя під час перебування його у готелі. Цей продукт існує тільки протягом перебування гостя, і в цей час постійно відбувається діалог між гостем і готелем, його неможливо запрограмувати або створити будь-який стандарт чи алгоритм обслуговування, у більшості випадків і вкрай складно продемонструвати готельний продукт та оцінити його до одержання.

Отже, готельний продукт – це кінцева послуга, що задовольняє ті або інші потреби споживачів і оплачується ними. Реалізація готельного продукту (частка послуг становить 60% – розміщення в готелі, бронювання квитків, розваги; товарів – 40% продукти харчування, одяг, готельне спорядження), а також особливий характер споживання готельного продукту у місці його створення, більше того, у певній ситуації визначають його специфічні властивості.

Таким чином можна виділити основні властивості готельного продукту:

- гостинність (гідність, повагу і люб'язність персоналу);
- обґрунтованість (надання всіх послуг повинно відповідати цілям подорожі гостя);
- надійність (достовірність рекламної інформації і відповідність фактичного продукту рекламі);
- ефективність (досягнення найбільшої ефективності для туриста при мінімізації його витрат);

- ясність (готельний продукт повинен бути зрозумілий і його споживачам, і виробникам);
- простота експлуатації (можливість легко виявляти помилки в технології обслуговування);
- гнучкість (готельний продукт повинен передбачати можливість заміни тих чи інших послуг, щоб найбільшою мірою забезпечувати потреби різних споживачів);
- цілісність;
- корисність.

Функціональним наповненням готельного продукту насамперед є послуги розміщення, що вираженні у наданні в користування спеціалізованого приміщення (готельних номерів), пропозиції послуг фахового персоналу – порт'є з оформлення поселення гостей, покоївок з прибирання готельних номерів та ін. Послуги з пропозиції гостям їжі поєднують процеси виробничого (приготування їжі на кухні), торгового (продаж готових до споживання продуктів, алкогольних та безалкогольних напоїв) і сервісного обслуговування гостей офіціантами у ресторані готелю, готельних номерах. Споживча функція полягає також і в пропозиціях басейну, спортивної зали, конференц-зали, приміщень для ділових зустрічей, прокат автомобілів, послуги хімчистки, пральні, перукарні, кабінету для масажу та ін. Однією із значущих функцій готельного продукту є економічна, що полягає в підвищенні конкурентоспроможності не тільки готельного господарства, а й регіонів і країни в світовому економічному просторі. Соціально-культурні функції готельного продукту активізують потоки туристів внутрішнього і зовнішнього характеру.

Всі перелічені особливості готельно-ресторанного продукту і його економічної сутності дають уявлення про особливості діяльності готельного і ресторанного бізнесу. За умови жорсткої конкуренції і ресторани, і готелі змушені запроваджувати інновації, шукати свою неповторну особливість,

забезпечувати собі постійних клієнтів та підвищувати рівень сервісу. Наявність унікальних об'єктів у готельно-ресторанному продукті гарантує йому високу конкурентоспроможність.

Отже, усебічне вивчення змісту та структури готельно-ресторанного продукту дозволили визначити його як унікальний комплекс, до складу якого входять продукція та послуги, що здатні задовольнити весь спектр потреб індивіда: від фізіологічних потреб у харчуванні до самореалізації.

Кожний товар наділений властивостями, що представляють інтерес для споживача – корисність, життєва необхідність, довговічність, надійність, дизайн, функції, можливості, тобто наділений певною якістю. Готельно-ресторанний бізнес, що розраховує на ринковий успіх, прагне до розробки готельно-ресторанних продуктів з високою споживчою цінністю. Зазвичай це продукти, що несуть якісно нові можливості для споживачів.

Сьогодні на ринку перемагає навіть не той, хто завоює нових споживачів свого продукту, а хто зуміє втримати старих. Тому на перший план у конкурентній боротьбі виходить формування стійкого та розповсюдженого уявлення про відмінні або виключні характеристики продукту, що підтверджується наступними його властивостями:

- продукт наділений особливими якостями (вміст великої кількості вітамінів, неперевершений смак і т.д.);
- продукт має кращі якості, ніж аналогічна продукція інших фірм (самий чистий продукт, найменш дорогий серед аналогічних та ін.);
- продукт відображає належність покупців до певних груп (ресторани для різних категорій споживачів за цінними параметрами, за уподобаннями тощо);
- продукт має виключні відмінні особливості (ексклюзивність, унікальність, що вирізняє його серед аналогів);
- продукт, пов'язаний з особливою ситуацією (меню банкетного столу, готельний номер для молодят і т.д.);

- продукт асоціюється із певними людьми (або створений певною людиною: готельна мережа Hilton Hotels Corp., готелі Ritz-Carlton, туристичне агенство Cook's Tour company тощо).

Таким чином, з метою ефективного просування продукту у готельно-ресторанному бізнесі варто приділяти особливу увагу виробленню стандартів обслуговування, рекламі, формуванню привабливого іміджу як продукту, так і самого виробника продукту чи послуги.

Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу важливим є надання послуг максимально високої якості. Готель – це живий організм, що функціонує цілодобово, і якість його роботи безпосередньо пов'язана з тим, наскільки грамотно організована робота з надання основних та супутніх послуг. Сьогодні стає все складніше залучити клієнта зручними апартаментами з міні-кухнею і красивим видом з вікон, оскільки такий набір послуг, як супутникове телебачення, безкоштовний бездротовий Інтернет Wi-Fi, спа-салон, масажний кабінет і басейн став звичним і майже обов'язковим. Потенційний гість готелю – це людина, яка вже не вміє жити без мобільного телефону та Інтернету, а інформаційні технології дозволяють їй, не виходячи з дому, вивчити інформацію про готелі на сайтах, забронювати номер on-line, а потім замовити залізничний або авіаквиток і вирушити у подорож.

Якщо раніше готельна сфера була орієнтована переважно на туристів, які «диктували» готелям умови роботи, то сьогодні ставка часто робиться на представників бізнесу – як великого, так і дрібного. Їхні вимоги до комфортного розміщення на порядок вище, ніж у туристів, адже готель для ділової людини – це не тільки місце проживання, а й місце роботи. Сучасні готелі все частіше пропонують гостям організацію бізнес-конгресів, зали для прес-конференцій, допомогу в організації переговорів з клієнтами та партнерами. Для цих цілей створюються не тільки конференц-зали, але і лобі-бари і просто вестибюлі, де може бути організована кава-брейк. При цьому «ділові» готелі ще й вибирають особливе розташування, зручне з точки зору

транспортних розв'язок.

Інші тенденції готельного бізнесу враховують прагнення все більшої кількості гостей вести здоровий спосіб життя. Саме тому багато готелів роблять ставку на відкриття фітнес-центрів, спа-салонів і навіть басейнів. Більше того, в багатьох з них відкриваються додаткові ресторани (або створюється додаткове меню) з дієтичними стравами. Також широко поширене відкриття ресторанів з якою-небудь національною кухнею. До речі, національне питання у сфері готельно-ресторанного бізнесу дуже важливе і сучасні готельєри, розміщуючи гостей, намагаються врахувати його. Наприклад, залежно від уподобань тієї чи іншої нації пропонуються номери з певним температурним режимом, особливим меблюванням, наявністю тих чи інших предметів, відповідних культурі гостя.

Найяскравіша тенденція на сучасному ринку гостинності – поява butik-готелів. Це особливі готелі зі ставкою на ексклюзивність, які мають безліч дивовижних особливостей – наприклад, кімнати мають не номери, а назви, меблі групуються за кольорами, в номерах є власний обслуговуючий персонал, що працює тільки для конкретних гостей [56] та ін.

У світі головною проблемою у сфері готельно-ресторанного бізнесу є величезна конкуренція. Ринок дуже агресивний, пропозиція випереджає попит, тому готелям важко відстоювати свої інтереси. У цьому випадку тільки поліпшення якості обслуговування і пропозиція особливих послуг можуть врятувати становище, однак дрібним готелям часто доводиться виживати і працювати собі у збиток. Ще одна проблема – непередбачуваність повернення інвестицій. Сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу припускають окупність вкладень за 5-6 років, проте на ділі може виявитися, що невеликий готель просто не зможе впоратися за цей термін [56]. Все тому, що ризики прораховуються не до кінця, власники бізнесу не завжди можуть відразу вгадати вірний напрямок роботи, а клієнти з яких-небудь причин вибирають конкурентів.

Вітчизняні готелі, як правило, намагаються розвиватися відповідно до світових тенденцій, однак у них є власні особливості. Серед них: активне освоєння ринку західними мережами, які переважно «захоплюють» висококласні сегменти і пропонують свої послуги статусним гостям; відсутність чіткої «зірковості» готелів – незважаючи на ту чи іншу кількість «зірок», готелі можуть не відрізнятися один від одного за якістю. В цілому, готельна сфера в Україні розвивається повільно і це обумовлено тим, що основну ставку інвестори роблять на будівництво торгових і розважальних комплексів, офісних і житлових центрів. Готелі ж відкладаються на потім, оскільки терміни їх окупності вище. Однак, ці проблеми в готельному бізнесі Україна поступово долає, і якщо вона як і раніше буде орієнтуватися на європейські тенденції, їй вдасться вийти з багатьох проблемних ситуацій без втрат.

Разом з тим існуюча інфраструктура галузі ще не відповідає вимогам міжнародних стандартів. У більшості готелів відсутні сучасні засоби зв'язку та комунікацій, конференц-зали з відповідною аудіовізуальною технікою та технічними засобами для синхронного перекладу [74, с. 227]. Подальший розвиток готельно-ресторанного господарства неможливий без сучасного обладнання і новітніх технологій.

Це стосується насамперед інформаційних технологій, ефективних і надійних систем захисту, без чого неможливо досягти високого рівня якості послуг.

Дослідження тенденцій розвитку готельно-ресторанного бізнесу показує, що компанії, які зробили інновації частиною свого життя, створюють нові або заново відкривають старі ринки, продукти, послуги й моделі бізнесу, що, у свою чергу, веде до ще більш швидкого росту.

Особливих успіхів готельно-ресторанне господарство досягло за останні 30 років за рахунок впровадження ефективних систем управління з використанням інновацій [5, с. 332].

Сучасні інновації коштують недешево, проте власники готелів все одно витрачаються на них, тому що тільки так можна забезпечити власне виживання на ринку. І однією з найпопулярніших нині розробок є електронне управління готелем – для готелю під замовлення створюється спеціалізована система, до якої підключаються всі співробітники. За допомогою веб-ресурсу вони можуть отримувати всю необхідну інформацію про готель в будь-який момент; в режимі on-line бачити усі зміни що у ньому відбуваються; бронювати номери для гостей; отримати доступ до максимально широкого комплексу каналів продажів. Прагнучи запропонувати клієнтам ексклюзивний сервіс, багато готелів замовляють розробку особливих систем роботи, які суттєво розширюють функції готелю. Серед них, наприклад, можна виділити наступні [56]:

- система автоматизації праці працівників відділу продажів. Дозволяє управляти цією сферою, планувати зустрічі з партнерами та клієнтами, вести календар і розклад роботи менеджерів, а також полегшує виконання різних завдань.
- система роботи з клієнтами. Це нові технології в готельному бізнесі, які проводять повний аналіз розміщення гостей в готелі і видають повну аналітику по кожному з них. Ця система дозволяє побачити, які посередники і турагентства краще за всіх забезпечують «доставку» клієнтів до готелю, а також допомагає прорахувати статистику клієнтів за віком, статтю, соціальним статусом, прибутковістю тощо.
- система управління програмами лояльності для клієнтів. Дозволяє готелю розробляти особливі види заохочення для постійних клієнтів, клубні та дисконтні картки, преміальні сертифікати та ін.
- система управління заходами готелю. За допомогою цієї технології можна планувати завантаження різних приміщень готелю – її конференц-залів, ресторанів, банкетних залів. Також ці інновації в готельному бізнесі дозволяють створювати оптимальні графіки заходів, забезпечуючи повне

завантаження готелю і даючи йому додаткові можливості для заробітку.

Крім електронного управління, сучасні готелі також потребують впровадження нововведень в ресторанній сфері. Це не тільки саме управління рестораном – коли він перетворюється фактично в окрему «державу» на території готелю. Це ще й безліч зручностей для клієнтів:

- інтерактивне меню – відвідувачі користуються екраном, вбудованим в стіл, вибираючи з його допомогою страви і кличучи офіціантів;
- екрани-планшети на столах – поки замовлення готується, відвідувач може почитати свіжі новини, дізнатися про ресторан побільше, замовити таксі тощо;
- сенсорні дисплеї, встановлені в холі готелю – актуальні для великих готелів з декількома ресторанами. Skorиставшись ними, гості можуть побачити меню всіх точок харчування в готелі, вибрати кращу з них і заздалегідь прорахувати свій середній чек.

Автоматизація ресторану і кафе – це шлях до успіху. Встановивши подібну програму, власники практично відразу відзначають позитивну динаміку в роботі закладу. Персоналу стає легше працювати, скорочується час на облік продуктів і калькуляцію блюд. Зловживання співробітників припиняються. І, звичайно ж, інновації в ресторанній сфері стосуються не тільки інформаційних технологій. Готелі широко використовують практику «відкритих кухонь», коли страви готуються прямо на очах у клієнтів. Такі кухні відмінно вписуються в сучасні інтер'єри, не доставляють гостям будь-яких незручностей (поширення запахів, жар від плити, бруд в залі тощо) і стають відмінним засобом реклами для готелю, який йде в ногу з часом. Готельно-ресторанний бізнес є галуззю з високим рівнем насичення інформації і його успіх безпосередньо залежить від швидкості передачі й обміну інформацією, від її актуальності, своєчасності отримання. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу передбачає широке використання новітніх інформаційних технологій як в сфері введення нових готельних послуг, так і в їх просуванні на ринок.

Цілком очевидно, що введення інноваційних технологій стало невід'ємною умовою підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства, а також сприяє поліпшенню якості обслуговування.

Готельна індустрія дозволяє використовувати все різноманіття комп'ютерних технологій, починаючи від спеціалізованих програмних продуктів управління готельним підприємством до застосування глобальних комп'ютерних мереж. На сьогоднішній день в готельній індустрії використовується досить багато новітніх інформаційних технологій: глобальні комп'ютерні системи резервування, інтегровані комунікаційні мережі, системи мультимедіа, інформаційні системи менеджменту та ін. Найбільший вплив сучасні інформаційні технології мають на просування готельного продукту. Так, в області реклами широкого поширення набула пряма розсилка готельної інформації електронною поштою – direct mail, що дає можливість блискавично зв'язатися з компаніями. В останні роки готельні підприємства створили свої власні сайти в Інтернеті. Висока надійність і зручність комп'ютерних систем резервування CRS (Computer Reservation System) сприяли їх швидкому і широкому поширенню. Це дозволило прискорити процес резервування, здійснювати його в режимі реального часу і тим самим підвищити якість надаваних послуг за рахунок скорочення часу обслуговування гостей. У розвинутих країнах спостерігається поширення і розвиток електронної комерції. У сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу це дає можливість будь-якому власникові кредитної картки придбати тур, забронювати місце в готелі, на літак, придбати квитки на культурно-видовищні заходи, замовити напрокат автомобіль в будь-якому місті земної кулі. Переваги електронної комерції для готелів очевидні – це економія на виплаті агентських комісійних, зменшення витрат на видання рекламно-інформаційних матеріалів, створення нетрадиційних збутових каналів та ін. За оцінками експертів Всесвітньої туристської організації близько 25–40% всіх продажів туристичних послуг в найближчому майбутньому буде реалізовано через електронну комерцію [56].

Одним з основних напрямків інноваційних технологій в готельному бізнесі є впровадження мультимедійних технологій, зокрема довідників, буклетів, каталогів. Сьогодні готелі розміщують електронні довідники і каталоги в мережі Інтернет. Електронні каталоги готелю дозволяють віртуально подорожувати номерами різних категорій, залами ресторанів, конгрес-центрів, вестибюлю, подивитися повну інформацію про готельне підприємство, ознайомитися зі спектром послуг, що надаються, системою пільг і знижок. Використання мультимедійних технологій дає можливість оперативно надавати потенційному гостю інформацію про готель і, тим самим, дозволяє швидко і безпомилково вибрати той готельний продукт, якого потребує гість.

У сучасному світі, при плануванні і побудові готельно-ресторанних комплексів основну увагу приділяють збереженню часу, грошей та енергії. Для збереження енергії створюють екологічні інноваційні технології. Готелем з такими технологіями можна рахувати InnovationHotel – інноваційний еко-готель, що належить до IHG, включає сонячні панелі на даху для нагріву води, вітряні генератори для вироблення електроенергії, шибки з вторсировини, меблі повністю зроблено з перероблених матеріалів. В обробці використовуються нетоксичні фарби. Відпрацьоване масло з кухні використовуватиметься як біопаливо [56].

Необхідність впровадження інновацій у сфері готельно-ресторанного бізнесу стимулює конкурентна боротьба і цілий ряд інших вимог ринку. Важливість їх використання також обумовлюється мінливими вимогами споживачів. Впровадження і дифузія інновації стає об'єктивною необхідністю на всіх етапах діяльності підприємства. Сучасний розвиток індустрії гостинності спрямований на створення інноваційних технологій, які сприятимуть залученню якомога більшої кількості клієнтів, максимальній кількості продажів, завоюванню довіри гостя, формуванню позитивного іміджу підприємства. В умовах безперервних економічних змін інновації стають основним чинником, що сприяє динамічному розвитку і підвищенню

результативності функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства. Міжнародний досвід успішної діяльності підприємств готельного господарства свідчить, що безальтернативний шлях виживання в умовах глобальної конкуренції побудований на інноваційній основі при активному використанні сучасних науково-технічних досягнень, а також готовності готелів до інновацій та нововведень.

Розвиток ринкової економіки призвів до такого складного та різноманітного напрямку діяльності в сфері послуг, як послуги готельно-ресторанного бізнесу. Ні одна інша галузь, цей напрям діяльності потребує усвідомлення світового досвіду і пильної уваги до перспектив її використання в державі. З цієї позиції, важливим є визначення ролі та значення даного виду бізнесу в сучасній регіональній економіці, визначення динаміки його розвитку, співвідношення даного бізнесу в різних країнах з метою внесення корисного в національну специфіку. Готельно-ресторанний бізнес – це один з видів економічної діяльності, що відноситься до малого та середнього підприємництва, котрий на пряму або опосередковано створює нові робочі місця і стає важливим засобом поповнення бюджету різних рівнів.

1.2. Франчайзинг як ефективна форма управління готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах

В сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки суб'єктам господарювання досить складно вести бізнес, що обумовлено рядом проблем і складнощів: недостатність ресурсів для проведення комплексних маркетингових досліджень, обмеженість знань і практичного досвіду, постійне зростання конкуренції та ін. В таких умовах одним з можливих варіантів ведення підприємницької діяльності є використання франчайзингу.

Дане поняття є досить новим для української економіки і недостатньо врегульованим законодавчо. Не має єдності і серед науковців щодо трактування

даного терміну (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення поняття «франчайзинг»

№	Автор, джерело	Визначення
1	2	3
1	Зимовець В.,	«... під франчайзингом розуміють такий спосіб організації бізнесу, при якому один економічний суб'єкт (франчайзер) передає іншому економічному суб'єкту (франчайзі) право на продаж свого продукту або послуг»
2	Зубик С. [19]	«... практика франчайзингу зводиться до того, що франчайзер (франшизодавець, правовласник) надає франчайзі (франшизоодержувачу, користувачеві виключних прав) ліцензію (франшизу) на заняття певним бізнесом на певній території і протягом певного періоду часу з використанням торгової марки (товарного знаку, фірмового найменування) та інших об'єктів права інтелектуальної власності (у тому числі комерційних таємниць) франчайзера за умови суворого дотримання його вимог щодо ведення бізнесу (якості товарів, послуг та ін.)».
Продовження табл. 1.1		
1	2	3
3	Гнатишин Л., Петришин Л. [9]	«... це система договірних відносин між підприємствами, при яких одна сторона – франчайзер – від свого імені і під власним товарним знаком надає іншій – франчайзі: право на виробництво або реалізацію визначеного виду продукції; конкретні послуги, передбачені франчайзинговою угодою; право на отримання технічної та організаційної допомоги»
4	Котлер Ф. [27]	«... це договірна угода, що має наступні ознаки: франчайзер отримує відрахування за використання своєї торгової марки чи об'єкта інтелектуальної власності (роялті); франчайзі сплачує початковий внесок за право стати частиною системи; франчайзер надає франчайзі систему ведення бізнесу».
5	Роглев Х.Й. [57]	«... це ліцензійна угода, метод ведення продажів, при якому окремому франчайзі-підприємству надається право надавати послуги під управлінням моделі маркетингу, що розроблена франчайзером».
6	Соковніна Д.М. [61]	«... це особлива форма управління малим бізнесом. Основою франчайзингових відносин є вкладення капіталу у франшизну угоду – ліцензію, що дає

		можливість використовувати торгову марку більш крупної компанії та реалізовувати її товари або послуги в певному регіоні».
7	Сухорська-Кравець У.Р. [64]	«... це вид господарської діяльності, спрямований на просування товарів та послуг шляхом делегування функцій основної фірми операторам».
8	Корольчук О. [24, с. 17]	«... це економічна категорія, яка характеризує систему економічних відносин розподілу товарів, що захищені торговельною маркою і полягають у переданні ексклюзивного права на розподіл на певній території своєї продукції або послуг незалежним підприємцям (роздрібним торговцям) в обмін на отримання від них платежів за умови дотримання технологій виробничих і обслуговуючих операцій»
9	Маврідю В. [33, с. 305]	«... це форма господарської інтеграції малого та крупного бізнесу, що заснована на довгостроковому співробітництві двох або декількох незалежних господарюючих суб'єктів, при якій крупна компанія (франчайзер) надає на платних умовах індивідуальному підприємцеві або групі підприємців (франчайзі) право використовувати у підприємницькій діяльності комплекс виключних прав, а також здійснює технічну, маркетингову та консультативну підтримку протягом терміну дії договору франчайзингу»
Закінчення табл..1.1		
1	2	3
10	Стенворт Д., Смит Б., Шейн Скотт А. [74, с. 22]	«... це система фінансування...Сучасний франчайзинг зустрічається у двох основних формах - у товарному та бізнес-франчайзинг»
11	Лопушанський Т. [31, с. 207]	«... це особливий спосіб здійснення підприємницької діяльності, що виникає на підставі договору франчайзингу...»
12	Пивоваров М. [51, с. 193]	«... це механізм передачі чи продажу ліцензії на торговий знак (марку) або технологію відомої фірми на певних комерційних умовах іншій особі, яка отримує виключні права на певні форми виробничо-збутової діяльності».
13	Цират А., Кривонос Е. [71, с.23]	«... це система контрактних відносин, згідно з якими одна сторона – франчайзер на певних умовах надає іншій стороні – франчайзі право на використання свого імені (торгівельної марки, знака обслуговування, товарного знака, технології ведення бізнесу та ін.) при збереженні повної юридичної й економічної самостійності франчайзі».

--	--	--

Як видно із табл.1.1, існуючі визначення поняття «франчайзинг» зводяться до таких його напрямів - це:

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

Деякі інші тлумачення «франчайзингу» представляють різноманітні асоціації табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Узагальнення визначень франчайзингу асоціаціями

Асоціація	Трактування терміну
1	2
Британська асоціація франчайзингу	«... це контрольна ліцензія видана однією особою (франчайзер) іншій (франчайзі)...»[5]
Міжнародна асоціація франчайзингу	«... це тривалі відносини, при яких франчайзер передає виключні права, основані на ліцензійному погодженні займатись підприємницькою діяльністю плюс допомогу в навчанні, маркетингу, управлінні в обмін на фінансову компенсацію від франчайзі» [38]
Німецька асоціація франчайзингу	«... це система збуту, яка базується на партнерстві, в якому франчайзер передає за винагороду право франчайзі продавати продукцію або надавати послуги від його імені і характеризується загальною програмою системи виконань партнерами для забезпечення єдиної поведінки» [42]
Італійська асоціація франчайзингу	«... це форма тривалого співробітництва між підприємцями, юридично і фінансово незалежними один від одного для розподілу товарів і послуг, які укладають між собою договір ,

	згідно із яким франчайзер надає користувачу франшизи виключне право на створення і збут під його торговою маркою на конкретному ринку визначених видів товарів та послуг» [21]
Французька федерація франчайзингу	«... це співпраця між підприємством – франчайзером і одним або декількома підприємствами - франчайзі, у результаті якої підприємство-франчайзер розпоряджається товарним знаком, знаком обслуговування, вивіскою, ноу-хау, які франчайзі повинен використовувати шляхом однакової експлуатації під контролем франчайзера» [67]
Європейська франчайзингова федерація (Кодекс етичної поведінки)	«... це система збуту товарів і/чи послуг і/чи технології, яка заснована на тісних та довготривалих відносинах між юридично і фінансово незалежними підприємцями, франчайзером та індивідуальним франчайзі, в якій франчайзер надає франчайзі право та накладає обов'язки вести підприємницьку діяльність у відповідності із концепцією франчайзера. Право зобов'язує та дає можливість франчайзі в обмін на пряме чи опосередковану винагороду, використовувати торгову назву і/чи торгову марку і/чи марку для послуг, ноу-хау, ділові і технічні методи та інші права промислової і/чи інтелектуальної власності, які супроводжуються довготривалою комерційною та технічною допомогою в рамках структури і термінів письмового франчайзингового договору» [17]

Із табл.1.2 видно, що визначення франчайзинг асоціаціями зводиться до таких його напрямів - це:

- вид ліцензування;
- система просування товарів на ринок;
- співпраця між франчайзером та франчайзі;
- система збуту товарів, послуг, технологій.

Таким чином, франчайзинг це система відносин франчайзера та франчайзі при якому торгова марка франчайзера, його ноу-хау, методи і технології ведення бізнесу та інші права на виробництво або інтелектуальна власність надаються франчайзі за умови їх використання за призначенням на обмеженій території в обмін на пряму або опосередковану фінансову винагороду при тривалій підтримці в технічних, консультаційних, маркетингових питаннях і в питаннях ведення бізнесу та навчанні із сторони франчайзера в рамках і в період дії спеціально заключеного обома сторонами

для цієї цілі франчайзингового договору.

Як правило, договір франчайзингу передбачає надання дозволу на використання товарного знака у комплексі з передачею комерційних і промислових секретів. Таким чином, з погляду договірних відносин франчайзер – це компанія, яка надає ліцензію на використання свого товарного знака та ноу-хау, а франчайзі – це компанія, яка отримує допомогу в організації ведення бізнесу і сплачує франчайзеру сервісну плату (роялті) за користування цим товарним знаком, ноу-хау та комерційним досвідом франчайзера [9, с. 34].

Предметом договору франчайзингу є продаж франчайзингового пакета (франшизи), що включає в себе торгові знаки, навчання персоналу, передачу досвіду організації виробництва та фінансів, консалтинг та ін. Винагорода франчайзера (роялті) визначається залежно від загальної суми продажів, та з урахуванням положень договору франчайзингу.

Схематично порядок організації франчайзингового бізнесу наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Порядок організації франчайзингового бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [59]

Відносини між франчайзером і франчайзі в значній мірі залежить від виду франчайзингової угоди. Залежно від рівня ексклюзивності надаваних прав франшиза ділиться на виняткову або невиняткову. Виняткова франшиза передбачає ексклюзивне право франчайзі використовувати франшизу на певній території. Невиняткова франшиза передбачає можливість конкуренції на певній території декількох франчайзі однієї і тієї ж мережі і безпосереднього франчайзера.

Великі міжнародні франчайзери, як правило, використовують таку схему розвитку франчайзингової мережі в тій чи іншій країні:

- спочатку створюється власне представництво, яке поряд з вивченням ринку протягом декількох років, здійснює свою основну діяльність з використанням стандартних підходів;

- якщо в результаті діяльність представництва відповідає ринковим умовам, а місцеві компанії готові працювати за франшизою, то власне представництво здійснює відбір франчайзі, повною мірою забезпечуючи контроль їх діяльності без залучення головного офісу.

Франчайзингові системи можуть приймати багато форм в залежності від того, між ким виникають відносини франчайзингу: промисловий, діловий, конверсійний, «бізнес-формату» та інші. Класифікація видів франчайзингу наведена в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація видів франчайзингу

Класифікаційна ознака 1	Види франчайзингу 2
За характером діяльності об'єкту франчайзингу	- Товарний франчайзинг; - Виробничий франчайзинг; - Діловий франчайзинг
За стратегією розширення франчайзингового бізнесу	- Класичний франчайзинг; - Конверсійний франчайзинг; - Дочірній франчайзинг; - Франчайзинговий контракт на менеджмент.
За кількістю франшиз	- Франчайзинг окремо взятого підприємства; - Корпоративний франчайзинг.
За структурою побудови франчайзингової мережі	- Індивідуальний франчайзинг; - Районний франчайзинг.

За місцем франчазі в структурі збутового каналу	<ul style="list-style-type: none"> - Система типу «виробник - роздрібний торговець»; - Система типу «виробник - оптовий торговець»; - Система типу «оптовий торговець - роздрібний торговець»; - Система типу «постачальник послуги - роздрібний торговець».
---	--

Так, предметом угоди виробничого франчайзингу є продаж на пільгових умовах спеціального обладнання для виробництва певного продукту. Франчайзі також може отримувати від франчайзера товари на пільгових умовах для їх подальшого продажу та сервісного обслуговування. Товари надаються в рамках обумовленого асортименту та за обумовленою технології під торговою маркою франчайзера. Виробником цих товарів може бути як сам франчайзер, так і інші компанії.

При цьому, на відміну від дилерських договорів, в угоді виробничого франчайзингу детально прописуються вимоги до технології продажів та умови використання товарного знаку. Також франчайзер забезпечує франчайзі фінансовою, рекламною, консультаційною та інформаційною підтримкою.

Товарний франчайзинг, на думку експертів, більш вигідний для франчайзера, тому що він при мінімальних капітальних і поточних витратах забезпечує просування його товарного знаку та розширення мережі збуту.

Сутність сервісного франчайзингу полягає в тому, що франчайзі надається право на здійснення певного виду діяльності під торговою маркою франчайзера. При цьому, крім передачі обладнання і надання права на продаж послуг, франчайзер здійснює передачу технології продажу, обслуговування клієнтів, а також контролює всі аспекти їхнього застосування.

Найбільш перспективним видом франчайзингу є франчайзинг бізнес-формату. Сутність його полягає в тому, що франчайзер, крім прав на використання товарного знаку, передає франчайзі відпрацьовану модель організації та ведення бізнесу. Франчайзинг бізнес-формату передбачає складання франчайзером великого пакету документів – так званого brand-book, який включає в себе детальні технології ведення бізнесу та вимоги до

оформлення інтер'єру приміщень, освітлення, розташування меблів, зовнішнього вигляду співробітників, специфіки роботи з постачальниками, рекламної політики тощо. В результаті цього франчайзі повністю ідентифікується з франчайзером і фактично стає частиною його загальної корпоративної системи.

Щодо готельного бізнесу, то класичний франчайзинг для готелів буває двох видів:

- франчайзі отримує комплект будівельної документації від франчайзера для будівництва готелю;
- франчайзі, у якого є своя готель, входить у «готельне кільце» відомого бренду.

Перший варіант франчайзингу для готелів цікавий будівельним компаніям, девелоперам. Проте міжнародні оператори рідко інвестують власні кошти в будівництво готелів. Позначаються менша прибутковість, велика витратність та більш тривалі терміни окупності проектів.

Другий варіант франчайзингу можливий тільки для готелів не нижче трьох зірок і за наявності готельної ланцюга. Готельний ланцюг це об'єднання кількох готельних підприємств у колективний бізнес, здійснюваний під єдиним керівництвом і однією торговою маркою. Перевагою даного об'єднання є те, що споживачі, які користуються послугами однієї готельної ланцюга, досить чітко уявляють собі якість обслуговування та розміщення, незалежно від місцезнаходження конкретного об'єкта. Це дає можливість істотно економити на рекламі та просуванні нового об'єкта, оскільки наявність відомої торгової марки не тільки дозволяє судити про якість надаваних послуг, а й включає готель у вже діючу мережу бронювання і продажів.

Популярність франчайзингу пояснюється цілим рядом переваг його використання як для франчайзера, так і для франчайзі. Однак, поряд з перевагами, використання франчайзингу супроводжується рядом недоліків, саме тому фахівці закликають не вважати дану технологію єдиним рішенням

всіх бізнес-проблем.

Перелік переваг та недоліків для учасників франчайзингу наведено на рис. 1.2.

Так, основною перевагою використання франчайзингу для франчайзера є отримання при мінімальних витратах додаткового доходу за рахунок розширення виробництва або збуту товарів шляхом продажу прав на використання товарного знаку, фірмового стилю та комерційної інформації.

Також, до переваг використання франчайзингу для франчайзера, на думку В.Ф. Семенова та Л.В. Бортника відноситься «... збільшення ступеня контролю на ринку; забезпечення можливостей для збуту товару (послуг) на віддалених територіях; здійснення територіального розподілу ринку з метою обмеження конкуренції між франчайзі без порушення норм антимонопольного законодавства; розширення досвіду бачення бізнесу і вивчення ринку на основі зворотного потоку інформації від франчайзі» [58].

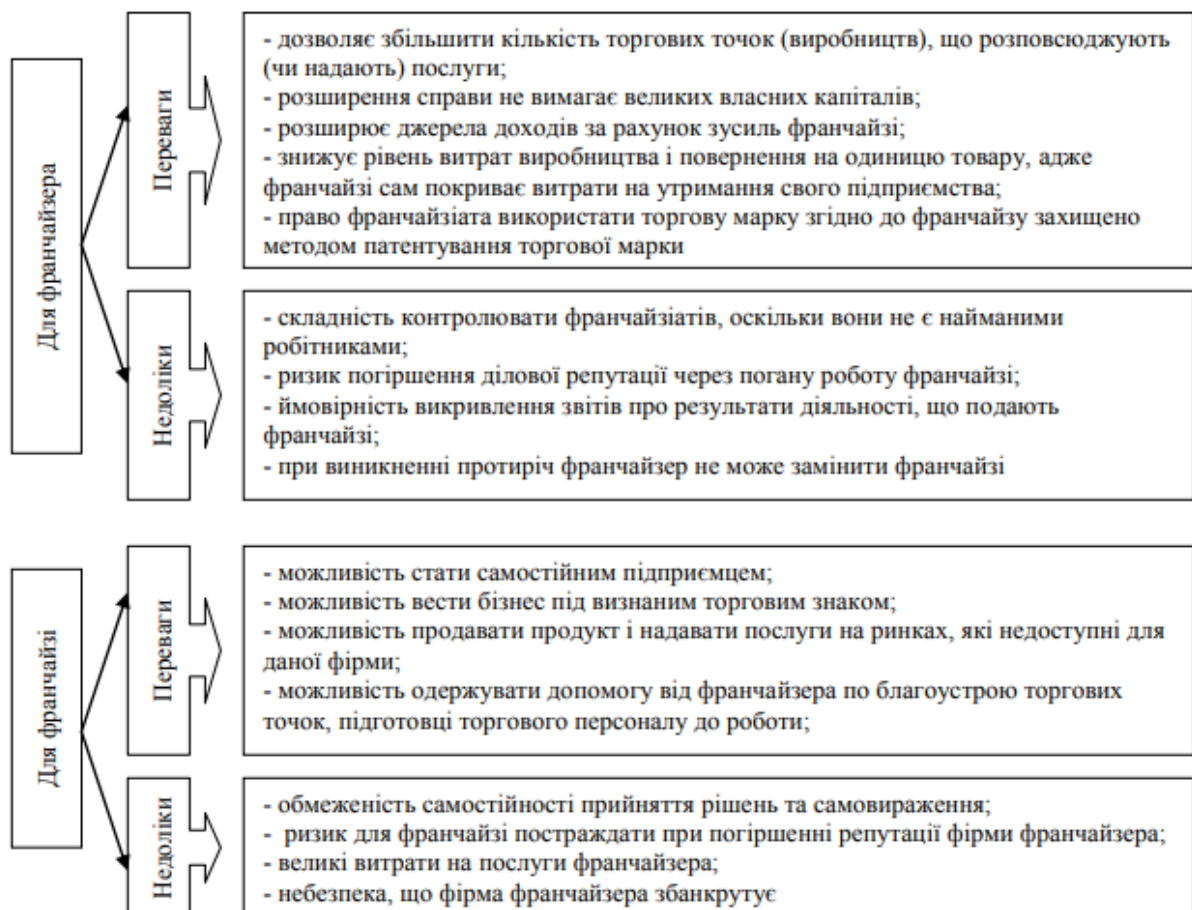


Рис. 1.2. Переваги і недоліки для учасників франчайзингу

Джерело: розроблено автором на основі [59]

Перевагами ж для франчайзі В.Ф. Семенов та Л.В. Бортник вважають: «...використання на законних підставах товарного знаку та/або торгової марки відомої компанії; отримання постійної технічної, консультативної та фінансової підтримки, як на етапі розвитку бізнесу, так і в процесі його функціонування; доступ до гарантованої системи поставок; збереження юридичної та економічної самостійності, а також можливість самостійного прийняття управлінських рішень; значна економія коштів і часу на рекламу, навчання, маркетингові дослідження, розробку та реєстрацію власного товарного знаку і торгової марки, відпрацювання технології ведення бізнесу, а також на ведення переговорів і пошук партнерів; набуття певного рівня захищеності від конкурентів на території дії франчайзингової угоди; спрощення доступу до кредитних ресурсів. Франчайзер може виступати в ролі гаранта у кредитних відносинах. Крім того, фінансово-кредитні установи більш лояльно ставляться до кредитування франчайзі міжнародних компаній, часто надаючи їм фінансові ресурси на пільгових умовах» [58].

Недоліками використання франчайзингу для франчайзера Кирилов А. вважає: «... залежність ефективності роботи від сторонніх компаній; складності у розриві відносин з франчайзі, які не виконують умови угоди. Як правило, франчайзинговий договір передбачає неможливість для франчайзера одностороннього розірвання контракту з франчайзі; наявність певних проблем у контролі якості товарів (послуг), що надаються франчайзі, що викликано його відносною незалежністю; негативний вплив неефективних франчайзі на імідж і ринкову репутацію торгової марки; виплата внесків із запізненням або їх недоплата, оскільки величина платежів роялті, як правило, визначається як частка від сукупного доходу, обороту або обсягу прибутку франчайзі, то останній, намагаючись зменшити величину виплат, в деяких випадках надає неповні або фальсифіковані звіти; вірогідність розголошення комерційної

таємниці; франчайзі, отримуючи доступ до комерційних секретів і ноу-хау від франчайзера, іноді розголошує подібну інформацію, хоча це і заборонено угодою; вихід із франчайзингової системи ефективних франчайзі, які, розриваючи контракт з франчайзером для відкриття власного бізнесу, фактично стають прямими конкурентами франчайзера».

Недоліками для франчайзі на його думку є: «... обмеження свободи прийняття рішень; неможливість швидкого розриву франчайзингового договору; можлива конкуренція з боку інших франчайзі і безпосередньо франчайзера (для невиключної франшизи); відсутність підтримки з боку франчайзера всупереч обумовленим в угоді зобов'язанням; залежність від фінансової стабільності франчайзера; ризик переоцінки позитивності іміджу і перспективності торгової марки та/або товарного знаку франчайзера [22].

Як правило, для забезпечення себе від можливих ризиків, франчайзери дуже ретельно підходять до процесу відбору франчайзі, пред'являючи до потенційних покупців франшизи досить жорсткі вимоги. Крім того, у процесі роботи для визначення назріваючих проблем і прийняття своєчасних рішень вони здійснюють детальний моніторинг всієї франчайзингової мережі.

Отже, не дивлячись на певні ризики та обмеженість умов франчайзингу договором, франчайзинг має багато переваг для обох сторін учасників, тому на сьогодні він набуває досить широкого розповсюдження.

В умовах посилення конкуренції в готельній індустрії виникла необхідність різноманітності, поєднання різних організаційних форм управління, що призводить до досягнення більшої ефективності економічного, фінансового, інформаційного потенціалу підприємств. Серед найбільш поширених у міжнародному досвіді форм управління виділяють управління за договором франчайзингу. Франчайзинг є формою ведення бізнесу, яка на практиці довела свою високу ефективність як взагалі у сфері надання послуг, так і в готельній індустрії зокрема.

Як і будь-який процес управління за договором франчайзингу

представляється через свої функції: планування, організацію, координацію, мотивацію й контроль, необхідні для досягнення цілей керованої системи. Для ефективного управління франчайзингом необхідне розуміння управління кожної його функції.

Так, управління плануванням франчайзингових відносин сконцентровано навколо формування франшизного пакета. Франшизний пакет являє собою дзеркальне відбиття бізнесу франчайзера, виражене у формулюванні конкретної технології роботи, рецептури, унікальних ноу-хау, використовуваних у роботі. Також франшизний пакет в обов'язковому порядку містить у собі фінансові умови надання можливості франчайзі працювати за запропонованою схемою: паушальний внесок, роялті, маркетингові збори, різні форми винагород, бонусів, компенсацій та інше [55, с. 74]. Формуючи франшизу, франчайзер аналізує не тільки свої витрати на формування пакета, але й витрати майбутніх періодів, пов'язані із супроводом діяльності своїх франчайзі (або координацією їхньої діяльності), а також передбачуваний прибуток від впровадження системи франчайзингу у свої бізнес-процеси.

Організація франчайзингових відносин пов'язана з пошуком і підбором місця для здійснення майбутнього виду діяльності й побудовою фінансової моделі майбутнього бізнесу. Очевидно, що основним завданням побудови фінансової моделі франчайзингового підприємства є прогнозування доходів від реалізації й оцінка операційних витрат для переходу бізнес-проекту на режим самооплатності в як можна більше стислі строки. Період окупності франчайзингового проекту є одним з найважливіших показників, що впливають на ухвалення рішення потенційного франчайзі про покупку тієї або іншої франшизи [55, с. 74].

У випадку успішного завершення організаційних заходів, обидві сторони франчайзингових відносин переходять до етапу укладання договору, що відбиває суть координації франчайзингових відносин.

Після підписання франчайзингового договору (договору комерційної

концесії) і сплати франчайзі паушального внеску, сторони переходять до етапу реалізації проекту. Завданням франчайзера на даному етапі проекту є мотивація франчайзера до підвищення продажів «ушир і вглиб», тобто до розширення роздрібною мережі франчайзі й збільшенню загального виторгу по кожній окремій крапці.

П'ятою й заключною функцією управління франчайзингом є управління контролем. У зв'язку з тим, що тільки при послідовному дотриманні технології франчайзі може домогтися мультиплікації комерційного успіху франчайзера, а франчайзер у край зацікавлений в успішності бізнесу франчайзі, тому він покладає на себе право здійснення контролю за ходом виконання договору.

Франчайзинг як форма управління запроваджений у готельній сфері в 1907 році при купівлі компанією «Ritz Development Company» у нью-йоркської фірми торгової марки – права називатись «Ritz-Carlton» [75].

У 1927 році у готельному бізнесі Хоурдом Джонсоном був укладений перший значний договір франчайзингу, за якого було розширено бізнес на Східному узбережжі, а пізніше на Середньому Заході і в Каліфорнії. Мережа закладів гостинності Хоурда Джонсона охоплювала понад 900 підприємств ресторанного та готельного бізнесу [58].

У 50-80-х роках ХХ ст. франчайзинг став системою підприємництва, що широко використовується у готельному бізнесі. При цьому виникли нові концепції готельного бізнесу. На першому етапі розвитку у боротьбі за ринок орієнтація здійснювалася на сегмент із забезпеченням відповідного комфорту та із цінами, не вищими за середні. Саме на цій основі виникли найдешевші готелі та мотелі, які розташовувалися у вузлових пунктах дешевих кварталів міст і в передмісті. Із зростанням популярності та доходів, компанії диверсифікували виробництво та модернізували дешеві готелі у дорогі фешенебельні заклади. При цьому франчайзинг розглядався як головна стратегія розвитку і зростання готелів та мотелів. Ці тенденції зберігаються донині [72].

Укладання угод франчайзингу стало визначальним у становленні таких відомих компаній як «Holiday Corporation», «Sheraton», «Hilton». Найбільшими компаніями, що сьогодні працюють у готельній сфері за договором франчайзингу є 3413 готелів «Hospitality Franchise System» (штат Нью-Джерсі), 2487 готелів «Choice Hotels International» (Нью-Йорк), 1700 готелів «Holiday Inn Worldwide».

У структурі світового готельного бізнесу виділяють два сегменти – незалежні підприємства й операційні ланцюги (мережі). Незалежне підприємство перебуває в незалежному володінні, розпорядженні і користуванні власника, отримує прибуток від цієї власності. Операційна мережа – це група підприємств, які перебувають під безпосереднім контролем керівництва мережі і здійснюють колективний бізнес.

Готельний ланцюг – це певна кількість готелів, що користуються однією і тією ж назвою і фірмовим знаком, що мають певні загальні споживчі особливості і проводять спільну маркетингову діяльність. Підприємство, що управляє готельним ланцюгом, може бути його власником або співвласником, управляти ним або здійснювати нагляд за його діяльністю на основі використовуваних угод [4].

За даними ВТО у світі діють понад 16 млн. готелів, причому до готельних ланцюгів відноситься 20% з них. Готельні ланцюги дозволяють просувати на світовий ринок готельних послуг високі стандарти обслуговування, а також сприяють підтримці готельного обслуговування туристів. Готелі, як члени ланцюга, платять внески до єдиного фонду, який витрачається на спільну рекламу і маркетингову діяльність, просування продукту. При цьому повністю зберігається їх фінансово-економічна й управлінська самостійність [6].

Готельний ланцюг як форма організації бізнесу виник у США в кінці Другої світової війни. Зараз найбільша кількість міжнародних готельних ланцюгів належать саме цій країні. Це ланцюги класу люкс, такі як «Hyatt», «Hilton», «West Inn», і ланцюги середнього класу – «Holiday Inn», «Marriott»,

«Ramada» [65].

Крім американських у світі відомі такі готельні ланцюги, як «ACCOR» (Франція), що має 700 готелів на 80 тис. номерів; «Transthouse Fort» (Велика Британія) має 800 готелів на 75 тис. номерів; «Club Meditrans» (Франція) з 243 готелями на 61 тис. номерів; «Груп Соль» (Іспанія) – 133 готелі в Європі на 34 тис. номерів та інші.

Підприємці приймаючи рішення про участь у франчайзинговій мережі повинні враховувати, що крім переваг франчайзинг пов'язаний також із певним ризиком. Франчайзинг, як і будь-який інший вид підприємництва, це такі ділові рішення, які повинні знизити або мінімізувати ризики, пов'язані з інвестиціями в підприємства-франчайзі.

Разом з тим, для прийняття остаточного рішення підприємцю необхідно оцінити і дані досліджень в області франчайзингу, які проводились американськими вченими. Результати цих досліджень свідчать про те, що при відкритті маси нових компаній половина з них припиняє існування через 2–3 роки, а вже через 5 років рівень банкрутств досягає 70%. Це поганий показник для незалежного бізнесу.

Але на практиці рівень банкрутств серед американських компаній, які використовували франчайзинг це абсолютна протилежність сумної статистики(рис. 1.3).

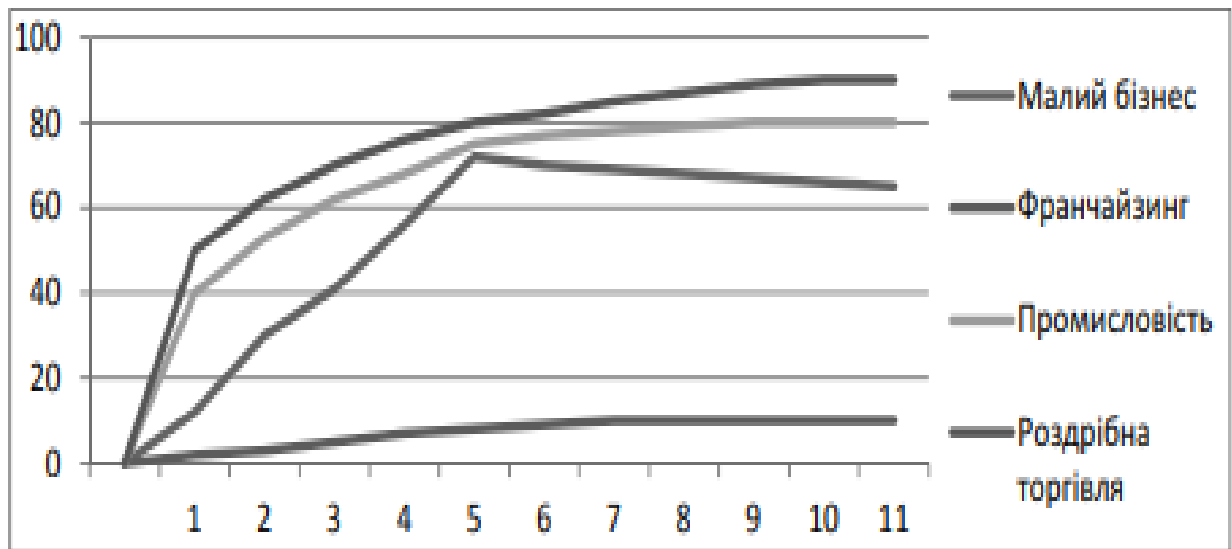


Рис. 1.3. Рівень банкрутств серед американських компаній

Джерело: розроблено на основі [51]

Так, за даними міністерства торгівлі США, щороку закриваються тільки 4% компаній, що працюють за системою франчайзингу. У ці 4% входять і ті, що просто згорнули свою діяльність, а також були реорганізовані або мали багато інших причин для закриття, що не мають нічого спільного з банкрутством. Загальне дослідження, проведене міжнародною франчайзинговою асоціацією [77], показало, що серед її членів кількість банкрутств становить менше 1%.

При побудові відносин в готельній індустрії, франчайзер і франчайзі використовують прямий та непрямий прямий готельний франчайзинг. При прямому готельному франчайзингу франчайзер продає франшизу прямо місцевому підприємцю (франчайзі). В разі утворення мережі міжнародного франчайзингу, де велика географічна відстань між франчайзером і франчайзі, виникає проблема достатньої підтримки на місцевому рівні та обліку місцевих особливостей.

При непрямому готельному франчайзингу (субфранчайзинг) міжнародний франчайзер продає виключні права на розвиток усієї системи на території іншої країни одному франчайзі. Потім цей франчайзі в подальшому укладає субфранчайзингові договори з наступними франчайзі. Таким чином, франчайзі стає франчайзером у даній країні, продаючи і пропонуючи франшизи

іншим підприємцям і збираючи з них сервісну плату.

Франчайзовласник здатний досягти більш глибокого проникнення на готельний ринок з мінімальними інвестиціями, в той час як франчайзокористувач в змозі розгорнути свою підприємницьку діяльність з меншим ризиком.

Найбільші франчайзингові готельні ланцюги світу за сумарною кількістю номерів, що знаходяться в управлінні готелів наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Найбільші готельні ланцюги у світі

Компанія-оператор	Країна	Кількість номерів	Кількість готелів
1	2	3	4
InterContinental Hotels Group	Велика Британія	537533	3606
Wyndham Worldwide	США	532284	6344
Marriott International	США	499165	2741
Hilton Hotels Corp.	США	485356	2817
Choice Hotels International	США	481131	5897
Accor	Франція	475433	4065
Best Western International	США	315875	4195
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	США	257889	845
Carlson Hospitality Worldwide	США	147129	922
Продовження табл..1.4			
1	2	3	4
Global Hyatt Corp.	США	134296	731
Golden Tulip Hospitality Group	Нідерланди	27300	230
Swissôtel Hotels & Resorts	Швейцарія	13000	30
Kempinski	Німеччина	499165	62

Джерело: складено автором на основі [77]

Окремі готелі, зберігаючи їх юридичну самостійність, за умовами франчайзингових угод повинні відповідати усім кваліфікаційним вимогам готельного ланцюга і сплачувати відповідні платежі. Узгодження форм оплати є одним з найважливіших елементів договору франчайзингу. В світовій практиці виділяють наступні типи платежів франчайзеру:

- початкова франчайзингова оплата (initial franchise free);
- періодичні відрахування (royalty free);

- оплата витрат на рекламу та маркетинг (advertising marketing free);
- оплата витрат на резервування (reservation free) [16].

Отже, крім первісної суми, що виплачується при укладенні договору, франчайзі зобов'язаний здійснювати періодичні відрахування, розміри яких залежать від обсягів операцій. Так, для готельної індустрії ці відрахування становлять від 1,5 до 5% від доходів з номерного фонду [54].

Таким чином, франчайзингова система управління пропонує готелям сучасні відпрацьовані технології ведення бізнесу, які сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності. Вона також створює цілу низку переваг, які дозволяють дотримуватись високих стандартів якості готельних послуг в рамках свого сегмента ринку.

1.3. Методика оцінки економічної стійкості готельно-ресторанного бізнесу

Будь-яке підприємство готельної індустрії як соціально-економічна система незалежно від форми власності може успішно функціонувати у зовнішньому середовищі, якщо воно має відповідний запас стійкості, який дає змогу освоювати нові ринкові правила гри, нові способи фінансово-господарської діяльності і змінюватися з тією ж швидкістю, що й зовнішнє середовище.

Основною метою оцінки економічної стійкості підприємств готельної індустрії є пошук і вибір основних кількісних показників-індикаторів їх фінансово-господарської діяльності. Визначення ґрунтується на таких принципах:

- виділення найбільш значущих показників, що впливають на економічну стійкість підприємства, оскільки необмеженість показників носитиме характер ускладненості для практичної реалізації;

- згрупування показників повинне забезпечувати моніторинг взаємозв'язку показника з факторами ендогенного та екзогенного середовища для подальших рішень та необхідності усунення негативного впливу факторів на економічну стійкість підприємств готельної індустрії;
- показники-індикатори мають бути зрозумілими щодо методики їх розрахунку;
- економічна оцінка стійкості повинна розраховуватися для конкретних умов галузі готельної індустрії [18, с. 465].

Значна кількість запропонованих методичних підходів до розрахунку економічної стійкості носить не комплексний характер, тому не дає змоги повною мірою забезпечити підприємців, особливо галузі готельної індустрії, дієвим інструментарієм ефективного управління в сучасних глобалізованих умовах. Низка вчених (А. Зотов, К. Маковейчук) у рамках дослідження економічної стійкості підприємства не виокремлюють складників, за якими згодом формується набір показників такої оцінки [20, 35].

Поширеним методом визначення економічної стійкості є експрес-аналіз. Цей метод передбачає аналіз спеціалізації підприємства, його ресурсного забезпечення, фінансової та виробничої діяльності. На основі первинної статистичної інформації розраховується сукупність традиційних показників рівня забезпеченості основними виробничими ресурсами, фінансового стану й ефективності діяльності підприємства.

Соченко В. запропонував доповнити методику експрес-аналізу економічної стійкості підприємства показником рівня економічної стійкості. Зміст цього показника відображає частку виручки максимального обсягу реалізації, що відшкодовує усі витрати на виробництво і реалізацію (критичний обсяг реалізації) продукції та послуг. Чим менше значення показника рівня економічної стійкості, тим стійкішою є галузь чи окреме підприємство до зміни ринкової кон'юнктури і вищій запас економічної стійкості[62].

Розглянути вище методики експрес-аналізу щодо визначення рівня

забезпечення економічної стійкості є досить важкими для практичного застосування, оскільки потребують ґрунтовної кількісної оцінки всіх чинників впливу на діяльність підприємства та наявності точної інформації про результати дії усієї сукупності чинників впливу.

Сьогодні однією з проблем оцінки економічної стійкості підприємств є відсутність якісного інструментарію вибору варіацій управлінських рішень. Частіше вибір показників науковці базують на визначенні складників, які визначаються сутністю і значенням у діяльності підприємства, що відображають лише окремі аспекти економіки підприємства. Методи оцінки перспективних рівнів економічної стійкості повинні враховувати й ті зміни, які відбуваються безпосередньо на підприємстві під впливом трансформаційних процесів. Стійкість повинна забезпечуватися в будь-яких умовах і ситуаціях, що виникають як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі[18, с. 466].

Своєю чергою, структурні складники економічної стійкості формуються групою часткових показників, кожен з яких має різну статистичну вагу. Визначення ваги оцінюється експертним методом.

Удосконалюючи теоретико-методологічне підґрунтя стосовно підходів до визначення економічної стійкості нами було виокремлено групу показників, які характеризують параметри внутрішнього середовища та ефективність суб'єкта господарювання. Система показників – індикаторів оцінювання економічної стійкості підприємств наведена в табл. 1.5.

Отже, перша група показників є головним компонентом визначення економічної стійкості і визначає фінансову стійкість підприємства. Характеризується забезпеченням безперервного відтворювального процесу виробництва та реалізації продукції та послуг за ефективного використання фінансових ресурсів. Для даного блоку аналізу також має значення, які показники відображатимуть сутність фінансового стану. В умовах ринку ступінь забезпечення стійкості розвитку підприємства та його функціонування безпосередньо залежатиме від потенційних можливостей кожного окремого

учасника економічного процесу та балансового зв'язку їх структурних підрозділів.

Таблиця 1.5

Система показників – індикаторів оцінювання економічної стійкості підприємств

Група показника-індикатора	Складові показники групи
1. Фінансова стійкість	1.1. Коефіцієнт автономії (незалежності)
	1.2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу
	1.3. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними обіговими коштами
	1.4. Чистий оборотний капітал
	1.5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності
	1.6. Коефіцієнт фінансового важеля (співвідношення залучених та власних коштів)
	1.7. Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості
	1.8. Коефіцієнт економічного зростання
	1.9. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу
	1.10. Рентабельність реалізованої продукції
	1.11. Коефіцієнт оборотності активів
	1.12. Тривалість обороту активів
	1.13. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
	1.14. Термін погашення кредиторської заборгованості
2. Виробнича стійкість	2.1. Сума господарських коштів, які є у розпорядженні підприємства
	2.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондо-віддача)
	2.3. Коефіцієнт зношення основних засобів
	2.4. Коефіцієнт оновлення основних засобів
	2.5. Коефіцієнт фондоозброєння
	2.6. Продуктивність праці
3. Маркетингова стійкість	3.1. Коефіцієнт оновлення асортименту продукції (послуг)
	3.2. Коефіцієнт рентабельності продаж
	3.3. Ринкова частка підприємства
	3.4. Коефіцієнт ефективності маркетингових досліджень
	3.5. Ефективність рекламних витрат
4. Інвестиційно-інноваційна стійкість	4.1. Частка витрат на НДДКР у загальних витратах виробництва
	4.2. Рентабельність інвестицій
	4.3. Коефіцієнт інвестування власних коштів в основний капітал
	4.4. Коефіцієнт відтворення основного капіталу
	4.5. Коефіцієнт новаторства
	4.6. Коефіцієнт інноваційної активності

Джерело: складено на основі [18]

Ураховуючи вплив на фінансові результати пов'язаних між собою факторів, використовують систему абсолютних і відносних показників, а також фінансових коефіцієнтів, що відображатимуть стан справ для різних користувачів. Визначення фінансових коефіцієнтів ґрунтується на співвідношенні між окремими статтями фінансової звітності. Методика їх аналізу полягає у порівнянні з теоретично обґрунтованими величинами, середньогалузевими нормами, або аналогічними даними за попередні роки. Забезпеченість економічної стійкості не може задовольнятися лише фінансовим станом підприємства, оскільки зв'язок стійкості повинен забезпечуватися поєднанням процесів усіх структурних підрозділів.

Друга група показників визначає виробничу стійкість підприємства, яка показує рівень технічного та технологічного забезпечення, організацію виробництва та дасть змогу своєчасно здійснити модернізацію основних фондів відповідно вимогам сучасної конкурентоспроможної якості продукції.

Третя група включає показники, що враховують практичний досвід економічно розвинених країн, які доводять, що успіх підприємств тісно пов'язаний із застосуванням маркетингової діяльності.

Сьогодні особливу роль у функціонуванні економіки підприємці відводять процесам інноваційного розвитку, оскільки активізація і підтримка інноваційної діяльності є міцними засобами забезпечення економічної стійкості на ринку на більш вигідних засадах над галузевими конкурентами. Отже, четверта група показників оцінює інноваційно-інвестиційний стан підприємства[18, с. 467].

Сучасні трансформаційні перетворення ринку змінюють стратегію і тактику управління підприємствами готельної індустрії. Сьогодні готельні заклади самостійно відповідають за результати й наслідки їх виробничо-господарської діяльності. Багато з них стрімко нарощують вимоги до підвищення своєї економічної стійкості, оскільки в умовах сучасної економіки на готелі діє багато різноманітних негативних факторів, які можуть похитнути

їх стабільне та прибуткове існування.

Висновки до розділу 1

Результати проведеного дослідження теоретичних засад функціонування економічної діяльності готельно-рестаранного бізнесу та франчайзингу як фактору підвищення економічної стійкості готелю дали підставу зробити наступні висновки:

1. В сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки суб'єктам господарювання досить складно вести бізнес, що обумовлено постійним зростанням конкуренції, недостатністю ресурсів для проведення комплексних маркетингових досліджень тощо. В таких умовах одним з можливих варіантів ведення підприємницької діяльності є використання франчайзингу як системи відносин франчайзера та франчайзі при якому торгова марка франчайзера, його ноу-хау, методи і технології ведення бізнесу та інші права надаються франчайзі за умови їх використання за призначенням на обмеженій території в обмін на пряму або опосередковану фінансову винагороду при тривалій підтримці в технічних, консультаційних, маркетингових питаннях і в питаннях ведення бізнесу та навчанні із сторони франчайзера в рамках і в період дії спеціально заключеного обома сторонами для цієї цілі франчайзингового договору. Залежно від змісту франчайзингового пакету виділяються виробничий, товарний, сервісний франчайзинги та франчайзинг бізнес-формату. Не дивлячись на певні ризики та обмеженість умов франчайзингу договором, він має багато переваг для обох сторін учасників, тому на сьогодні франчайзинг набуває досить широкого розповсюдження.

2. В умовах посилення конкуренції в готельній індустрії виникла необхідність різноманітності, поєднання різних організаційних форм управління, що призводить до досягнення більшої ефективності економічного, фінансового, інформаційного потенціалу підприємств. Серед найбільш поширених у міжнародному досвіді форм управління виділяють управління за

договором франчайзингу. Франчайзинг як система управління готельними підприємствами сприяє підвищенню конкурентоспроможності та створенню цілої низки переваг, які дозволяють готелям підвищувати якість готельної послуги та дотримуватись високих стандартів якості готельної послуги, що надається, диверсифікувати послуги, що пропонуються в рамках свого сегмента ринку, збільшувати індивідуалізацію обслуговування споживачів.

3. Сучасні трансформаційні перетворення ринку змінюють стратегію і тактику управління підприємствами готельної індустрії. Сьогодні готельні заклади самостійно відповідають за результати й наслідки їх виробничо-господарської діяльності. Багато з них стрімко нарощують вимоги до підвищення своєї економічної стійкості, оскільки в умовах сучасної економіки на готелі діє багато різноманітних негативних факторів, які можуть похитнути їх стабільне та прибуткове існування. Будь-яке підприємство готельної індустрії як соціально-економічна система незалежно від форми власності може успішно функціонувати у зовнішньому середовищі, якщо воно має відповідний запас стійкості, який дає змогу освоювати нові ринкові правила гри, нові способи фінансово-господарської діяльності і змінюватися з тією ж швидкістю, що й зовнішнє середовище. Основною метою оцінки економічної стійкості підприємств готельної індустрії є пошук і вибір основних кількісних показників-індикаторів їх фінансово-господарської діяльності. Удосконалюючи теоретико-методологічне підґрунтя стосовно підходів до визначення економічної стійкості в роботі було виокремлено групу показників, які характеризують параметри внутрішнього середовища та ефективність суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ II

МОНІТОРИНГ ЕКСПЕРТИЗИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

2.1. Організаційно-функціональна характеристика готельно-ресторанного комплексу

Готельно-ресторанний комплекс "Ксенія" розташовано в селі Врублівці, недалеко від міста Кам'янець-Подільський. Його побудовано на березі річки Тарнавка, що впадає у Дністер.

У комплекс відпочинку входить готель з комфортабельними номерами. До послуг гостей: ресторан, конференц-зал, відкриті альтанки, пляж. Також є можливість замовити прогулянку катером або теплоходом по Дністру.

Готель Ксенія вже на Дністрі у 2009 році та став улюбленим місцем відпочинку на природі для гостей Кам'янця.

Готельно-ресторанний комплекс складається з готелю на 28 номерів, кожен з яких обладнаний санвузлом та душовою кабінкою. Також тут діє ресторан на 400 місць. За помірну ціну вас пригостять смачними стравами української та європейської кухонь. Готельно-ресторанний комплекс «Ксенія» проводить діяльність і пропонує замовити собі вечерю чи сніданок у затишну альтанку на березі Дністра. По-особливому у альтанках смакуватиме всі страви, приготовані на грилі. Для людей, які хочуть поєднати роботу та відпочинок пропонується сучасна конференц-зала на 400 осіб.

До послуг сучасний теплохід, на якому ви зможете здійснити екскурсії до таких відомих історичних місць, як Бакотський скельний монастир, Хотинська фортеця та інших мальовничих куточків.

Великий зал дозволяє відзначати тут весілля, дні народження, випускні вечори - вартість від 150 грн. з чоловіка. Погодьтеся, що, це більш ніж прийнятна ціна. Конференц-залу можна замовити з розрахунком 5 грн. з

чоловіка. Застосовується індивідуальний підхід до кожного клієнта у кожній конкретній ситуації, який задовольнить клієнта і за ціною, і за якістю.

Врублівецький ліс є державним ботанічним пам'ятником природи місцевого значення. Розташований на північний схід від села Врублівці Хмельницької області. Територія заказника розташована на землях загальною площею 89.0 га. Ця лісова ділянка природного походження вкрита грабово-дубовими деревами. Зустрічається реліктовий вигляд - Осока біла (*Carex alba*), на крутих товтрах росте гніздівка звичайна - орхідея, що не має зеленого листя і лише в симбіозі з деревними рослинами може забезпечити своє живлення. Недалеко від заповідника, в селі Врублівці, виявлені залишки однієї з найстародавніших стоянок раннього (близько 300 тис. років назад) і пізнього палеоліту (40-13 тис. років тому). Тут досліджено залишки поселення ранньотрипільської культури (IV тисячоліття до н.е.), могильника ранньоскіфських часів (VII-VII ст. до н.е.), а також ранньослов'янське поселення Черняхівської культури і староруських часів (X-XII століття).

Предметом діяльності готельно-ресторанного комплексу є: готельно-побутове обслуговування, торгівля та громадське харчування, послуги, туризм, освіта та організація дозвілля, транспортні послуги, зовнішньоекономічна діяльність.

В готельно-ресторанному комплексі «Ксенія» структурою управління є лінійно-функціональна організація управління, що досі широко ще використовується організаціями у всьому світі. Основу лінійно-функціональних структур складає так званий «шахтний» принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу по функціональним підсистемам організації (маркетинг, виробництво, дослідження і розробки, фінанси, персонал та ін.). По кожній з них формується ієрархія служб.

Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» зображена на рис. 2.1.

Директор готелю готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» є

посередником між власниками підприємства та управлінським персоналом, з одного боку, і гостями, з іншого.

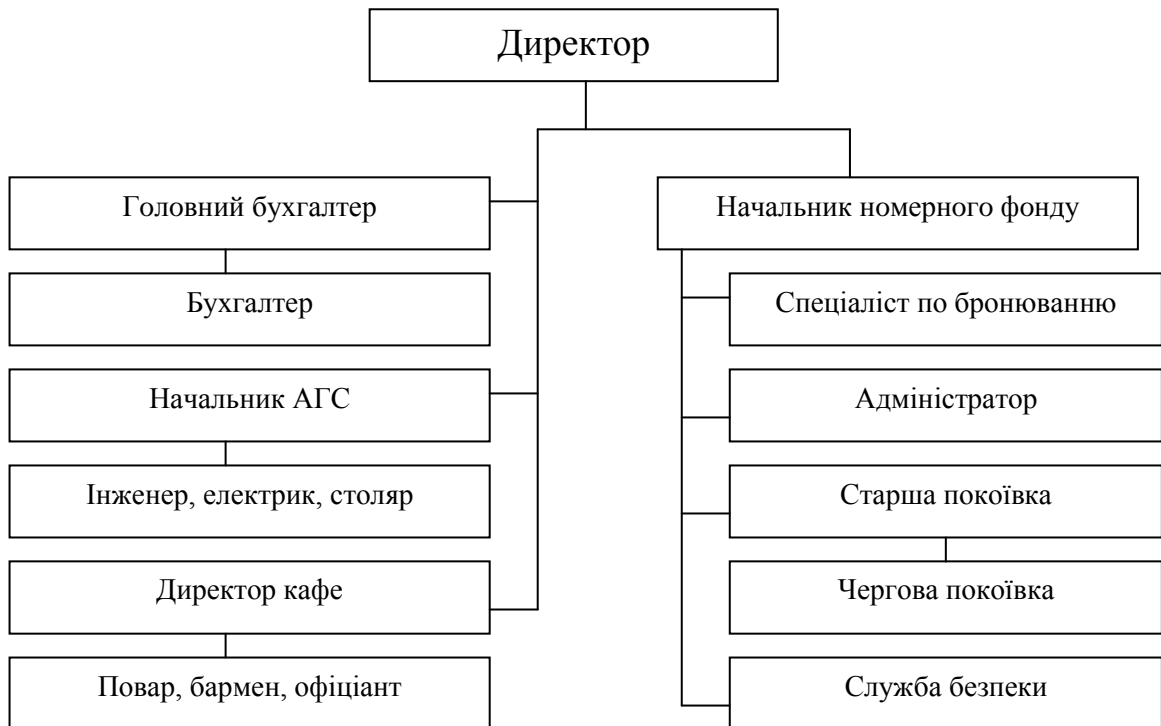


Рис. 2.1. Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Ксенія»

Директор приймає орієнтовані на обраний сегмент ринку рішення, спрямованні на задоволення потреб клієнтів та визначає загальні напрямки політики підприємства в рамках поставлених цілей і завдань. До них відноситься проведення фінансової політики і в тому числі визначення граничних витрат на утримання персоналу та на адміністративні і господарські потреби. Директор разом з засновниками підприємства визначають коло контрагентів, ділові відносини з якими готель хоче підтримувати в першу чергу.

До відділу номерного фонду готелю готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» відноситься служба бронювання, адміністративна служба, служба покоївок, служба безпеки. Керівник даного відділу несе відповідальність за підтримання номерного фонду відповідно до прийнятих в готелі стандартів та організацію основних готельних послуг.

Служба бронювання займається резервуванням номерів для клієнтів.

Служба покоївок готелю готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» є найбільш функціонально значимим підрозділом. Вона відповідає за прибирання номерів, холів, туалетів, коридорів, внутрішніх приміщень, в яких здійснюється прийом і обслуговування клієнтів. Служба покоївок має власну пральню для прання використаної постільної білизни, рушників тощо.

У безпосередньому контакті зі службою покоївок працює адміністративно-господарчий відділ. Він здійснює поточний ремонт номерного фонду, а також всього готелю в цілому. Адміністративно-господарчий відділ виконує різноманітні роботи: від електротехнічних і слюсарних до столярних і будівельних. Інженер адміністративно-господарчого відділу контролює стан експлуатації машин і устаткування: ліфти, пральні машини, насоси для підкачки води, каналізаційні труби, батареї, сантехніка тощо.

Першою в ланцюжку взаємодії з гостями є служба адміністраторів, яка зустрічає і розміщує гостей, приймає оплату за проживання, вирішує виникаючі питання. Безсумнівно, вона є однією з найбільш важливих служб готелю.

Служба безпеки виконує функції підтримки порядку і безпеки в готелі. Крім власної служби для цього може залучено охоронців сторонньої організації. Готель несе відповідальність за забезпечення розумної безпеки своїх клієнтів.

Бухгалтерський облік на підприємстві здійснюється спеціалізованим підрозділом - бухгалтерією, яка безпосередньо підпорядкована головному бухгалтеру, який несе відповідальність перед керівництвом підприємства за організацію бухгалтерського обліку в готелі та надання бухгалтерської звітності.

Готельно-ресторанний комплекс «Ксенія» надає послуги на ринку готельного господарства, тому його успішність у значній мірі залежить від наявності товарної політики. Зміст товарної політики готелю полягає в створенні певних заходів щодо підвищення якості продукту та рівня його

конкурентоспроможності. До таких заходів відноситься проведення лекцій по техніці безпеки та охороні праці для співробітників готелю, курсів з англійської мови, тренінги та розробка інформаційних довідників про послуги, проведення ремонтів номерів та інших приміщень готелю.

Послуги готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» поділяються на 4 рівня. Перший рівень послуг це основний продукт, тобто надання послуг з проживання в номерах типу напівлюкси та люкси.

До другого рівня послуг відноситься супутній продукт. Це надання послуги чи товарів, які необхідні гостям для того, щоб використати основний продукт: послуга реєстрації, послуги ресторану та бару, телефонні апарати, телевізори, міні-бари в номерах, сауни та салону краси, послуги пральні та тренажерної зали.

Третій рівень послуг це додатковий продукт, тобто послуги, що надають основному продукту додаткову вигоду та допомагають відрізнити дану послугу від конкуруючих з нею. Таким продуктом в Готельно-ресторанний комплекс «Ксенія» є вихід в Інтернет через телевізор, наявність вітамін-бару, екскурсійні послуги, послуги перекладача тощо.

Четвертий рівень це продукт в широкому розумінні, тобто сприйняття послуг гостями готелю. Сприйняття клієнтами виражається в задоволенні ціною, місцем розташуванням (центр міста, близькість до урядових, культурних та бізнес-установ), в задоволенні професіоналізмом обслуговуючого персоналу, внутрішнім оздобленням номерів, закладів харчування, салону краси тощо.

Готель пропонує бездоганний цілодобовий сервіс і професійне обслуговування. До послуг гостей є Бізнес-Центр, Wi-Fi, паркова, камера зберігання, пральня, салон краси, екскурсії тощо.

Бізнес-Центр готелю розташований на першому поверсі та обладнаний трьома настільними ПК з сучасним офісним обладнанням, включаючи Інтернет і безкоштовний Wi-Fi, яким можна скористатися в найбільш зручному для клієнта робочому місці. Також в готелі надаються послуги

копіювання та сканування матеріалів.

Поруч с готелем розташована відкрита парковка на 69 місць під цілодобовою охороною. Парковка надається гостям, які проживають в готелі або відвідують заходи, ресторан.

Для зручності та безпеки гостей готелю всі цінні речі, а також багаж можна залишити в камері зберігання готелю, яка розташована в холі на 1-му поверсі.

В готелі пропонується незмінно високий рівень сервісу пральні, сучасні екологічні технології і постійний контроль якості. Ідеальне співвідношення показників «ціна» та «якість».

Готельно-ресторанний комплекс «Ксенія» пропонує відвідати унікальні місця та найвідоміші пам'ятки Поділля. Великий вибір програм з різноманітною тематикою, тривалістю та насиченістю - це відмінна можливість познайомитися з містом.

Готельно-ресторанний комплекс «Ксенія» пропонує в оренду конференц-зали для проведення семінарів, конференцій, тренінгів та інших заходів. Персонал готелю допомагає організувати і провести захід будь-якого рівня складності, а також пропонує кілька видів меню для банкетів, фуршетів і кавабрейків.

Ресторанні послуги в готелі «Ксенія» надаються у ресторанах площею 94 кв. метри і 450 кв. метрів з можливістю обслуговування від 30 до 160 осіб та банкетних залах площею 21 кв. метр і 46 кв. метрів з можливістю обслуговування до 12 осіб.

Ресторанний зал готелю «Ксенія» має свій особливий стиль і неповторну атмосферу та ідеально підходить як для ділових зустрічей, так і для корпоративних обідів чи святкових вечерь. Сніданки за системою «шведський стіл» проходять в головному ресторані «Ксенія», де клієнти можуть оцінити страви української та європейської кухні, насолоджуючись панорамним видом на водний каньйон.

Нещодавно було проведено ремонт залу ресторану (основного і банкетних), повністю змінено меню «а la carte». Сучасні номери обладнані всім необхідним для відпочинку та комфорту гостей. Номери готелю різні за категоріями: бізнес-люкс, люкс, стандарт поліпшений, стандарт, економ, ексклюзивні номери (представницький люкс і дуплекс).

Готель дотримується лояльної тарифної політики, постійно проводяться акції до свят, розробляються пакетні пропозиції, впроваджуються дисконтні програми.

В готелі функціонують номери, інформація яких наведена в табл. 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.1

Інформація про ціни за користування номерами підвищеної комфортності готельно-ресторанного комплексу «Ксенія»

№ з/п	Категорії	Кількість номерів
1	2	3
1	люкси двокімнатні одномісні	12
2	напівлюкси двомісні	13
3	напівлюкси одномісні	17

У вартість номерів включені ПДВ і готельний збір, можливість підношення 2 місць багажу при в'їзді і виїзді, одержання повідомлень по факсу і e-mail.

Таблиця 2.2

Інформація про ціни за користування стандартними номерами готельно-ресторанного комплексу «Ксенія»

№ з/п	Категорії	Кількість номерів
1	трьохкімнатні одномісні	4
2	двокімнатні одномісні	8
3	двомісні стандартні	28
4	одномісні стандартні	25
5	одномісні економ	14

При обслуговуванні постояльців і відвідувачів приймаються до оплати

кредитні картки American Express, Visa, Master Card.

Наразі готельно-ресторанний комплекс «Ксенія» позиціонує себе як бізнес-готель. Упроваджено європейські стандарти роботи різних підрозділів готелю, які відповідають вимогам до готелю категорії «чотири зірки». Також активно розвивається співпраця з онлайн-дистриб'юторами Booking.com та Expedia.com.

2.2. Аналіз та експертиза господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу

Аналіз та експертиза господарської діяльності підприємства здійснюється на основі аналізу його фінансових звітів. За допомогою такого аналізу інвестори, кредитори, менеджери та інші зацікавлені особи оцінюють минулий, поточний та очікуваний фінансовий стан підприємства.

Для менеджера найбільш важливими є аналіз і оцінка ефективності господарських операцій, ресурсів, які при цьому використовуються, та отриманих результатів. Власників і акціонерів в першу чергу цікавлять прибутковість вкладених ними капіталів та рівень ризику їх можливої втрати. Для кредиторів найбільш важливими є оцінка перспектив повернення інвестованих засобів. Для постачальників - можливість підприємства своєчасно оплачувати послуги і продукцію, яка постачається.

Основним джерелом даних для аналізу фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» є форма № 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) та форма № 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід).

Форму та зміст цих реєстрів, які використовувалися для аналізу господарської діяльності підприємства наведено в дод. А-Е.

Спочатку проведемо аналіз складу, структури та динаміки майна готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» та джерел його формування за

2016-2018 рр.

Аналіз складу майна готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» та джерел його формування 2016-2018 рр. наведено в табл. 2.3.

Як видно з табл. 2.3 обсяг необоротних активів готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» в 2018 році склав 13807 тис. грн., що на 1108 тис. грн. (7,43%) менше порівняно з 2017 роком та на 621 тис. грн. (4,30%) порівняно з 2016 роком.

Таблиця 2.3

Аналіз складу майна готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» та джерел його формування 2016-2018 рр., тис. грн.

Статті активів	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, (+,-)		Темп приросту, %	
				2018/2016	2018/2017	2018/2016	2018/2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи	4	113	105	101	-8	2525,0	-7,08
Основні засоби	14424	14802	13702	-722	-1100	-5,01	-7,43
<i>Разом необоротні активи</i>	<i>14428</i>	<i>14915</i>	<i>13807</i>	<i>-621</i>	<i>-1108</i>	<i>-4,30</i>	<i>-7,43</i>
Виробничі запаси	307	298	414	107	116	34,85	38,93
Товари	14754	13161	15351	597	2190	4,05	16,64
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	30	28	31	1	3	3,33	10,71
Інша дебіторська заборгованість	3547	4683	3793	246	-890	6,94	-19,00
Грошові кошти	52331	67679	74947	22616	7268	43,22	10,74
Інші оборотні активи	30	37	30	0	-7	0,00	-18,92
<i>Разом оборотні активи</i>	<i>70999</i>	<i>85886</i>	<i>94566</i>	<i>23567</i>	<i>8680</i>	<i>33,19</i>	<i>10,11</i>
<i>Всього майна</i>	<i>85427</i>	<i>100801</i>	<i>108373</i>	<i>22946</i>	<i>7572</i>	<i>26,86</i>	<i>7,51</i>
Статутний капітал	2707	2707	2707	0	0	0,00	0,00
Інший додатковий капітал	8991	8991	8991	0	0	0,00	0,00
Резервний капітал	677	677	677	0	0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	52521	65771	74291	18146	4896	34,55	7,44
<i>Всього власний капітал</i>	<i>64896</i>	<i>78146</i>	<i>86666</i>	<i>18146</i>	<i>4896</i>	<i>27,96</i>	<i>6,27</i>
Короткострокові кредити	0	2901	2975	2975	74	100,00	2,55
Кредиторська заборгованість за товари, послуги	17941	17015	18821	880	1806	4,90	10,61
Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	1399	1573	2486	1087	913	77,70	58,04
Поточні зобов'язання за розрахунками зі страхування	252	245	202	-50	-43	-19,84	-17,55
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	541	431	353	-188	-78	-34,75	-18,10
Поточні зобов'язання за розрахунками з учасниками	76	115	131	55	16	72,37	13,91

Інші поточні зобов'язання	322	375	363	41	-12	12,73	-3,20
Всього поточні зобов'язання	20531	22655	25331	4800	2676	23,38	11,81
Всього джерел майна	85427	100801	108373	22946	7572	26,86	7,51

Обсяг основних засобів в 2018 році склав 13702 тис. грн., що на 1100 тис. грн. (7,43%) менше порівняно з 2017 роком та на 722 тис. грн. (5,01%) порівняно з 2016 роком.

Обсяг оборотних активів в 2018 році склав 94566 тис. грн., що на 8680 тис. грн. (10,11%) більше порівняно з 2017 роком та на 23567 тис. грн. (33,19%) більше порівняно з 2016 роком.

Збільшення обсягу оборотних активів в 2018 році в порівнянні з 2017 роком відбулося за рахунок збільшення виробничих запасів на 116 тис. грн. (38,93%) та проти 2016 року на 107 тис. грн. (34,85%).

В 2018 році відбулося також збільшення товарів на 2190 тис. грн. (16,64%) порівняно з 2017 роком та на 597 тис. грн. (4,05%) порівняно з 2016 роком.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги Готельно-ресторанний комплекс «Ксенія» зросла в 2018 році проти 2017 року на 3 тис. грн. (10,71%) та порівняно з 2016 роком на 1 тис. грн. (3,33%).

Інша поточна дебіторська заборгованість зросла проти 2016 року на 246 тис. грн. (6,94%) та зменшилась проти 2017 року на 890 тис. грн. (19,00%) відповідно.

Збільшення обсягу оборотних активів готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» в 2018 році в порівнянні з 2016 роком відбулося також за рахунок збільшення грошових коштів на 22616 тис. грн. (43,22%) та в порівнянні з 2017 роком на 7268 тис. грн. (10,74%).

Грошові кошти повинні швидко залучатися в здійснення інвестиційних проектів і в оборот для отримання прибутку шляхом розширення діяльності готельно-ресторанного комплексу «Ксенія».

Інша оборотні активи зменшились в 2018 році порівняно з 2017 роком на 7 тис. грн. (18,92%) .

Динаміку складу майна готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» та джерел його формування 2016-2018 рр. наведено на рис. 2.2.

Власний капітал готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» в 2018 році порівняно 2017 роком зріс на 4896 тис. грн., або на 6,27%, це відбулося за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку підприємства на 7,44%.

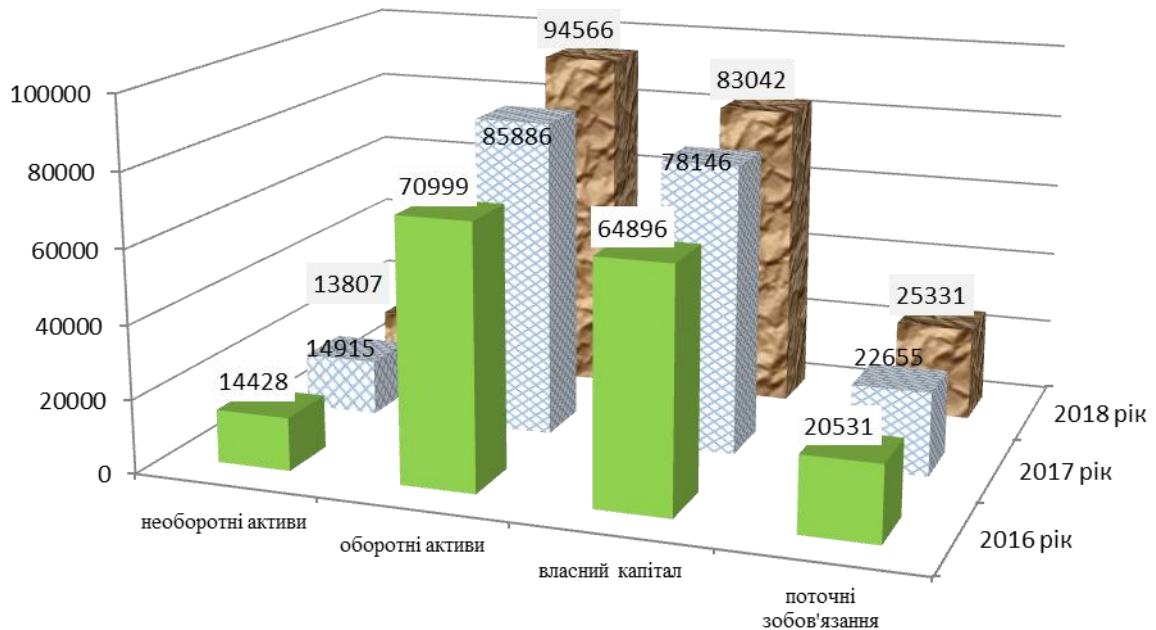


Рис.2.2. Динаміка складу майна готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» та джерел його формування 2016-2018 рр., тис. грн.

В 2018 році порівняно з 2017 роком збільшились поточні зобов'язання на 2676 тис. грн., або на 11,81%, у тому числі за рахунок збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 1806,0 тис. грн., або на 10,61%, поточних зобов'язань за розрахунками з бюджетом на 913,0 тис. грн., або на 58,04% та короткострокових кредитів банку на 74,0 тис. грн., або на 2,55%.

В той же час відбулося зменшення порівняно з минулим роком поточних зобов'язань за розрахунками зі страхування готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» на 43,0 тис. грн., або на 17,55%, за розрахунками з оплати праці на 78,0 тис. грн., або на 18,10% та інших поточних зобов'язань на 12,0 тис. грн.,

або на 3,20%.

Всього майно та джерела їх формування в 2018 році склали 108373 тис. грн., що на 7572 тис. грн. (7,51%) більше проти 2017 року.

Аналіз структури майна Готельно-ресторанний комплекс «Ксенія» та джерел його формування 2016-2018 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз структури майна готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» та джерел його формування за 2016-2018 рр., %

Статті активів	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, (+,-)	
				2018/2016	2018/2017
1	2	3	4	5	6
Нематеріальні активи	0,00	0,11	0,10	0,09	-0,02
Основні засоби	16,88	14,68	12,64	-4,24	-2,04
<i>Разом необоротні активи</i>	<i>16,89</i>	<i>14,80</i>	<i>12,74</i>	<i>-4,15</i>	<i>-2,06</i>
Виробничі запаси	0,36	0,30	0,38	0,02	0,09
Товари	17,27	13,06	14,16	-3,11	1,11
Дебіторська заборгованість	0,04	0,03	0,03	-0,01	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	4,15	4,65	3,50	-0,65	-1,15
Грошові кошти	61,26	67,14	69,16	7,90	2,02
Інші оборотні активи	0,04	0,04	0,03	-0,01	-0,01
<i>Разом оборотні активи</i>	<i>83,11</i>	<i>85,20</i>	<i>87,26</i>	<i>4,15</i>	<i>2,06</i>
<i>Всього майна</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
Статутний капітал	3,17	2,69	2,50	-0,67	-0,19
Інший додатковий капітал	10,52	8,92	8,30	-2,23	-0,62
Резервний капітал	0,79	0,67	0,62	-0,17	-0,05
Нерозподілений прибуток	61,48	65,25	65,21	3,73	-0,04
<i>Всього власний капітал</i>	<i>75,97</i>	<i>77,53</i>	<i>76,63</i>	<i>0,66</i>	<i>-0,90</i>
Короткострокові кредити	0,00	2,88	2,75	2,75	-0,13
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	21,00	16,88	17,37	-3,63	0,49
Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	1,64	1,56	2,29	0,66	0,73
Поточні зобов'язання за розрахунками зі страхування	0,29	0,24	0,19	-0,11	-0,06
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	0,63	0,43	0,33	-0,31	-0,10
Поточні зобов'язання за розрахунками з учасниками	0,09	0,11	0,12	0,03	0,01
Інші поточні зобов'язання	0,38	0,37	0,33	-0,04	-0,04
<i>Всього поточні зобов'язання</i>	<i>24,03</i>	<i>22,47</i>	<i>23,37</i>	<i>-0,66</i>	<i>0,90</i>
<i>Всього джерел майна</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>

Найбільшу частку в структурі майна готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» в 2018 році склали оборотні активи підприємства – 87,26%, яка зросла порівняно з 2016 роком на 4,15% та порівняно з 2017 роком на 2,06%.

Зростання частки оборотних активів відбулося в основному за рахунок збільшення частки грошових коштів на 7,90% проти 2016 року та на 2,02% проти 2017 року.

Частка необоротних активів склала в 2018 році 12,74%, що менше проти 2017 року на 2,06%.

Найбільшу частку в структурі джерел майна готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» в 2018 році склав власний капітал – 76,63%, що більше проти 2016 року на 0,66% та менше проти 2017 року на 0,90%.

Частка поточних зобов'язань склала в 2018 році 23,37%, що більше проти 2017 року на 0,90%.

Динаміку структури майна готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» та джерел його формування 2016-2018 рр. наведено на рис. 2.3.

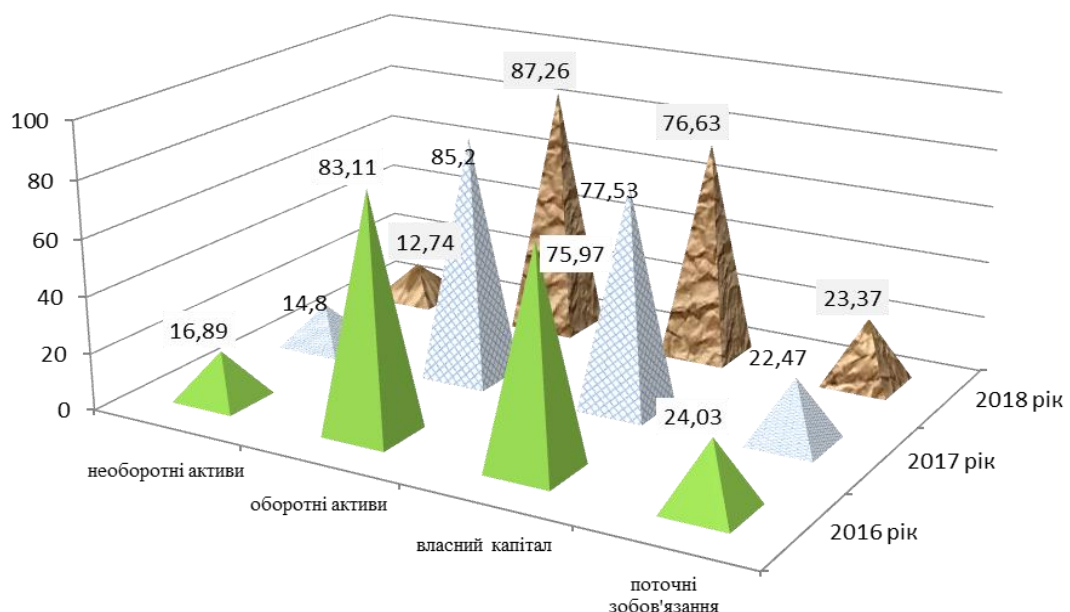


Рис.2.3. Динаміка структури майна готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» та джерел його формування 2016-2018 рр., %

Отже, проведений аналіз динаміки статей балансу готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» показав, що підприємство, завдяки не ефективній політиці керівництва, має достатню великий запас товарів та значний залишок грошових коштів, які не забезпечують ефективність його діяльності.

Далі проведемо аналіз основних показників господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» за 2016-2018 рр. Основні показники фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» за 2016-2018 роки наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» за 2016-2018 рр.

Показник	Роки			Відхилення, (+,-)		Відхилення, %	
	2016	2017	2018	2018/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів і послуг	49294	46367	48189	-1105	1822	-2,24	3,93
Собівартість реалізації товарів і послуг	32254	30331	31095	-1159	764	-3,59	2,52
Валовий прибуток від реалізації товарів і послуг	17040	16036	17094	54	1058	0,32	6,60
Інші операційні доходи	21597	23034	22961	1364	-73	6,32	-0,32
Адміністративні витрати	3933	4199	4803	870	604	22,12	14,38
Витрати на збут	20030	20602	23880	3850	3278	19,22	15,91
Фінансові результати від операційної діяльності	14674	14269	11372	-3302	-2897	-22,50	-20,30
Інші фінансові доходи	9849	10684	13056	3207	2372	32,56	22,20
Фінансові витрати	0	239	474	474	235	100,00	98,33
Фінансові результати до оподаткування	24523	24714	23954	-569	-760	-2,32	-3,08
Податок на прибуток	6863	6166	5433	-1430	-733	-20,84	-11,89
Чистий прибуток	17660	18548	18521	861	-27	4,88	-0,15

Як видно з табл. 2.5, протягом 2016-2018 років показники діяльності готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» зазнали змін. Чиста виручка від реалізації товарів та послуг зросла в 2018 році порівняно з 2017 роком на 1822

тис. грн. (3,93%), собівартість від реалізації товарів та послуг за цей же період також зросла на 764 тис. грн. (2,52%). Валовий прибуток від реалізації збільшився на 1058 тис. грн. (6,66%). Негативно вплинуло на фінансовий результат збільшення адміністративних витрат на 604 тис. грн. (14,38%) та витрат на збут на 3278 тис. грн. (15,91%). Інші операційні доходи підприємства в 2018 році зменшились на 73 тис. грн. (0,32%). Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 2897 тис. грн. (20,30%).

Чистий прибуток готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» в 2018 році зменшився на 27 тис. грн. (0,15%) порівняно з 2017 роком, підприємство одержало прибуток в сумі 18521 тис. грн. проти 18548 тис. грн. прибутку в 2017 році.

Отже, можна зробити висновок, що основні показники фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» зазнали позитивних змін у 2018 році порівняно з 2017 роком. При зменшенні чистого доходу (виручки) від реалізації товарів та послуг з 49294 тис.грн. в 2016 році до 48189 тис.грн. в 2018 році показник «чистий прибуток» навпаки збільшується, це свідчить про збільшення ефективності управління витратами підприємства. Отже, керівництву підприємства потрібно і надалі краще проводити внутрішню політику, завданнями якої є пошук резервів економії витрат, впроваджувати заходи для підвищення доходів, підвищувати оборотність активів, вводити додаткові пільги та послуги для покупців.

Далі проведемо аналіз доходів, витрат та фінансових результатів роботи готельно-ресторанного комплексу «Ксенія».

Аналіз доходів готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» за 2016-2018рр. наведемо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка доходів готельно-ресторанного комплексу «Ксенія»

за 2016-2018рр.

Показник	Період	Відхилення 2018/2017
----------	--------	-------------------------

	2016 рік	2017 рік	2018 рік	абс., (тис. грн.)	відн., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів та послуг	49294	46367	48189	1822	3,93
Інші операційні доходи	21597	23034	22961	-73	-0,32
Інші фінансові доходи	9849	10684	13056	2372	22,20
Всього доходів	80740	80085	84206	4121	5,15

Як видно з табл.2.6, рис.2.4 протягом 2016-2018рр. доходи готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» зазнали змін. Чиста виручка від реалізації товарів та послуг зросла в 2018 році порівняно з 2017 роком на 1822 тис. грн. (3,93%).

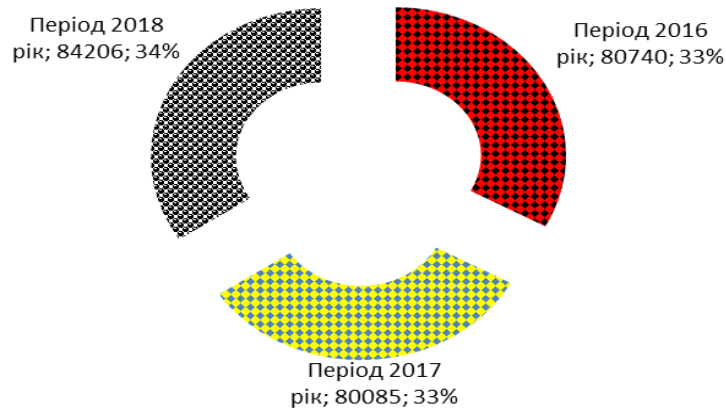


Рис.2.4. Доходи готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» за 2016-2018рр.

Інші операційні доходи підприємства в 2018 році зменшились на 73 тис. грн. (0,32%). Інші фінансові доходи зменшився на 2897 тис. грн. (20,30%). Загальна сума доходів готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» в 2018 році зросла на 4121 тис. грн. (5,15%) порівняно з 2017 роком та склала 84026 тис. грн.

Аналіз витрат готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» за 2016-2018рр. наведемо в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка витрат Готельно-ресторанний комплекс «Ксенія» за 2016-2018рр.

Показник	Період			Відхилення 2018/2017	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	абс., (тис. грн.)	відн., %
Собівартість реалізації товарів та послуг	32254	30331	31095	764	2,52
Адміністративні витрати	3933	4199	4803	604	14,38
Витрати на збут	20030	20602	23880	3278	15,91
Фінансові витрати	0	239	474	235	98,33
Податок на прибуток	6863	6166	5433	-733	-11,89
Всього витрат	63080	61537	65685	4148	6,74

Як видно з табл.2.7, протягом 2016-2018рр. витрати готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» зазнали змін. Собівартість від реалізації товарів в 2018 році зросла на 764 тис. грн. (2,52%) проти 2017 року. Негативно вплинуло збільшення адміністративних витрат на 604 тис. грн. (14,38%) та витрат на збут на 3278 тис. грн. (15,91%).

Фінансові витрати зросли на 235 тис. грн. (98,33%). Податок на прибуток від звичайної діяльності готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» в 2018 році зменшився на 733 тис. грн. (11,89%) порівняно з 2017 роком.

Сума загальних витрат підприємства склала в 2018 році 65685 тис. грн., що на 4148 тис. грн. більше проти 2017 році.

Аналіз фінансових результатів підприємства готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» за 2016-2018рр. наведемо в табл.2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка фінансових результатів готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» за 2016-2018рр.

Показник	Період			Відхилення 2018/2017	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	абс., (тис. грн.)	відн., %
1	2	3	4	5	6
Всього доходів	80740	80085	84206	4121	5,15
Всього витрат	63080	61537	65685	4148	6,74
Чистий прибуток	17660	18548	18521	-27	-0,15

Як видно з табл.2.8, протягом 2016-2018рр. фінансові результати готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» зазнали змін.

Чистий прибуток Готельно-ресторанний комплекс «Ксенія» в 2018 році

зменшився на 27 тис. грн. (0,15%) порівняно з 2017 роком, підприємство одержало прибуток в сумі 18521 тис. грн. проти 18548 тис. грн. прибутку в 2017 році.

Таким чином, аналіз господарської діяльності допомагає виявити слабкі місця у господарських операціях підприємства, вжити відповідних заходів, які допоможуть виправити становище, прийняти рішення про найефективніше вкладання коштів і ресурсів, скоригувати напрями майбутньої діяльності готельно-ресторанного комплексу «Ксенія».

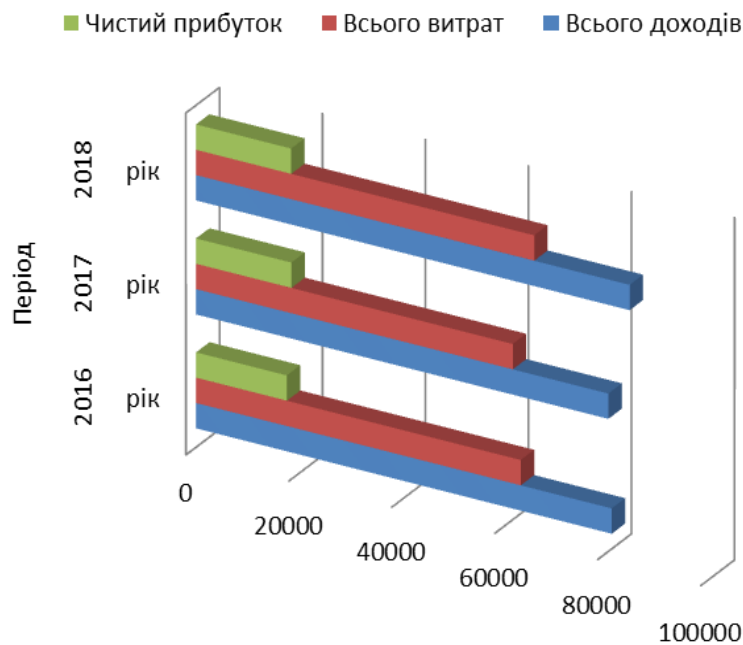


Рис.2.5. Фінансові результати готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» за 2016-2018рр.

2.3. Оцінка економічної стійкості готельно-ресторанного комплексу

Важливою характеристикою діяльності підприємства є оцінка економічної стійкості підприємства. Аналіз економічної стійкості вимагає комплексної оцінки сукупності показників, які всесторонньо відображали б фінансово-господарський стан підприємства в різних сферах його діяльності. Комплексна оцінка надає багатогранні відомості про результати господарської

діяльності, тому є найважливішим джерелом інформації під час обґрунтування та прийняття управлінських рішень

Проведемо оцінку основних показників фінансової стійкості готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» за 2016-2018 рр. (табл. 2.9).

Таким чином, у 2018 році порівняно з 2016-2017 рр. у готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» спостерігається збільшення коефіцієнтів платоспроможності.

Таблиця 2.9

Динаміка показників фінансової стійкості готельно-ресторанного комплексу за 2016-2018 рр.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення, (+,-)	
				2018/2016	2018/2017
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт швидкої платоспроможності	2,725	3,197	3,284	0,559	0,087
Коефіцієнт поточної платоспроможності	3,458	3,791	3,941	0,483	0,150
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,549	2,987	3,124	0,575	0,137
Коефіцієнт автономії	0,760	0,775	0,779	0,019	0,004
Коефіцієнт фінансової залежності	1,316	1,290	1,284	-0,032	-0,006
Коефіцієнт фінансового ризику	0,778	0,809	0,836	0,058	0,027
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,316	0,290	0,284	-0,032	-0,006
Коефіцієнт оборотності активів	0,629	0,498	0,461	-0,168	-0,04
Період обороту активів, днів	580	733	792	211	59
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,842	0,648	0,585	-0,257	-0,06
Період обороту власного капіталу, днів	433	563	624	190	61
Рентабельність власного капіталу, %	27,21	23,74	21,37	-5,84	-2,37
Рентабельність реалізації товарів та послуг, %	34,57	34,58	35,47	0,90	0,89

Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності в 2018 році складає 3,284, що показує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел, так як нормативне значення цього коефіцієнта 0,5-1.

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) в 2018 році склав 3,941, що на 0,483 більше проти 2016 року і на 0,150 проти 2017 року. Граничне значення коефіцієнта покриття – 1.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився в 2018 році на 0,575 проти 2016 року і на 0,137 проти 2017 року, що вказує на збільшення спроможності підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями перед контрагентами.

Коефіцієнт автономії (коефіцієнт концентрації власного капіталу) – визначає частку коштів, інвестованих в діяльність підприємства його власниками та показує ступінь незалежності фінансового стану підприємства від позичених коштів. Коефіцієнт автономії розраховується як відношення власного капіталу до загального капіталу (валюта балансу). В Готельно-ресторанний комплекс «Ксенія» коефіцієнт автономії в 2018 році збільшився порівняно з 2016 роком на 0,019, а порівняно з 2017 роком на 0,004 і склав 0,779. Збільшення значення цього коефіцієнту свідчить про зменшення фінансових труднощів в майбутньому та збільшення власних резервів для погашення фінансових обов'язків підприємства. Виходячи з практичного досвіду, значення коефіцієнту автономії більше 0,5 свідчить про достатньо стійке фінансове становище підприємства, оскільки підприємство може здійснювати платежі передусім за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт фінансової залежності показує наскільки активи підприємства фінансуються за рахунок позичкових коштів та розраховується як відношення загального капіталу (валюта балансу) до власного капіталу або як відношення позичкових коштів до загального капіталу.

Коефіцієнт фінансової залежності в 2018 році зменшився порівняно з 2016 роком на 0,032 а порівняно з 2017 роком на 0,006 і склав 1,284.

Надто велика частка позичкових коштів знижує платоспроможність підприємства, підриває його фінансову стійкість та, власне, знижує довіру до нього з боку партнерів і зменшує ймовірність отримання кредитів. Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до коефіцієнта автономії.

Коефіцієнт фінансового ризику показує рівень залежності підприємства від позичкових коштів та розраховується як відношення позичкового капіталу до власного капіталу.

Коефіцієнт фінансового ризику готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» в 2018 році зріс порівняно з 2016 роком на 0,058, але порівняно з 2017 роком на 0,027 і склав 0,836. Чим більше значення коефіцієнту фінансового ризику перевищує 1, тим більша залежність підприємства від позикових коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу характеризує яка частка джерел власних коштів знаходиться в мобільній формі та розраховується як відношення різниці між сумою всіх джерел власних коштів та вартістю необоротних активів до суми всіх джерел власних коштів та довгострокових кредитів і позичок.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» в 2018 році зменшився порівняно з 2016 та 2017 роками на 0,032 та 0,006 відповідно та склав 0,284. Теоретично достатнє його значення згідно з визначеними нормативами 0,25-0,9.

В готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» в 2018 році, порівняно з 2017 роком, відбулось зменшення показників оборотності активів та власного капіталу, що є негативним результатом. Період обороту активів підприємства у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на 59 днів, а період обороту власного капіталу на 61 день. Рівень ділової активності готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» можна охарактеризувати як незадовільний.

Показник рентабельності власного капіталу в 2018 році зменшився порівняно з 2017 роком і склав 21,37%. Показник рентабельності реалізації товарів та послуг навпаки збільшилася на 0,89%. Аналіз основних показників ефективності діяльності готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» свідчить про збільшення ефективності діяльності підприємства.

На основі аналізу показників фінансової стійкості готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» можна зробити висновок про те, що всі коефіцієнти знаходились в межах норми протягом аналізованого періоду, що свідчить про достатню забезпеченість підприємства власним капіталом та фінансову

незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз основних показників виробничої стійкості готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» наведено в табл.2.10.

Показники оцінки виробничої стійкості готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» в 2018 році зазнали змін. Коефіцієнт зносу основних засобів, що характеризує частину зношених основних засобів у загальній їх вартості збільшився з 0,533 в 2016 році до 0,567 в 2018 році.

Таблиця 2.10

Динаміка показників виробничої стійкості готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» за 2016-2018рр.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення, (+,-)	
				2018/2016	2018/2017
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,533	0,533	0,567	0,034	0,034
Коефіцієнт придатності основних засобів	1,877	1,878	1,763	-0,114	-0,115
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,039	0,025	0,000	-0,039	-0,025

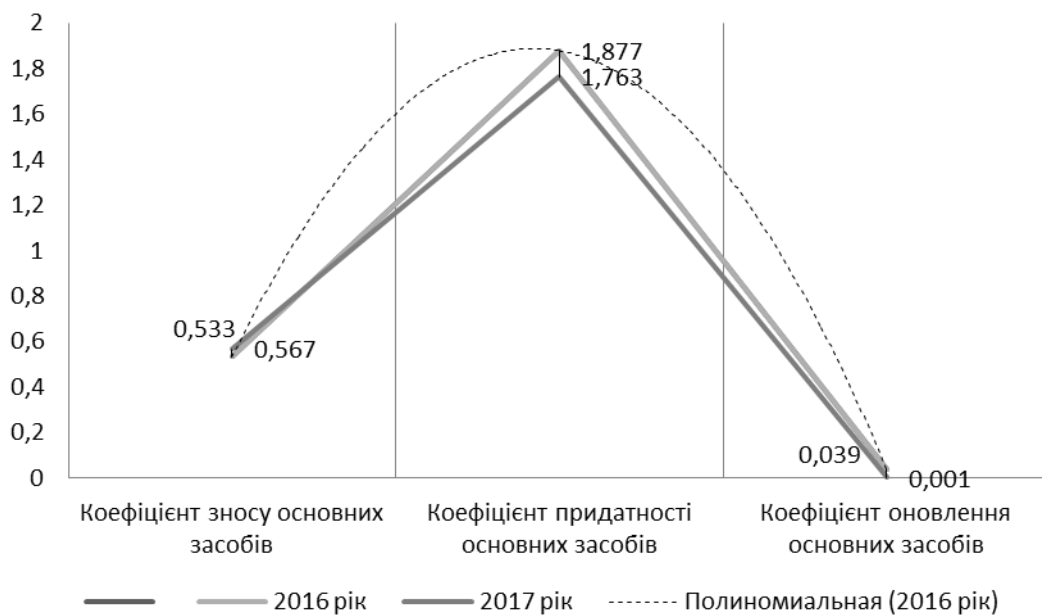


Рис.2.6. Показники виробничої стійкості готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» за 2016-2018рр.

Коефіцієнт придатності основних засобів навпаки зменшився на 0,115 проти 2017 року, що є негативним показником.

Коефіцієнт оновлення основних засобів готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» також зменшився проти 2016-2017 років, що є негативною тенденцією.

Далі проведемо оцінку маркетингової стійкості готельно-ресторанного комплексу «Ксенія». Керівництво готелю протягом останніх років приділяє достатньо уваги визначенню та оцінці факторів привабливості своєї маркетингової стійкості. Це дає їм можливість своєчасно розробляти і реалізовувати у практичній діяльності стратегію підвищення конкурентоспроможності готелю.

В готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» значна увага приділяється вивченню конкурентів, що діють на аналогічному територіальному видовому ринку. Постійне динамічне вивчення підприємств-конкурентів дозволяє менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» приймати раціональні управлінські рішення відповідно до ринкової ситуації та можливих дій конкурентів на ринку готельних послуг.

Аналіз конкурентного середовища готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» зображено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Карта стратегічних груп конкурентів

Аналізуючи дані рис.2.7, варто зазначити, що основними конкурентами Готельно-ресторанний комплекс «Ксенія» на видовому ринку визначено Готельний комплекс «7 днів», Готель «Клеопатра» та Готель «Дві ріки». Якщо говорити про інші підприємства, що зображено на рисунку, варто сказати, що вони певною мірою не є безпосередніми конкурентами готельно-ресторанного комплексу «Ксенія».

Практично за всіма розглянутими ключовими факторами успіху готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» є лідером, окрім виробничих можливостей де її випереджають готель «Клеопатра» та готельний комплекс «7 днів» що мають потужніші виробничі можливості. Але основною проблемою для готелю є фінансовий стан. За цим параметром підприємство значно поступається своїм конкурентам, адже готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» є державним підприємством, а у вищезгаданих конкурентів є джерела приватних інвестицій.

Аналіз профілю підприємства-конкурента дає змогу менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» об'єктивно визначити ситуацію, що склалася на видовому ринку, визначити рівень конкурентної боротьби, ступінь активності конкурентів. Інформація, що отримується в результаті даного дослідження, дає змогу раціонально спланувати власну діяльність як в короткостроковому, так і в довгостроковому періодах, прийняти управлінські рішення, визначити певним чином перспективи діяльності та ступінь активності конкурентів на видовому ринку в найближчий час.

Для підвищення економічної стійкості та збільшення рівня конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» варто управляти якістю послуг, що надає підприємство. Підвищення рівня якості готельних послуг готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» вимагає реконструкції та оновлення готелю. Це вимагає інноваційних розробок та залучення значних інвестицій. Необхідність активізації інноваційної та інвестиційної діяльності в готельно-ресторанного комплексу «Ксенія»

ґрунтується не лише на необхідності збільшувати виробничу потужність готелю та підвищувати якість обслуговування в них. Потрібні значні капіталовкладення у відтворення матеріально-технічної бази готельно-ресторанного комплексу «Ксенія», яка старіє внаслідок фізичного зносу і потребує оновлення.

Слід відмітити, що найбільш швидкими темпами в сфері гостинності розвиваються технології. Це пов'язано з тим, що перед готельєрами стоять дві основні задачі: отримати більше клієнтів, завоювати гостя та перетворити його на постійного клієнта. Вирішити ці задачі без інноваційних рішень неможливо. Боротьба за кожного гостя вимагає від готелів модернізації як в технологіях, так і у свідомості. Основними перепонами інноваційних технологій в готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» є наступні:

- вартість інноваційних розробок;
- адаптація підприємства до інноваційних розробок;
- можливість отримання додаткового доходу в майбутньому (керівники зосереджені, в основному на отримання доходів з поточної діяльності).

В умовах гострої конкуренції готельно-ресторанний комплекс «Ксенія» вимушено повинен шукати нові шляхи підвищення привабливості та доступності своїх послуг. Поява інноваційних технологій дистрибуції в електронних системах бронювання, інтегрованих з готельними системами управління привели до революційних змін в даному сегменті.

Таким чином, проведена оцінка економічної стійкості готелю дала підставу зробити висновок, що кінцевим результатом діяльності готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» повинно стати виробництво конкурентоспроможних послуг, зміцнення позицій на ринку та максимальне задоволення потреб споживачів.

Висновки до розділу 2

Результати проведеного моніторингу експертизи економічної діяльності готельно-ресторанного бізнесу в контексті його економічної стійкості дали підставу зробити наступні висновки:

1. Об'єктом дослідження в роботі обрано готельно-ресторанного комплексу «Ксенія». Предметом діяльності готелю є: готельно-побутове обслуговування, торгівля та громадське харчування, послуги, туризм, освіта та організація дозвілля, транспортні послуги, зовнішньоекономічна діяльність. В готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» структурою управління є лінійно-функціональна організація управління, що досі широко ще використовується організаціями у всьому світі. Основу лінійно-функціональних структур складає так званий «шахтний» принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу по функціональним підсистемам організації (маркетинг, виробництво, дослідження і розробки, фінанси, персонал та ін.). По кожній з них формується ієрархія служб.

Готельно-ресторанний комплекс «Ксенія» є гарним представником, що виробляє послуги на ринку готельного господарства. Готель пропонує бездоганний цілодобовий сервіс і професійне обслуговування. До послуг гостей є Бізнес-Центр, Wi-Fi, паркова, камера зберігання, пральня, салон краси, екскурсії тощо. Готельно-ресторанний комплекс «Ксенія» налічує сучасні номери обладнані всім необхідним для відпочинку та комфорту гостей. номери готелю різні за категоріями: бізнес-люкс, люкс, стандарт поліпшений, стандарт, економ, ексклюзивні номери (представницький люкс і дуплекс).

Готель дотримується лояльної тарифної політики, постійно проводяться акції до свят, розробляються пакетні пропозиції, впроваджуються дисконтні програми. Наразі готельно-ресторанний комплекс «Ксенія» позиціонує себе як бізнес-готель. Упроваджено європейські стандарти роботи різних підрозділів готелю, які можуть відповідати вимогам до готелю категорії «чотири зірки».

Також активно розвивається співпраця з онлайн-дистриб'юторами Booking.com та Expedia.com.

2. В роботі було проведено аналіз динаміки статей балансу готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» який показав, що найбільшу частку в структурі майна готелю в 2018 році склали оборотні активи підприємства – 87,26%, яка зросла порівняно з 2016 роком на 4,15% та порівняно з 2017 роком на 2,06%. Найбільшу частку в структурі джерел майна готельно-ресторанний комплекс «Ксенія» в 2018 році склав власний капітал – 76,63%, що більше проти 2016 року на 0,66% та менше проти 2017 року на 0,90%. Підприємство, завдяки не ефективній політиці керівництва, має достатню великий запас товарів та значний залишок грошових коштів, які не забезпечують ефективність його діяльності.

Проведений аналіз основних показників господарської діяльності готельно-ресторанний комплекс «Ксенія» за 2016-2018 рр. показав, що показники діяльності готелю зазнали змін. Чиста виручка від реалізації товарів та послуг зросла в 2018 році порівняно з 2017 роком на 1822 тис. грн. (3,93%), собівартість від реалізації товарів та послуг за цей же період також зросла на 764 тис. грн. (2,52%). Валовий прибуток від реалізації збільшився на 1058 тис. грн. (6,66%). Чистий прибуток готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» в 2018 році зменшився на 27 тис. грн. (0,15%) порівняно з 2017 роком, підприємство одержало прибуток в сумі 18521 тис. грн. проти 18548 тис. грн. прибутку в 2017 році. Отже, можна зробити висновок, що основні показники фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» зазнали позитивних змін у 2018 році порівняно з 2017 роком. При зменшенні чистого доходу (виручки) від реалізації товарів та послуг з 49294 тис. грн. в 2016 році до 48189 тис. грн. в 2018 році показник «чистий прибуток» навпаки збільшується, це свідчить про збільшення ефективності управління витратами підприємства. Керівництву підприємства потрібно і надалі краще проводити внутрішню політику, завданнями якої є пошук резервів економії витрат,

впроваджувати заходи для підвищення доходів, підвищувати оборотність активів, вводити додаткові пільги та послуги для покупців.

Отже, аналіз господарської діяльності допомагає виявити слабкі місця у господарських операціях підприємства, вжити відповідних заходів, які допоможуть виправити становище, прийняти рішення про найефективніше вкладання коштів і ресурсів, скоригувати напрями майбутньої діяльності готельно-ресторанного комплексу «Ксенія».

3. Важливою характеристикою діяльності підприємства є оцінка економічної стійкості підприємства. Аналіз економічної стійкості вимагає комплексної оцінки сукупності показників, які всесторонньо відображали б фінансово-господарський стан підприємства в різних сферах його діяльності. Комплексна оцінка надає багатогранні відомості про результати господарської діяльності, тому є найважливішим джерелом інформації під час обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Проведена оцінка фінансової стійкості готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» за 2016-2018 рр. показала, що у 2018 році порівняно з 2016-2017 рр. у готелі спостерігається збільшення коефіцієнтів платоспроможності, що вказує на збільшення спроможності підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями перед контрагентами. Аналіз основних показників ефективності діяльності готелю свідчить про збільшення ефективності діяльності підприємства. Отже, можна зробити висновок про те, що всі показники фінансової стійкості готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» знаходились в межах норми протягом аналізованого періоду, що свідчить про достатню забезпеченість підприємства власним капіталом та фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Показники оцінки виробничої стійкості готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» в 2018 році зазнали негативних змін, а саме коефіцієнти зносу, придатності та оновлення основних засобів. Частину зношених основних засобів у загальній їх вартості збільшився з 0,533 в 2016 році до 0,567 в 2018 році, а коефіцієнт придатності основних засобів навпаки зменшився на 0,115

проти 2017 року, що є негативною тенденцією.

Щодо маркетингової стійкості готельно-ресторанного комплексу «Ксенія», то керівництво готелю протягом останніх років приділяє достатньо уваги визначенню та оцінці факторів привабливості своєї маркетингової стійкості. В готелі значна увага приділяється вивченню конкурентів, що діють на аналогічному територіальному видовому ринку. Постійне динамічне вивчення підприємств-конкурентів дозволяє менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» приймати раціональні управлінські рішення відповідно до ринкової ситуації та можливих дій конкурентів на ринку готельних послуг.

Щодо інноваційно-інвестиційної стійкості, то підвищення рівня якості готельних послуг готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» вимагає реконструкції та оновлення готелю. Це вимагає інноваційних розробок та залучення значних інвестицій. Необхідність активізації інноваційної та інвестиційної діяльності в готельно-ресторанному комплексі «Ксенія» ґрунтується не лише на необхідності збільшувати виробничу потужність готелю та підвищувати якість обслуговування в них. Потрібні значні капіталовкладення у відтворення матеріально-технічної бази готельно-ресторанного комплексу «Ксенія», яка старіє внаслідок фізичного зносу і потребує оновлення.

Таким чином, проведена оцінка економічної стійкості готелю дала підставу зробити висновок, що кінцевим результатом діяльності готельно-ресторанного комплексу «Ксенія» повинно стати виробництво конкурентоспроможних послуг, зміцнення позицій на ринку та максимальне задоволення потреб споживачів.

РОЗДІЛ III

ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Особливості організації готельно-ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу в зарубіжних країнах

Досвід розвинених країн світу показує, що розвиток франчайзингових відносин здійснюється в напрямку підвищення їх ефективності на основі збільшення їх системної значущості та посилення процесів міжнародної інтеграції бізнесу. За показниками валового обороту франчайзингових систем, кількості франчайзерів та франчайзі, а також кількості зайнятих наданням франчайзингових послуг можна визначати масштаби поширення франчайзингу в національних економіках та світових регіональних економіках. США, Західна Європа та Китай займають лідируючі позиції за цими показниками [53, с. 57].

Франчайзинг як форма організації і ведення підприємницької діяльності сягає своїм корінням в середньовічну Англію, свідченням тому являється існування в сучасності старовинних франшиз, які надають право отримувати ринки, проводити ярмарки тощо.

Однак, відносини франчайзингу зобов'язані своєму виникненню і популярністю не континентальній Європі, а США. Так, в 1851 році американська компанія “Зінгер” почала практикувати укладання контрактів на франчайзинг, які стали прототипом сучасних франчайзингових відносин. Це надало компанії можливість з більшою легкістю освоювати нові технології, досі недоступні із-за великих факторів витрат і факторів ризику.

Аналогічна система франчайзингу була розроблена та запроваджена в 1898 році компанією Дженерал Моторс, за якою так звані франчайзі (малі фірми) «... отримали право продавати тільки продукцію конкретної корпорації франчайзера, вони були зобов'язані вкласти в бізнес свій власний капітал для

забезпечення високого рівня обслуговування і підтримки іміджу фірми – продавця франшизи» [41, с. 199].

Одержана ефективність підприємницької діяльності від запровадження франчайзингу призвела до його розповсюдження на американських нафтопереробних і автомобільних компаніях. Так, нафтопереробні компанії, здаючи в оренду фірмам франчайзі свої бензоколонки, мали можливість отримувати своєрідну ренту, а також популяризувати імідж компанії. З іншого боку, франчайзі були спроможні встановлювати ціни з врахуванням місцевих умов. Результатом вказаної взаємодії франчайзера і франчайзі було збільшення рівня продажів продуктів нафтопереробки, зокрема, машинного палива, а отже, і зростання прибутків, що є метою будь-якого бізнесу, як винагороди за підприємницький талант бізнесмена, ризик тощо.

На початку ХХ ст. франчайзинг, як економічно ефективний метод розширення бізнесу, також почали використовувати такі компанії, як "Coca-Cola", "Pepsi", "7-Up" в індустрії пляшкових безалкогольних напоїв.

Другий етап розвитку франчайзингу припадає на 50-ті роки ХХ ст. Коли з'являється нове, а точніше друге покоління франшизи, що розглядаються і реалізуються «... як особливий метод ведення комерційної діяльності так, щоб франчайзер отримував додаткову вигоду від швидкого зростання за обмеженого рівня ризику, а франчайзі входив у перевірену комерційну систему з гарантованою можливістю отримання доходу» [41, с. 200].

Така система франчайзингу взаємопов'язана з діяльністю компанії McDonald. Вказані властивості даного франчайзингу дають обґрунтування для його визначення в якості класичного типового, що існує і тепер.

Варто акцентувати, що початковий період впровадження вдалого розвитку класичного франчайзингу супроводжувався певними негативними явищами практичного характеру, котрі певною мірою тимчасово компрометували саму ідею цієї бізнес-моделі. Причинами останнього були:

- відсутність досконалої системи правового захисту франчайзингових

відносин та їх регулювання;

- створення тимчасово діючих франчайзингових компаній з метою наживи і швидкого зникнення з ринку після її отримання;

- поява нежиттєздатних фірм, які швидко збанкрутували і зменшували масу дочірніх компаній.

Вказані негативні процеси під час реалізації франчайзингу були певною мірою допрацьовані внаслідок утворення в 60-х роках ХХ ст. Міжнародної (IFA) і Європейської (EFF) франчайзингових Асоціацій. Це послужило правовому захисту систем франчайзингу, внаслідок чого почався бурхливий розвиток франчайзингу (зокрема в США) як форми становлення, розвитку і розширення малого і середнього підприємництва. Достатньо зазначити, що на основі франчайзингу в цей час почали відкриватися міні-готелі, хімчистки, пральні, невеличкі магазини, пункти автосервісу, ресторани, кафе швидкого обслуговування тощо[41, с. 200].

Період 60–70 років ХХ ст. можна виділити як самостійний окремий етап в розвитку франчайзингу і означити його в якості формоутворюючого, підприємницького. Так, у США франчайзинговими угодами охоплено більше 800 тис. малих фірм, щорічно їх кількість збільшується приблизно на 25–30 тисяч. Їх обіг становив у 2019 році більше 650 млрд. доларів.

На сучасному етапі франчайзинг виступає як найбільше швидкозростаюча форма організації бізнесу. Про її динамізм, наприклад, свідчать результати діяльності таких компаній, як Альфа Графікс та Баскін Робінс.

Так, перший салон компанії Альфа Графікс був відкритий в 1970 році в штаті Арізона, а в 1980 році це було вже 8 салонів, дистриб'юторська сітка була розширена до 100 підприємств. На 1986 рік припадає відкриття перших міжнародних салонів, які до 2018 року розповсюдились в 23 іноземних державах [46, с. 5].

Компанія Баскін-Робінс відкрила своє перше кафе морозива в

1945 році, а на теперішній час вони розповсюджені в 52 країнах світу і їх загальна кількість на сьогодні вже досягла 4 тисяч [46, с. 6].

Фірми франчайзі під трендом Альфа-Графікс функціонують також в Україні. Крім того, в структурі українського бізнесу впроваджується дистриб'юторська мережа компанії Баскін Робінс. Так, відкрилися кафе названого франчайзера в Одесі, Дніпропетровську тощо.

Успішно працюють також такі відомі франчайзингові компанії США, як Subway, Pizza Hut, Burger, King, Radio Sach тощо. Загалом в наш час в США працює 1700 фірм-франчайзерів. При цьому обсяг роздрібних продажів компаніями, котрі працюють на базі франчайзингу, в 2018 році сягнув більше, ніж 1 трлн доларів. Окрім того, ця форма бізнесу створює американській економіці 12% валового внутрішнього продукту, і власною часткою перевищує 40% загального обсягу торгівлі ринку США, задіявши в свою систему сумарно 7,25 млн. працівників.

Займаючи лідируючі позиції в американському підприємницькому сегменті, франчайзинг набув великого поширення і в інших країнах світу. Визнаними лідерами франчайзингу та експортерами бізнесу за франшизами в Європі є такі країни як Німеччина, Франція та Великобританія.

Франчайзинг в Німеччині володіє величезним потенціалом. Тут не так багато франчайзингових підприємств, як, наприклад, у США, але він є зростаючою і сильною частиною економіки. За даними 2018 року в країні існують понад 76500 франчайзі, що працюють більш ніж з 994 франчайзерами [48].

У сфері послуг в 2018 році працює 45% франчайзингового бізнесу Німеччини, у секторі роздрібного продажу – 25%, готельним бізнесом займаються 18,3% компаній та у сфері виробництва товарів лише 11,7%. Відповідно, спостерігається превалювання сектору послуг у франчайзингу Німеччини (рис.3.1).

Таким чином, найбільш високе зростання франчайзингових мереж в

Німеччині намітилось у сфері швидкого харчування, а також у сферах обслуговування, освіти, фітнесу, роздрібної торгівлі, чищення одягу, туризму та готельного бізнесу.

Франчайзинг у Великобританії являє собою ідеальну систему бізнесу, як це демонструють 92% франчайзі, які вважають франчайзинг дуже вигідним. Британська асоціація франшиз (Британська асоціація франчайзингу - BFA), створена в 1977 році, наводить такі цифри: на сьогоднішній день у Великобританії існує 936 франчайзингових мереж, і їх кількість збільшується в рік на 6%. У секторі франчайзингу працює понад 465 тисяч людей. Середній оборот однієї мережі - 353 000 фунтів стерлінгів [49].

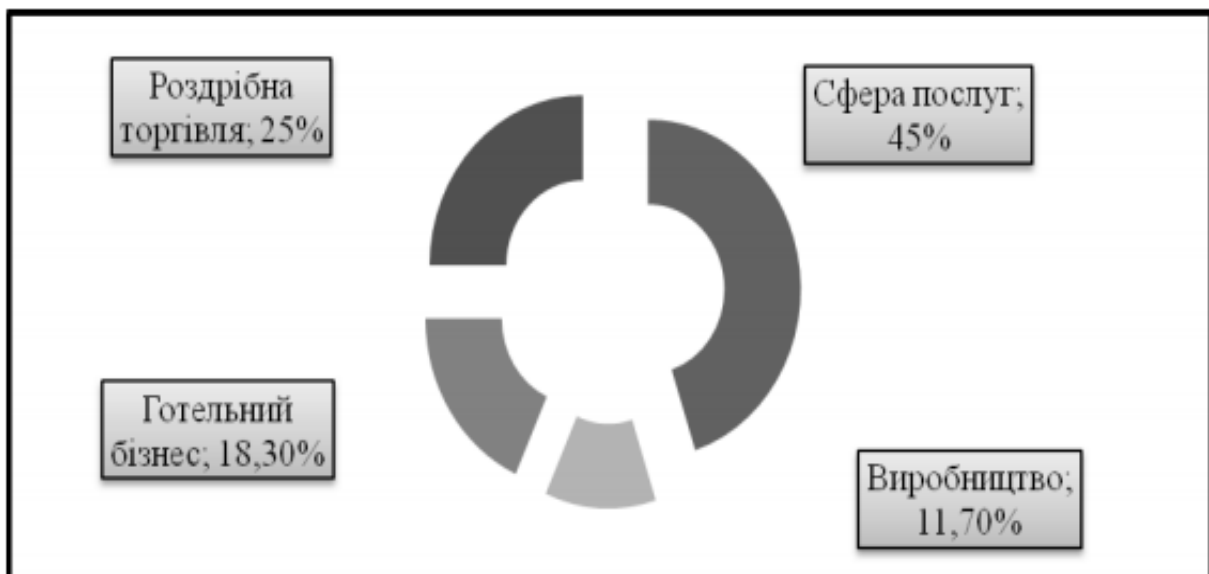


Рис. 3.1. Галузевий розподіл франчайзингу в Німеччині у 2018 році, (%)

Джерело: побудовано автором за даними [48]

Франція - це провідна країна на європейському ринку франчайзингу. За останні два десятиліття кількість мереж подвоїлася, особливо динамічно розвивався міжнародний франчайзинг. Цьому і зараз сприяє вигідний правовий режим, доступ до інноваційних технологій, підтримка та навчання франчайзі всередині мережі. Перший закон, що регулює франчайзинг, був прийнятий у 1989 році, відомий як Закон Луї Дубліна [47].

Порівняно з 2017 роком приріст франшизних систем у Франції в 2018 році склав лише 3 %, але якщо порівняти з 2000 роком, то приріст склав 220%. Оборот франчайзингових систем у Франції в 2018 році склав 47,6 млрд. євро [47].

Поширення франчайзингових відносин призвело до виникнення цілісних концепцій франчайзингу, серед яких можна виділити американську, італійську та французьку.

В американській моделі франчайзингу можна виділити два блоки: велику корпорацію (франчайзера) і малу фірму (франчайзі).

У блоці франчайзера функціонально виділені наступні складові:

- проведення навчання з управління та ведення справи;
- постійний аналіз динаміки підготовки та перепідготовки кадрів;
- надання консультацій з питань управління та маркетингу.

У блок франчайзі складово входить:

- первинний внесок - для одержання прав на користування торговельною маркою, девізом тощо;
- постійні внески, такі як плата за поточне керівництво; вклади на цілі маркетингу та збуту;
- виконання прийнятих форм та методів роботи, стандарти якості [41, с. 201].

Аналіз американської моделі свідчить, що основний акцент в системі франчайзингу здійснений на взаємовигідних договірних відносинах.

Для французької доктрини франчайзингу характерні як ознаки американської моделі, так і свої властивості. Відмінності французького франчайзингу зводяться до того, що постійні вклади за поточне керівництво та навчання, а також внески на цілі маркетингу та збуту, є фіксованою сумою і право користування торговельною маркою не обмежується строком дії договору, а закріплюється за держателем франшизи назавжди.

Італійська модель франчайзингу досліджується Італійською асоціацією

франчайзингу як вид тривалого партнерства між бізнес-структурами для поширення товарів та послуг, юридично та фінансово самостійних. Вони заключають між собою договір, за котрим франчайзер надає іншій стороні виняткове право на виготовлення та збут конкретних видів продукції під його торговельною маркою на ринку товарів та послуг.

До обов'язків франчайзера відносяться надання різних видів послуг (консультацій, бухгалтерської або рекламної допомог), котрі дають можливість оператору керувати власним бізнесом за наглядом основної фірми. Окрім цього тримач франчайза (франшизи) має взяти на себе обов'язок дотримуватися економічної політики франчайзера, підвищувати престиж компанії лише на взаємовигідних інтересах партнерів та споживачів, а також виконувати умови договору.

Незважаючи на різні види моделей франчайзингу в світі і їх форми, система договірних відносин наразі побудована в загальному на використанні двох форм: «Продукт і торговельна марка» та «Бізнес-формат».

Специфіка першої системи договірних відносин зводиться до того, що тримачу франчайзи (франшизи) гарантується право продажу товарів і послуг франчайзера всередині певної території, використовуючи торговельну марку. З іншого боку, тримач франшизи отримує певну частку від обсягів продажів, але одночасно він ризикує, реалізуючи товари і послуги.

У моделі франчайзингу "Продукт і торговельна марка" ведуть діяльність такі відомі компанії, як "Кока-кола"; "Пепсі-кола"; італійський концерн ДеБенедетті, в структуру якого входять підприємства "Сасиб" (автомашини обладнання), "Валео" (деталі автомашин); "Сосьете женераль де бельжик"; "Банка агрикола милонеза" та інші. Серед французьких компаній, які використовують систему франчайзингових відносин за типом "Продукт і торговельна марка", є транспортні фірми "Jaronor", "Suqaries" тощо.

На сучасному етапі форма франчайзингу, що побудована на використанні формули "Продукт – торговельна марка", загалом в світі становить менш ніж

30% від всіх франчайзингових груп.

На перший план на сьогодні виходить корпоративна форма франчайзингу "Бізнес-формат". Дана форми франчайзингових відносин окрім використання торговельної марки, продукції і послуг, передбачає також підключення фірми-оператора в повний цикл господарської діяльності головної компанії.

При такій формі франчайзингу підприємства - тримачі франчайзи діють відповідно до ринкової стратегії корпорації, за її правилами планування і організації управління. Вони притримуються технічних вимог, стандартів і умов забезпечення якості, беруть участь у програмах навчання і розвитку виробництва, в єдиній системі обміну інформацією і повністю відповідають за економічні результати своєї роботи. З іншого боку, франчайзер надає підприємствам-операторам необхідну допомогу, певні консультативні послуги.

Франчайзингова система "Бізнес-формат" виникла в США і має домінуюче значення в економіці даної країни. Прикладом використання моделі "Бізнес-формат" є діяльність потужної транснаціональної компанії "Макдональдс", яка обслуговує на 12 тисячах своїх підприємств у різних країнах світу сотні мільйонів клієнтів.

Франчайзинг постійно розвивається, видозмінюється, структурно вдосконалюється. Так, виникнувши в США, франчайзинг розповсюдився в Європі, набувши різних трансформацій.

Так, в Італії він розвивається в двох напрямках: "Італійський варіант" та "Варіант франчайзера іноземного підприємства". У першому напрямку учасниками угоди є італійці, у другому - франчайзером є велике іноземне підприємство, а операторами – дрібні італійські фірми.

За напрямом "Варіант франчайзера іноземного підприємства" в Італії працюють компанія "Кока-кола" та готельна корпорація Hilton. Франчайзером на території Італії виступає також американська корпорація УРІМ, яка володіє розгалуженою сіткою супермаркетів. У сфері діяльності даної компанії покупець франшизи отримує право на закупівлю товарів для свого магазину

франчайзера за пільговими цінами, а також притримується продажних цін та правил, які встановлені УРІМ.

Але найбільшого розповсюдження в Італії набув напрямок франчайзингу "Італійський варіант". За цим варіантом на території країни функціонують такі фірми, як Vege, Halia Magazzini, Oviесе, Benatton [41, с. 203].

Зауважимо, що перераховані вище моделі договірних відносин мають характеристики класичного франчайзингу, який формується в напрямку забезпечення франчайзера додатковими можливостями швидкого розвитку з найменшими витратами.

Найчастіше на практиці використовуються такі три варіанти класичного франчайзингу, як:

- регіональний франчайзинг;
- субфранчайзинг;
- франчайзинг, який розвивається.

Специфікою регіонального франчайзингу є охоплення франчайзером своєю діяльністю певного географічного регіону, яким може виступати країна, область, штат, муніципалітет тощо. Використовуючи моделі регіонального франчайзингу, франчайзер через дію ревалентних факторів спирається на підтримку головного франчайзі. В свою чергу, головний франчайзі має право формувати нових франчайзі в своєму географічному регіоні, а також забезпечувати їх первісне навчання та інші послуги, що, як правило, здійснює сам франчайзер.

Головний франчайзер платить безпосередньо франчайзерові ліцензійні внески, а також внески на рекламу, а також приймає участь у розподілі цих внесків. При цьому, контракт між франчайзером і головним франчайзі, обумовлює виконання з боку кожного специфічної ролі на період дії угоди. Після первісної оплати франчайзеру внесків за право діяльності на виключній території ринку головний франчайзі отримує в майбутньому від франчайзера роялті, величина яких залежить від частки в загальному обсязі реалізації тих

нових франчайзі, яких він залучає в цю франчайзингову систему. Цей метод вигідний для обох сторін, бо головний франчайзі – вибірна особистість, і він повинен отримувати протягом всього часу співробітництва те, що вигідно франчайзеру.

До функції субфранчайзера у моделі субфранчайзингу належить освоєння певної території і забезпечення первісного навчання, вибір приміщення. Франчайзі напряду працює з франчайзером та платить роялті і рекламні внески субфранчайзеру. Субфранчайзер в свою чергу, частину своїх коштів платить франчайзеру та стає франчайзером на своїй території, при цьому франчайзі залежить від його довготривалої підтримки.

Потенційний франчайзі повинен обгрунтовано вибирати субфранчайзингові відносини, оскільки він залежить від ділових якостей франчайзера і субфранчайзера. Якщо субфранчайзер володіє обмеженими засобами та управлінськими і маркетинговими здібностями, то це відбивається на франчайзі.

При використанні моделі франчайзингу з розвитку території франчайзер передає ексклюзивне право на розвиток певного географічного району групі інвесторів. Далі інвестори або розвивають своїх власних франчайзерів, якими вони володіють на конкретній території, або підбирають франчайзі.

У відповідь на право розвитку ексклюзивної території власник цього права платить франчайзеру внески та відкриває певну кількість точок в обумовлений проміжок часу. Власники відкритих точок платять роялті і рекламні внески безпосередньо франчайзі. Власник, який володіє ексклюзивним правом, не має частки в цих внесках.

Всі вищенаведені різновиди класичного франчайзингу для України є новим явищем, але франчайзингові відносини набувають все більшого поширення в підприємницькій діяльності, поступово адаптуючись до специфіки економічного розвитку нашої держави.

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду франчайзингових відносин

свідчить про їх високу ефективність та дієвість. Життєдайність компаній, що діють на базі франчайзингу, спонукає до його розповсюдження в багатьох країнах світу, зокрема і в Україні. Найпоширеніша у світі американська модель франчайзингу. Окрім того, практично реалізуються італійська і французька концепції франчайзингу. Різновидами італійського франчайзингу є субфранчайзинг, географічний або територіальний, та франчайзинг, що розвивається. В Україні існують також реальні передумови формування власної бізнес-моделі франчайзингу.

На сьогодні використання франчайзингу для будь-якої компанії в Україні розглядається як перспективний варіант її розвитку. Широкий розвиток франчайзингу дозволить створити широку систему збуту товарів і послуг, забезпечити можливість швидшого виходу на ринок з мінімальним ризиком нових учасників системи, а також підсилити конкурентні переваги учасників ринку. Внутрішня координація франчайзингової системи на різних рівнях дозволяє оптимізувати витрати на створення модифікованих і нових товарів і послуг та їх просування на ринок, що сприятиме одержанню конкурентних переваг як кожному учаснику системи, так і франчайзинговій мережі в цілому [63, с. 166].

Головна причина успіху франчайзингу полягає в особливостях співпраці між головною компанією і її партнерами. Для компаній – власників торгової марки, франчайзинг це спосіб поширення бізнесу, а для підприємців це одна з можливостей стати його власником.

Процес формування франчайзингових відносин між підприємствами, як і будь-який інший економічний процес, відбувається під впливом певних чинників, які визначають особливості цього процесу.

За ознакою середовища впливу дані чинники поділяються на зовнішні та внутрішні.

Вплив чинників зовнішнього середовища на франчайзингові відносини між підприємствами та їх особливості досить повно розкриті науковцями у їх

працях з менеджменту організацій, а тому не вимагають окремого розгляду.

Однак щодо внутрішніх чинників, то характер їх впливу на франчайзингові відносини між підприємствами безпосередньо залежить від дій сторін франчайзингової угоди.

Це вимагає ретельного їх дослідження з метою пошуку шляхів оптимізації такого впливу на формування франчайзингових відносин між підприємствами та їх подальший розвиток.

Основні внутрішні чинники формування франчайзингових відносин між підприємствами та їх розвитку, науковцями об'єднано в такі чотири групи: економіко-фінансові, організаційні, технологічні, соціально-психологічні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Внутрішні чинники формування й розвитку франчайзингових відносин підприємств

Група чинників	Зміст чинників
Економіко-фінансові	<ul style="list-style-type: none"> - розмір та структура франчайзингової винагороди; - обсяг початкових вкладень капіталу у створення франчайзингового підприємства (для франчайзі), в організацію франчайзингової системи (для франчайзера); - економічні результати участі у франчайзингових відносинах
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> - склад франчайзингового пакета; - термін дії франчайзингової угоди; - рівень захищеності об'єктів інтелектуальної власності франчайзера відповідними охоронними документами (патентами, сертифікатами, свідоцтвами); - форми підтримки франчайзером діяльності франчайзі тощо
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - рівень відповідності технологій виробництва продукції, виконання робіт; - надання послуг франчайзера сучасним досягненням науки та техніки; - рівень апробованості системи ведення підприємницької діяльності франчайзера; - рівень ексклюзивності технологій та системи ведення підприємницької діяльності франчайзера тощо
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> - репутація підприємства франчайзера на споживчому ринку; - ступінь взаємного сприйняття ділових поглядів, цілей та цінностей сторонами франчайзингових відносин; - етика ділових відносин сторін франчайзингової угоди; - система морального стимулювання франчайзі з боку франчайзера тощо

Джерело: складено автором на основі [69]

Особливості організаційних, технологічних та соціально-психологічних чинників вказують на очевидність їх впливу на формування франчайзингових відносин між підприємствами та їх розвиток. Так, зокрема, формуванню відносин франчайзингу та його розвитку сприяє достатнє наповнення франчайзингового пакета, високий рівень захищеності об'єктів інтелектуальної власності франчайзера охоронними документами, тривалий термін дії франчайзингової угоди, апробованість та ексклюзивність технологій і системи ведення підприємницької діяльності франчайзера, а також позитивна репутація його торговельної марки на ринку тощо.

Але оцінка економіко-фінансових чинників щодо їх впливу на формування франчайзингових відносин між підприємствами свідчить про їх суперечливий характер (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Економіко-фінансові чинники формування й розвитку франчайзингових відносин підприємств

Економіко-фінансові чинники формування й розвитку франчайзингових відносин між підприємствами	Характер впливу чинників на формування й розвиток франчайзингових відносин між підприємствами	
	для франчайзера визначає:	для франчайзі визначає:
Розмір франчайзингової винагороди	економічну ефективність проекту створення та забезпечення діяльності франчайзингової системи	фінансову спроможність потенційного франчайзі брати участь у відносинах франчайзингу та економічну ефективність проекту створення та забезпечення діяльності франчайзингового підприємства
Структура франчайзингової винагороди (питома вага першопочаткового внеску та періодичних відрахувань у складі винагороди)	ступінь ризику недоотримання очікуваного розміру винагороди	фінансову спроможність потенційного франчайзі стати учасником франчайзингової мережі
Обсяг початкових вкладень капіталу франчайзера в організацію франчайзингової системи	фінансову спроможність потенційного франчайзера брати участь у відносинах франчайзингу та економічну ефективність проекту створення та забезпечення діяльності франчайзингової системи	кількісну та якісну сторони форм підтримки діяльності франчайзі з боку франчайзера, рівень апробованості франшизи тощо
Обсяг початкових вкладень	здатність франчайзингового	фінансову спроможність

капіталу франчайзі у створення франчайзингового підприємства	підприємства підтримувати та покращувати імідж франчайзера на споживчому ринку	потенційного франчайзі стати учасником франчайзингової мережі та економічну ефективність проекту створення та забезпечення діяльності франчайзингового підприємства
Економічні результати участі у франчайзингових відносинах	рівень пріоритетності створення франчайзингової системи порівняно із альтернативними способами розширення діяльності	рівень пріоритетності створення франчайзингового підприємства порівняно із альтернативними способами вкладення капіталу

Джерело: складено автором на основі [69]

Так, для франчайзера основним стимулом для формування та розширення франчайзингової системи є високий розмір франчайзингової винагороди.

В той же час для франчайзі основним стимулом заохоченням до участі у відносинах франчайзингу є низький розмір винагороди. На початковому етапі освоєння ринку підприємства, які розпочинають формувати франчайзингову мережу, встановлюють досить невелику плату за участь у франчайзингових відносинах. Це робиться для того, щоб залучити якомога більше франчайзі. Але по мірі проникнення на ринок франчайзер може підвищувати розмір плати, обґрунтовуючи це підвищенням репутації його торговельної марки, зниженням підприємницького ризику франчайзі.

На сьогодні українські підприємства ще не зовсім готові для прийняття правил франчайзингу, що є серйозною проблемою для формування і розвитку франчайзингового бізнесу.

Охарактеризуємо основні економічні, організаційно-правові та соціально-психологічні проблеми стримування розвитку франчайзингу в Україні.

Економічні проблеми. Так як франчайзинг є економічним інструментом, то для його впровадження необхідні відповідні економічні передумови. Так до економічних проблем відноситься:

- нестабільність розвитку економіки України, а франчайзингові схеми вимагають стабільності економіки;
- відсутність у більшості підприємців необхідного стартового капіталу для входження до франчайзингової системи;

- складність отримання кредитів для створення стартового капіталу.

Організаційно-правові проблеми. Проблеми стримування розвитку франчайзингу також є і в правовій сфері. В Україні вони пов'язані з практично повною відсутністю правового забезпечення франчайзингу, що ускладнює його використання у вітчизняній економіці. Для підвищення ефективності розвитку франчайзингу в Україні необхідним є внесення змін до законодавства, що допоможе досягти:

- створення умов для реальної конкуренції франчайзингових систем;
- забезпечення зручності застосування законодавчих актів для учасників франчайзингової системи;
- створення прозорості франчайзингової системи та її елементів для контролюючих органів [13, с.64-65].

Ці зміни мають наблизити законодавство щодо формування і розвитку франчайзингу в Україні до світової практики, що особливо важливо для створення франчайзингових систем з участю іноземного капіталу. В результаті підприємці будуть мати достатню нормативну базу для укладання франчайзингових договорів. В нормативних актах, що регулюють право інтелектуальної власності та відповідальність за її порушення, обов'язково повинні враховуватися правила формування франчайзингових схем, які в даний час просто відсутні.

До соціально-психологічних проблем відноситься:

- відсутність вітчизняного досвіду та високий ризик ведення ділової активності франчайзера і франчайзі, які є суб'єктами франчайзингової системи;
- відсутність належної поваги до інтелектуальної власності;
- небезпека втрати франчайзі самостійності та «обличчя» підприємця та менеджера.

Особливе місце серед проблем франчайзингу займає освіта як механізм вирішення соціально-психологічних проблем. Ця проблема викликана слабкою підготовкою представників готельного бізнесу в сфері франчайзингу.

Підсумовуючи розглянуті проблеми розвитку франчайзингу в Україні, слід зазначити, що найважливішою проблемою українського франчайзингу є відсутність стабільності економіки нашої країни, постійні стрибки в її розвитку, що призводить до відповідних різких коливань попиту на всі види товарів і послуг, регулярних перерозподілів власності, які не можуть не впливати на франчайзі [32, с.6-7].

Але франчайзинг все-таки має широкі перспективні можливості для розвитку готельного бізнесу в Україні. На нашу думку, основним інструментом збільшення конкурентоздатності підприємств готельного бізнесу є стратегічне моделювання франчайзингу за п'яти наступними етапами:

1 етап. Утворення концепції моделі франшизи. Даний етап має описувати позиціонування, зонування, локалізації, перелік товарів та послуг та інші стандарти.

2 етап. Утворення п'яти бізнес-ліній розвитку франшизи:

- моделі розвитку франшизи;
- моделі підтримки франшизи та партнерів;
- моделі маркетингу франшизи;
- моделі логістики;
- моделі адміністрування франшизи.

3 етап. Фінансові засади франшизи, котрі мають визначити:

- обсяги інвестицій, що пов'язані із впровадженням концепції конкретного формату франшизи;
- паушальний платіж та суму роялті, а також інші комунікаційні платежі, котрі мають право супроводжувати ведення бізнесу франчайзі.

Визначення прибутковості бізнесу кожного виду франшизи та утворення фінансово-економічного обґрунтування кожного виду франшизи являється обов'язковим для франчайзера.

4 етап. Розроблення моделі управління та інжинірингу мережею франчайзингу, кожний етап розвитку якої потребує постійних видозмін. Без них

франчайзингова мережа може не втримати конкурентного та ринкового натиску. Кожний етап розвитку франшизи має власний життєвий цикл та необхідними є певні реструктуризації систем менеджменту критичних меж, котрі дають змогу розвиватися мережі якісно та економічно обґрунтовано. Кожен етап розвитку має за мету також і фінансовий інжиніринг, визначення інструментів, за допомогою котрих відбувається регулювання внутрішніх відносин в мережі.

5 етап. Створення моделей обов'язкових механізмів розвитку франшизи. Розвиток та управління систем повинен мати такий набір механізмів, котрий дозволяє якісно керувати та добиватися максимальної економічної ефективності. До таких механізмів франчайзингу належать:

- франчайзинговий пакет – набір інструкцій та опис бізнес-процесів, котрий дозволяє франчайзі легко та швидко «влитися» в загальну систему управління бізнесом франчайзера та дотримуватися певних правил, котрі гарантують кінцевий ефективний економічний результат;

- створення «Операційного порталу». Сучасний бізнес на сьогодні неможливий без ІТ технологій, котрі дозволяють в онлайн режимі ефективно вести бізнес, перебуваючи в різних місцях та в різних бізнес-середовищах;

- навчання персоналу та впровадження єдиних стандартів потребує налагодження навчальних програм, котрі дозволять партнерам максимально звикнути до єдиних стандартів ведення бізнесу;

- обов'язком власника франшизи являється контроль дотримання єдиних стандартів, як гарантія того, що кінцевий споживач, незалежно від місця покупки товару чи послуги отримає високоякісний продукт. Для цього створюється модель і стандарт аудиту, котрий дозволяє контролювати та реагувати на зміни, що постійно відбуваються в мережі франчайзингу;

- створення договірної бази – безумовний аспект юридичного існування мережі та мінімізації конфліктів.

Розуміння даних п'яти етапів розвитку моделей франчайзингу потребує

окремих зусиль українського підприємництва та урахування усіх можливих ризиків кожної галузі, і готельної індустрії зокрема, в якій вони ведуть діяльність[37].

Проте для реалізації франчайзингу необхідно створити певні умови, а саме:

- включити системи розвитку франчайзингу в урядову програму підтримки підприємництва;
- створити систему податкових пільг для франчайзі, особливо на початковому етапі розвитку франчайзингової системи;
- створити мережу навчально-консультаційних центрів з франчайзингу, не тільки в найбільших містах, але й по всій країні.

Щоб спонукати розвиток франчайзингу в Україні вважаємо за необхідне вирішити наступні питання:

- зазначити у законодавстві франчайзинговий словник, за допомогою якого можна буде професійно спілкуватись і з потенційними інвесторами, і з власниками міжнародних франшиз не тільки в Україні, а й закордоном;
- усунути недоліки у Податковому кодексі, який ще не врегулював процедуру оподаткування роялті, які є основним доходом власників франшиз;
- забезпечити належне розуміння процесу франчайзингу як власниками франшиз, так і інвесторами [73].

Впровадження стратегій розвитку франчайзингу для підприємств готельного бізнесу дозволить не тільки збільшити їх економічну стійкість, але й змінити інвестиційні показники галузі та привабливість галузі зі сторони фінансових інституцій.

3.2. Перспективи виходу готельно-ресторанного бізнесу на світові ринки через франчайзингові мережі

На сьогодні готельна індустрія є галуззю зі зростаючим рівнем

конкуренції на ринку готельних послуг. Не дивлячись на важке становлення ринкових відносин в Україні, за останні роки в країні відкрилося немало нових готелів. Основними тенденціями розвитку готельного бізнесу є такі:

- поширення сфери інтересів готельного бізнесу на продукти й послуги підприємств інших галузей (наприклад, організації харчування, дозвілля, виставкової діяльності тощо);

- розвиток демократизації готельної індустрії, який сприяє підвищенню доступності готельних послуг для масового споживача;

- посилення спеціалізації готельного бізнесу, що дозволяє чіткіше орієнтуватися на певні сегменти споживачів з урахуванням різних ознак;

- глобалізація й концентрація готельного бізнесу;

- впровадження нових технологій в ділову стратегію готельних підприємств, зокрема широке використання мережі Інтернет.

Проблемами підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу є наступні:

- проведення досліджень з формування принципів управління готельним бізнесом у ринкових умовах;

- застосування до менеджменту й розробки управлінських рішень основних наукових підходів (системного, маркетингового, функціонального, відтворювального, нормативного і ін.);

- орієнтація розвитку готельного бізнесу переважно на інноваційний шлях розвитку та ін.

Глобалізація готельного бізнесу потребує створення готельних мереж, що дасть змогу готелям одержати додаткові ресурси для розвитку свого бізнесу. Концентрація готелів через створення союзів не порушують їх юридичну та господарську самостійність, але дозволяють проводити сумісні маркетингові програми, вести дослідницьку діяльність, формувати єдину систему підготовки та перепідготовки кадрів.

Аналіз стану готельного сектора економіки свідчить про ефективність

використання інвестицій саме в готельних мережах, а не в окремих готельних закладах. У світовій практиці використовують два основні види готельних мереж:

- інтегровані мережі, які створені з однорідних одиниць;
- готельний консорціум, який об'єднує незалежні готелі.

Інтегровані готельні мережі проводять і продають однорідний продукт. Вони прямо або опосередковано управляються через франчайзингову систему. Цей вид міжнародного бізнесу активно розвивається на ринках розвинутих країн.

У США систему франчайзингу активно застосовують такі імениті готельні мережі як «Холідей Інн Уордвайд» і «Редіссон Готелі».

Варто зазначити, що Ксенія значно відстає від своїх європейських сусідів у плані розвитку франчайзингових моделей бізнесу. Ринок франчайзингу практично в усіх сферах бізнесу є ще незаповненим. Його розвиток, крім важкого економічного стану, стримується таким фактором, як недосконалість законодавчої бази та відсутність у багатьох підприємців досвіду роботи у сфері франчайзингу.

Досить значними недоліками у розвитку франчайзингових моделей бізнесу є:

- недостатність освітнього компонента;
- несумлінне ставлення до виконання договірних зобов'язань і чужої інтелектуальної власності;
- низький рівень розвитку банківського кредитування тощо [50].

Слід також зазначити, що в Україні франчайзинг – капіталомістка форма ведення бізнесу. Повна вартість входження в мережу (без вартості приміщення) коливається від 15 до 200 тис. дол. США і більше. При цьому вартість входження у мережу (без вартості приміщення) залежить від профілю діяльності мережі та країни походження франчайзера.

Незважаючи на економічні проблеми останнього часу, франчайзинг в

Україні продовжує стрімко розвиватися й поширюватися в різних секторах і багатьох регіонах. За даними офіційного сайту франчайзингової групи в Україні, провідної української консалтингової компанії у сфері франчайзингового бізнесу, одна з причин цього явища полягає в тому, що українці розглядають франчайзинг як одну з найбільш життєздатних форм інвестування капіталів, оскільки він пропонує надійні й перевірені на практиці моделі ведення бізнесу.

За даними Франчайзингової групи України, станом на 2018 рік загальна кількість франчайзерів, які працюють на території України складала 425 компаній, вони активно розширюють свої мережі за рахунок відкриття як власних, так і франчайзингових об'єктів, і 145 компаній на цьому етапі свого розвитку мають тільки власні точки: вони знаходяться в активному пошуку партнера-франчайзі або зовсім недавно стали «гравцями» на ринку франчайзингу. Аналізуючи пропозиції ринку, можна побачити, що найбільшу частку займає сфера громадського харчування, ритейл та сфера послуг.

Сьогодні на українському ринку франчайзингу домінують вітчизняні франшизи, котрі контролюють 66% ринку. Зарубіжні франшизи контролюють 34% ринку, за своїм походженням вони розподіляються таким чином: 191 компанія представляє такі країни, як Бельгія, Франція, Польща, Білорусь, Німеччина, Китай, Фінляндія, США, Італія й Угорщина.

У цілому, в Україні досить великі перспективи для використання франчайзингу, зокрема його розвиток дозволить:

- підвищити загальну культуру підприємницьких відносин;
- підвищити ефективність позитивного державного впливу на розвиток тих чи інших видів діяльності та на мале підприємництво;
- поліпшити етичний клімат бізнесу;
- створити нові робочі місця;
- залучити значні іноземні інвестиції в економіку;
- посилити правову захищеність підприємництва;

- ініціювати розроблення нових ідей, методів і технологій у бізнесі;
- освоїти нові технології підприємництва [29].

Для того щоб вітчизняним підприємствам готельного бізнесу почати або продовжити розвивати міжнародну франчайзингову діяльність, потрібно:

1) здійснювати сегментування зовнішніх ринків та орієнтуватися на потреби клієнтів. Наприклад, доцільно було б відкривати вітчизняні готельні заклади в країнах, що знаходяться ближче до України, це Польща, Словаччина, Угорщина, Румунія, Молдова та Білорусь. Оскільки ці країни мають ближче розташування й деякі спільні особливості розвитку;

2) розвивати міжнародну діяльність українських підприємств готельного бізнесу на засадах франчайзингу можна було б при використанні досвіду американських і французьких компаній, оскільки США, Франція та Німеччина є першими країнами, де франчайзинг почав активно розвиватися, а франчайзингова діяльність цих країн переважно орієнтована на завоювання ринків Європи. При цьому потрібно пам'ятати про країни, в яких франчайзинг почав розвиватися недавно – Польща, Сербія, Хорватія, Молдова, Казахстан та інші, де кількість франчайзерів незначна, з метою розширення асортименту й географічної диверсифікації;

3) у процесі продажу франшиз коригувати діяльність підприємства відповідно до культурних особливостей певної місцевості. Наприклад, якщо це готельні заклади, то дозволяти франчайзі розширювати асортимент послуг, які люблять в тому чи іншому регіоні країни;

4) упроваджувати інноваційні технології. Наприклад, компанія Fast Food System усе більше застосовує у ресторанах готелів інноваційні рішення Digital Signage (екрани-дисплеї, які слугують рекламою або інформацією для клієнтів про наявний у закладі асортимент продукції та ціни). При вмілому використанні цих об'єктів можна значно збільшити обсяги продажу.

Таким чином, франчайзинг, як найменш ризикована форма бізнесу для українських підприємців, продовжить свій розвиток. Реалізація сучасних

бізнес-проектів у досить складних економічних умовах вимагає від підприємця широких знань у сферах управління, маркетингу, фінансів тощо. А організація підприємства готельного бізнесу на умовах франшизи значно знижує підприємницький ризик, оскільки в цьому випадку підприємець береться за справу, що вже довела свою ефективність та рентабельність. Саме тому на сьогодні розвиток франчайзингу – одна з найбільш ефективних форм розвитку готелів як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Тому для поширення франчайзингу в діяльності вітчизняних готелів необхідним також є вивчення іноземного досвіду франчайзингової діяльності та успішна адаптація його до мінливого економічного середовища країни, що у свою чергу допоможе подолати інвестиційні проблеми і забезпечити сприятливі умови для розвитку готельного бізнесу в Україні.

Висновки до розділу 3

Результати проведеного дослідження шляхів підвищення економічної стійкості готелю на умовах франчайзингу дали підставу зробити наступні висновки:

1. Розвиток франчайзингу в Україні стримується економічними, організаційно-правовими та соціально-психологічними проблемами, котрі тісно взаємопов'язані між собою та здійснюють серйозний вплив одна на одну. Найбільш важливою економічною проблемою франчайзингу в Україні являється відсутність стабільної економічної ситуації в країні, постійні змінні тенденції в її розвитку призводять до певних різких коливань попиту на всі види товарів та послуг, регулярних перерозподілів власності, котрі не можуть не здійснювати вплив на франчайзинг. Але не зважаючи на наведені проблеми франчайзингу, він має значні перспективні можливості для розвитку в Україні. Для їх реалізації необхідно включити системи розвитку франчайзингу в програму уряду в рамках підтримки підприємницької діяльності; організувати

систему податкових пільг для франчайзі, зокрема на початковому етапі її розвитку; організувати мережу навчально-консультаційних закладів з франчайзингу, не лише у великих містах, але й у всіх куточках країни.

2. Досвід більш розвинених країн світу свідчить, що розвиток франчайзингу провадиться в напрямі зростання їх ефективності за рахунок зростання їх системної значущості та підсилення процесів міжнародної інтеграції бізнес-структур. За показниками валового обороту франчайзингових систем, кількості франчайзерів та франчайзі і кількості зайнятих осіб з надання франчайзингових послуг можна окреслити масштаби розширення франчайзингу в національних та світових регіональних економіках. Будучи лідером в американському підприємницькому сегменті, франчайзинг набув широкого розповсюдження і в інших країнах світу. Визнаними лідерами франчайзингу та експортерами бізнесу за франшизами в Європі є Німеччина, Франція та Великобританія. Поширення франчайзингу сприяло виникненню цілісних концепцій франчайзингу, серед котрих можна виділити: американська; італійська; французька. Не дивлячись на різноманіття видів франчайзингу в різних країнах світу та їх різноманітних форм, система договірних відносин наразі побудована в загальному на використанні таких різновидів: «Продукт і торговельна марка» та «Бізнес-формат». Проведений аналіз зарубіжного досвіду франчайзингу окреслює їх високу продуктивність. Життєдайність фірм, котрі діють на базі франчайзингу, призводить до його поширення в багатьох країнах світу, в тому числі і в Україні. В Україні існують конкретні передумови формування своєї бізнес-моделі франчайзингу.

3. Готельна індустрія наразі являється сектором зі зростаючим ступенем конкуренції на ринку готельних послуг. Головними завданнями в галузі готельного бізнесу є створення конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності, утворення стабільної клієнтури із-за вміння знайти свого споживача, пошук та створення нових механізмів розвитку, постійне оновлення власної політики з урахуванням динамічного ринку готельних

послуг, що розвивається. Глобалізація та концентрація готельного бізнесу виявляються в організації великих корпорацій і готельних мереж. Такий підхід дає можливість готелям перегрупуватися та залучити додаткові ресурси для розвитку власного бізнесу. Економічний аналіз готельного сегменту свідчить про ефективність інвестиційних ресурсів саме в готельних мережах, а не в окремі готельні господарства. У світовій практиці існує два головні види готельних мереж: інтегровані мережі, котрі організовані з однорідних одиниць, і готельний консорціум, котрий об'єднує незалежні готелі. Інтегровані готельні мережі здійснюють та продають однорідний продукт. Управління ними здійснюється прямо або опосередковано через франчайзингову систему. Цей вид міжнародного бізнесу активно розвивається на ринках розвинутих країн. Варто зазначити, що Ксенія значно відстає від своїх європейських сусідів у плані розвитку франчайзингових моделей бізнесу. Ринок практично в усіх сферах бізнесу є ще незаповненим. Його розвиток, крім важкого економічного стану, стримується таким фактором, як недосконалість законодавчої бази та відсутність у багатьох підприємців досвіду роботи у сфері франчайзингу. У цілому, в Україні досить великі перспективи для використання франчайзингу, зокрема його розвиток дозволить: підвищити загальну культуру підприємницьких відносин; створити нові робочі місця; залучити значні іноземні інвестиції в економіку; ініціювати розроблення нових ідей, методів і технологій у бізнесі; освоїти нові технології підприємництва. Організація підприємства готельного бізнесу на умовах франшизи значно знижує підприємницький ризик, оскільки в цьому випадку підприємець береться за справу, що вже довела свою ефективність та рентабельність. Для поширення франчайзингу в діяльності вітчизняних готелів необхідним також є вивчення іноземного досвіду франчайзингової діяльності та успішна адаптація його до мінливого економічного середовища країни, що у свою чергу допоможе подолати інвестиційні проблеми і забезпечити сприятливі умови для розвитку готельного бізнесу в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амеліна І. В. Перспективи виходу українських підприємств на світові ринки через франчайзингові мережі / І. В. Амеліна, В. В. Семенець // Економіка і регіон. - 2018. - № 1. - С. 76-82.
2. Андрощук Г. Франчайзинг: организационные формы, поиск и выбор партнеров / Г. Андрощук, В. Денисюк // Бизнес Информ. – 2018. – № 10. – С. 32–37.
3. Арбузова И. Ю. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах / И. Ю. Арбузова. – М. : Альфа_М, 2012. – 561 с.
4. Байлик С. І. Готельне господарство. Організація, управління, обслуговування/ С. І. Байлик. – К. : ВІРА, 2013. – 76 с.
5. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / О. В. Борисова 083 //Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1(2). – С. 331–338.
6. Ван Дер Ваген Л. Гостиничный бизнес / Линн Ван Дер Ваген.–Ростов н/Д : Феникс, 2011. – 67 с.
7. Гвоздецька І. В. Франчайзинг у діяльності українських підприємств / І. В. Гвоздецька, М. С. Жирук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 3(1). - С. 181-183.
8. Глушко О. В. Методичні основи оцінювання економічної стійкості підприємств / О. В. Глушко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Том 13. – С. 281-287.

9. Гнатишин Л. Суть франчайзингу та відображення його в обліку / Л. Гнатишин, Л. Петришин // Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК. – 2016. – № 17/2. – С. 33-38.
10. Головка О.М. Організація готельного господарства: навч. посіб. / О.М. Головка та ін. – К. : Кондор, 2013. – 338 с.
11. Гончаренко М. Л. Франчайзинг як інтегрована форма організації бізнесу / М. Л. Гончаренко // Бізнес Інформ. - 2018. - № 3. - С. 370-374.
12. Грейсон Д. Американський менеджмент на порозі ХХІ століття / Д.Грейсон, К. О'Делл . – М.: Економіка, 2012. – 360 с.
13. Гнедых Н.Н. Создание стратегически ориентированной системы управления услугами предприятий общественного питания: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Н.Н. Гнедых. – Красноярск, 2007. – 155 с.
14. Данько Н. І. Франчайзинг як ефективна форма управління в готельній індустрії / Н.І. Данько, В.П. Новікова // Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. - 2017. - вип. 5. - С. 138-141.
15. Дедишина Л. Франчайзинг як спосіб розвитку бізнесу / Л. Дедишина // Фармацевт Практик. - 2018. - № 3. - С. 8-10.
16. Договір франчайзингу. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://shpargalka.org.ua/r/0/624.html>.
17. Жданов В.В. Менеджмент в ресторанном бізнесі: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / В.В. Жданов. – М., 2004. – 169 с.
18. Закорко П.П. Оцінка економічної стійкості підприємства / П.П. Закорко, В.Є. Бреус // Економіка і суспільство. - 2018. - № 3. – С. 464-467
19. Заднепровская Е.Л. Ресторан как система производства, реализации и организации потребления комплексного продукта – ресторанной услуги [Электронный ресурс] / Е.Л. Заднепровская, Е.Г. Матушевська – Режим доступа: http://tourlib.net/statti_tourism/zadneprovskaja.htm.

20. Зотов А. А. Оценка устойчивости функционирования и развития предприятий нефтегазовой промышленности : автореф. дис. на соиск. уч. ст. канд. экон. наук. – Пермь, 2014. – 25 с.
21. Італійська асоціація франчайзингу.- режим доступу: www.assofranchising.it.
22. Кирілов А. Міжнародна економіка: сучасний етап розвитку. Маркетингова стратегія фірми як багаторівневий комплекс окремих стратегій. - 2014. – №4. – С. 17-21
23. Козачук М. Франчайзинг як метод залучення інвестицій / М. Козачук // Ринок цінних паперів України. Вісник Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку. - 2011. - № 11-12. - С. 53-56.
24. Корольчук О.П. Стратегія формування та розвитку вертикальних маркетингових систем на основі франчайзингових відносин: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора ек. наук.: спец. 08.00.04. "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / О.П. Корольчук.- Донецьк, 2008 .- 41 с.
25. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. [Электронный ресурс] / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз – Режим доступа: http://tourlib.net/books_tourism/kotler_tourism_10.htm.
26. Косій Т. М. Сучасний стан розвитку готельного господарства України / Т. М. Косій // Матеріали ІІІ міжнародної науково-практичної конференції «Індустрія гостинності в країнах Європи» (4-6 грудня 2009 р.). – Сімферополь: ВіТроПринт, 2009. – 176 с.
27. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер. – СПб, 2004. – 800 с.
28. Круль Г. Я. Основи готельної справи : навчальний посібник / Г. Я. Круль. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 368 с.
29. Кузьмін Є.О. Франчайзинг: [навч. посіб.] / Є. О. Кузьмін, Т. В. Мирончук, І. З. Салата, Л. В. Марчук. – К.: Знання, 2012. – 267 с.

- 30.Лазоренко Т. В. Розвиток франчайзингу у світі та в Україні / Т. В. Лазоренко, А. А. Фролова // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2018. - Вип. 2. - С. 199-207.
- 31.Лопушанський Т.В. Поняття та ознаки франчайзингу в країнах Європейського союзу та в Україні. / Т.В.Лопушанський // Університетські наукові записки. - 2018. - №4 (24). - С.201-207.
- 32.Львова І. Франчайзинг в Україні // Все для бухгалтера в торгівлі. - 2018. - №9. - С. 6-8
- 33.Маврідю В.Ю. Теоретичні та практичні аспекти франчайзингу./ В.Ю.Маврідю // Науковотехнічний збірник. - 2017. - № 73. - С.303-313.
- 34.Мазуренко В. П. Розвиток франчайзингових відносин у міжнародному бізнесі / В. П. Мазуренко // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка. - 2014. - Вип. 3. - С. 78-84.
- 35.Маковейчук К.А. Интегральный показатель экономической устойчивости предприятий электронной коммерции // Модели управления в рыночной экономике: Сб. науч. тр. / Общ. ред. и предисл. Ю. Г. Лысенко; Донецкий нац. ун-т. -Донецк: ДонНУ, 2014. – Вып. 6. – С. 260-267.
- 36.Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 472с.
- 37.Меллінже Ж. LaFranchise (Gilbert Mellinger, LaFranchise: Lastratégie - L'opérationnel Broché – 2011).
- 38.Міжнародна асоціація франчайзингу.- режим доступу: www.franchise.org.
- 39.Мунін Г. Б. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі / Г. Б. Мунін, Ю.О. Карягін, А.С. Артеменко, Ю.В. Кошиль. – К. : Кондор, 2008. – 370 с.
- 40.Муха І. Ю. Особливості надання додаткових послуг у готелях ділового призначення] / І. Ю. Муха, Г. М. Лявинець, В. О. Губеня, А. В. Гавриш // Географія та туризм. - 2016. - Вип. 34. - С. 228-233.

41. Нечепуренко С.О. Ефективність франчайзингу як форми ведення бізнесу / С.О. Нечепуренко // Національний університет “Львівська політехніка”. - 2019. - №4. – С. 198-205
42. Німецька асоціація франчайзингу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.dfv-franchise.de
43. Огінок С. В. Економетричний аналіз впливу франчайзингу на економічне зростання / С. В. Огінок // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 11. - С. 34-36
44. Огінок С. В. Інституційні механізми регулювання франчайзингової стратегії провадження бізнесу / С. В. Огінок // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. - 2019. - Вип. 29. - С. 58-61.
45. Огінок С. В. Суть та особливості організації бізнесу на умовах франчайзингу в країнах-членах ЄС / С. В. Огінок // Економічний простір. - 2016. - № 97. - С. 5-11.
46. Офіційний сайт American Association of Franchisees & Dealers [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.aafd.org/>
47. Офіційний сайт French Franchise Federation [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.franchisefff.com/>.
48. Офіційний сайт German Franchise Association [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.franchise-net.de/>.
49. Офіційний сайт The British Franchise Association [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.thebfa.org/>.
50. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г.Т. Пятницька. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 465 с.
51. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навч. посіб. / П.Р. Пуцентайло. – К.: Центр навч л-ри, 2007. – 344 с.

52. Побоченко Л. М. Оцінка сучасного стану міжнародного франчайзингу в розвинутих країнах світу / Л. М. Побоченко, Х. С. Марценюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2019. - Вип. 7(1). - С. 125-128.
53. Побоченко Л. М. Розвиток франчайзингового бізнесу в країнах Європи / Л. М. Побоченко // Стратегія розвитку України. - 2017. - № 1. - С. 57-64.
54. Подлепіна П. О. Функціонування готельного господарства України в контексті сучасних тенденцій розвитку економіки / П. О. Подлепіна // Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку : матер. І Міжнар. наук-практич. конф. – Черкаси : Брама–Ксенія, 2013. – 640 с.
55. Полчанінова І. Л. Система управління франчайзингом у сфері туристських послуг / І. Л. Полчанінова, А. А. Касьяненко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". - 2019. - № 1(2). - С. 72-75.
56. Портал готиничного и ресторанного бизнеса [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://prohotelia.com.ua/>
57. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту: Навчальний посібник / Х. Й. Роглев // Київський ун-т туризму, економіки і права. – К.: Кондор, 2009. – 405 с.
58. Семенов В.Ф. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу / В.Ф. Семенов, Л.В. Бортник // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса: ОНЕУ, 2017. – № 49 (1). – С. 68-76.
59. Серпенінова Ю.С. Франчайзинг: сутність та порядок відображення в обліку / Ю.С. Серпенінова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький – 2015. – № 1. – С. 256-260
60. Смірнова М. Формування готельної мережі: концепція, методи, практика / М. Смірнова // Готельна справа, 2016. - №11. – С. 28-31.
61. Соковніна Д.М. Франчайзинг на ринку інтелектуальної власності в Україні / Д.М. Соковніна // Вісник Хмельницького національного університету.

- Економічні науки.-Хмельницький. – 2016. - №6, Т.1 - С. 108-111.
- 62.Соченко В. М. Економічна стійкість садівництва України: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук 08.00.02 / В. М.Соченко. – Сімферополь, 2005. – 16 с.
- 63.Старовойт О. В. Особливості впровадження франчайзингової системи в Україні / О. В. Старовойт // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. - 2018. - № 4. - С. 164-168.
- 64.Сухорська-Кравець У.Р. Франчайзинг як вид інноваційної діяльності підприємств в Україні / У.Р. Сухорська-Кравець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.-Хмельницький. - 2017. - №2, Т.1 - С. 236-239.
- 65.Тимохина Т.Л. Организация приема и обслуживания туристов : учеб. пособие / Т.Л. Тимохина. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 352 с
- 66.Филюк Г.М. Організаційно-економічний механізм формування франчайзингових партнерських відносин між підприємствами в Україні / Г. М. Филюк, А. М. Магомедова // Теоретичні та прикладні питання економіки. - 2016. - Вип. 1. - С. 7-14.
- 67.Французька федерація франчайзингу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.franchiseline.com.
- 68.Хайдарова Т. М. Застосування франчайзингової моделі в сучасній економіці / Т. М. Хайдарова // Проблеми системного підходу в економіці. - 2017. - № 54. - С. 124-128.
- 69.Хлівний В. К. Особливості франчайзингу як виду підприємницької діяльності та вплив на нього різних чинників / В. К. Хлівний // Формування ринкових відносин в Україні. - 2015. - № 1. - С. 152-159.
- 70.Хомич Г. М. Теоретичні аспекти франчайзингу в готельно-ресторанному бізнесі / Г. М. Хомич, В. О. Ткач // Бізнес-навігатор. - 2013. - № 1. - С. 78-82.

- 71.Цират А. В. Франчайзинг и франчайзинговый договор. / Цират А.В. – К.: Истина, 2013. – 240 с.
- 72.Черномазюк А.Г. Франчайзинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу / А.Г. Черномазюк [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/23_DSN_2018/Economics/10_174995.doc.htm
- 73.Чикуркова А. Д. Франчайзинг: актуальні проблеми розвитку в Україні / А. Д. Чикуркова, О. Ф. Ногачевський // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки. - 2017. - Вип. 24(3). - С. 247-254.
- 74.Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства / О.М. Шаповалова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – № 16. – С. 224–228.
- 75.Янкевич В. Світові готельні ланцюги /В. Янкевич // Туризм: практика, проблеми, перспективи. – 2016. - №6. – С. 44-47.
- 76.Hoy F. Franchising: International Perspective. / F. Hoy, J. Sranworth – London and New York: Taylor & Francis Group, 2003. – 257 p.
- 77.International Franchise Association. – [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.franchise.org/>
- 78.Maitland I. Franchising – A Practical Guide for Franchisors and Franchisees / Ian Maitland. / – Mercury, 1991 – Franchises (Retail trade) – 182 pages.
- 79.Mendelsohn M. The Guide to Franchising (5th ed.) / M. Mendelsohn. – Oxford: Pergamon Press, 1996.