

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чернівецький національний університет

імені Юрія Федьковича

Географічний факультет

Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

**ФРАНЧАЙЗИНГОВІ МЕРЕЖІ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ  
УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН, МОДЕЛІ РОЗВИТКУ**

Випускна кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала:

студентка 6 курсу, 614 групи,

денної форми навчання

галузі знань 07 – Управління та

адміністрування

спеціальності 073 – Менеджмент

ОП «Менеджмент туристичної індустрії»

Цимбал Євгенія Сергіївна

Науковий керівник: к.геогр.н.,

асист. Паламарюк М.Ю.

До захисту допущено:

протокол засідання кафедри

економічної географії та екологічного менеджменту № 6

від «7» грудня 2021 р.

Зав. кафедри \_\_\_\_\_ доц. Вацеба В. Я.

**Чернівці – 2021**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ МЕРЕЖ У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ</b> .....	7
1.1. Сутність та складові франчайзингових відносин.....	7
1.2. Франчайзингові мережі туристичних підприємств: теоретичні засади побудови та управління .....	11
1.3 Ключові етапи формування, переваги та недоліки франчайзингових туристичних мереж.....	18
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I</b> .....	27
<b>РОЗДІЛ II. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ СВІТОВОГО ТА УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ</b> .....	28
2.1 Основні етапи становлення та розвитку франчайзингу як однієї із форм організації бізнесу.....	28
2.2 Сучасні тренди світового ринку франчайзингових відносин та їх особливості в туристичній сфері.....	31
2.3 Сучасний стан франчайзингу в Україні та в туристичному бізнесі.....	43
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II</b> .....	60
<b>РОЗДІЛ III. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ ФРАНЧАЙЗИНГУ НА ТУРИСТИЧНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ</b> .....	61
3.1 Визначення факторів впливу на конкурентоспроможність франчайзингових мереж у туристичному бізнесі України .....	61
3.2 Оцінка ефективності діяльності туристичних підприємств у вітчизняній системі франчайзингових відносин.....	67
3.3 Перспективні моделі розвитку франчайзингу в туристичному бізнесі.....	72
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III</b> .....	80
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	81
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	84
<b>ДОДАТКИ</b> .....	89

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах політико-економічних конфліктів, сучасної глобалізації ринку туристичних послуг, зростання вибагливості споживачів до турпродукту, подібності підходів до його створення та реалізації, виникає нагальна необхідність розбудови бізнесу в системі франчайзингових відносин. Функціонування підприємств на засадах франчайзингу та їх об'єднання в мережі матиме позитивний вплив на популяризацію національного туристичного бренду, підвищення ефективності функціонування туристичних підприємств, формування конкурентоспроможного туристичного продукту та розвиток туристичного бізнесу загалом.

На діяльність туристичних підприємств в Україні за останній 10-ти річний період мала вплив низка факторів найважливішими серед яких були: політично-економічні перетворення 2014-2015 року, які негативно вплинули на діяльність туристичних підприємств і призвели до скорочення їх кількості на 18,1% у 2015 та 9,8% у 2016 роках у порівнянні з 2014; пандемія COVID-19, яка призвела до зменшення обсягу туристопотоку не лише в Україні, але і в усьому світі. За даними ВТО (Всесвітньої туристичної організації) зменшення кількості туристичних прибуттів відбулося на 20-30%, що призвело до скорочення очікуваних доходів на 300-450 млрд. дол. США (UNWTO, 2020, [56]). Для відновлення показників туризму корпоративна підтримка франчайзерів стане одним із способів стабілізації роботи франчайзі на ринку при відновленні попиту.

Опрацювання вітчизняних і зарубіжних наукових праць, які приурочені вивченню аспектів франчайзингу, вказує на глибокий системний аналіз усіх напрямів теоретичних, методологічних і прикладних досліджень. Достатньо повно понятійний апарат франчайзингу висвітлений у працях М. Бойко, Ж. Дельтей, А. Годін, Є. Кривоніс, О. Корольчук, Д. Кручиніна, А. Мазаракі, С. Нікіфорова, Т. Марущак, Т. Макаренко, Я. Мюррей, С. Сосна,

О. Трушенко, С. Шейн; основні етапи становлення та правові аспекти регулювання - А. Багдасарян, Є. Кривоніс, О. Кашинцева, О. Новосельцев, В. Ляшенко, А. Цират; закордонний досвід здійснення підприємницької діяльності в системі франчайзингу та його застосування вітчизняними, українськими компаніями - М. Бедринець, П. Забелін, О. Гудзь, А. Майлер, І. Рикова; процеси об'єднання підприємств у франчайзингові мережі, сучасні класифікації, переваги та недоліки функціонування - М. Босовська, В. Колесников, Т. Григоренко, О. Кузьмін, Г. Михайліченко, С. Мельниченко, О. Ступницький, К. Шеєнкова та інші.

Критичне осмислення теоретичних засад досліджуваної теми, актуалізує розгорнуту дискусію стосовно сутності концептів франчайзингу, франчайзингової мережі з урахуванням специфіки формування та функціонування у туристичному бізнесі. Недостатній рівень висвітлення означеної проблеми зумовив вибір теми магістерського дослідження.

**Метою магістерської роботи** є узагальнення та систематизація теоретичних положень щодо формування та розвитку франчайзингових мереж туристичних підприємств, оцінка сучасного стану та окреслення перспективних моделей франчайзингу в туристичному бізнесі України.

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

- ✓ розкрити основні підходи до сутності франчайзингу, етапів становлення та розвитку франчайзингу та франчайзингових мереж;
- ✓ проаналізувати сучасні підходи формування структури франчайзингових мереж у туризмі;
- ✓ охарактеризувати сучасний стан та тенденції розвитку франчайзингових мереж на національному та міжнародному ринках послуг;
- ✓ визначити основні фактори впливу на конкурентоспроможність франчайзингових мереж у туристичному бізнесі України
- ✓ оцінити ефективність діяльності франчайзингових туристичних мереж, які функціонують на українському ринку послуг;

✓ обґрунтувати перспективні моделі розвитку франчайзингу в туристичному бізнесі України.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та функціонування франчайзингових мереж в туризмі.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методологічних положень та практичних засад побудови франчайзингових мереж туристичних підприємств, тенденції розвитку та функціонування для виявлення перспективних моделей франчайзингу в Україні.

**Методи дослідження.** В процесі дослідження було використано низку загальнонаукових і спеціальних методів, а саме: метод узагальнення та систематизації для визначення ключових ознак окремих дефініцій досліджуваної тематики; статистичного та порівняльного аналізу для обробки даних статистичних даних, окреслення тенденцій розвитку підприємств у системі франчайзингу та визначення його впливу на конкурентоспроможність підприємств туристичного бізнесу; графічного для унаочнення основних результатів досліджень та ін.

**Інформаційним базисом дослідження** є законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють франчайзингову діяльність, наукові праці вітчизняних і закордонних дослідників, що приурочені вивченню особливостей, створенню та функціонування франчайзингових туристичних мереж в Україні та світі, офіційні дані Державної служби статистики України, інтернет-сайти туроператорів, а також результати особистих досліджень.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в узагальненні та визначенні загальних умов здійснення туристичного бізнесу на засадах франчайзингу, виявленні характерних рис та перспективи моделі франчайзингу для туристичного бізнесу в Україні.

**Практичне значення.** Результати дослідження можуть бути використані туристичними агенціями при прийнятті рішення щодо

приєднання до франчайзингової мережі та туроператорами при визначені диверсифікації прогнозованих ризиків бізнесу.

**Апробація роботи:** Результати дослідження доповідались на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Рекреаційно-туристичне природокористування в Україні: сучасний стан і перспективи» (Чернівці, 18-19 листопада 2021 р.) [3].

**Структура роботи:** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг – 101 сторінка, з яких основний текст викладено на 89 сторінках. Список використаних джерел включає 58 найменувань.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ МЕРЕЖ У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

### 1.1 Сутність та складові франчайзингових відносин

Франчайзинг - ефективний інструмент розвитку бізнесу та відносно нове явище в підприємницькій діяльності України на відміну від більшості країн світу, де він давно знайшов практичне застосування. В умовах посилення конкуренції, саме франчайзингові відносини стали перспективним джерелом стимулювання туристичної сфери і є економічно вигідними для держави, тому що створюють робочі місця, сприяють запровадженню сучасних новітніх технологій на підприємствах і є предметом уваги іноземних інвесторів.

Існують різні підходи до сутності та дефініцій франчайзингу. Міжнародна асоціація франчайзингу визначає його як: «підприємницьку діяльність, в якій одна сторона (франчайзер) передає іншій стороні (франчайзі) право на використання торгівельної марки, технологічного процесу виробництва товарів та надання послуг, спеціалізованого обладнання, ноу-хау, комерційної інформації та інших, передбачених договором франчайзингу, об'єктів права інтелектуальної власності за винагороду на вказаний термін або без вказівки такого» [27].

У трактуванні Європейської франчайзингової федерації (Кодекс етичної поведінки) франчайзинг є: «системою збуту товарів (послуг, технологій) між юридично та фінансово незалежними підприємцями (франчайзером та індивідуальним франчайзі) на умовах укладання договору в письмовому вигляді, згідно з яким франчайзі зобов'язується вести підприємницьку діяльність відповідно до концепції франчайзера, а саме: використовувати торгову марку, фірмовий стиль, технологію ведення бізнесу та дотримуватись комерційної таємниці в обмін на винагороду франчайзеру. Франчайзер, в свою чергу, надає такі права франчайзі та забезпечує його

технічною і комерційною допомогою в межах франчайзингового договору» [23].

Американська асоціація франчайзингу визначає його як: «угоду або ліцензію між двома юридично незалежними сторонами, при якій одна сторона (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзі) певні права, а саме: право на продаж товарів і надання послуг з використанням товарного знаку, фірмового найменування та робочих методів франчайзера за винагороду, яку франчайзі зобов'язаний сплатити, а франчайзер, в свою чергу, повинен забезпечити підтримку франчайзі» [19].

Німецька асоціація дає наступне визначення: «франчайзинг - це система збуту, яка базується на ділових стосунках франчайзера та франчайзі, при яких франчайзер надає франчайзі право продавати продукцію або реалізовувати послуги від його імені за певну винагороду та характеризується систематичністю виконання партнерами своїх зобов'язань для забезпечення єдиної поведінки» [23].

В Україні діє Федерація розвитку франчайзингу, основною метою якої є допомога своїм членам у захисті соціальних, економічних, творчих, вікових, національних, культурних та інших законних прав та інтересів.

Федерація розвитку франчайзингу визначає поняття франчайзингу: «як форму організації бізнесу, при якій франчайзер надає право партнеру-франчайзі (юридичній або фізичній особі) на розповсюдження своїх товарів та послуг, використання іміджу компанії, її досвіду, маркетингових технологій та механізмів підтримки, а франчайзі, в свою чергу, зобов'язаний продавати ці товари та послуги на заздалегідь визначених умовах» [35].

Доречно розглянути розуміння сутності поняття франчайзингу в законодавстві України. В умовах сьогодення, в нашій країні відсутні закони та нормативні акти, що тлумачать понятійний апарат франчайзингу. Здійснення регулювання франчайзингових відносин у підприємницькій діяльності держави обмежується лише Цивільним кодексом України (Гл.76 «Комерційна концесія») [53] і Господарським кодексом України (Гл. 36



«Використання у підприємницькій діяльності прав інших суб'єктів господарювання (комерційна концесія)» [2], в якому поняття комерційної концесії прирівнюється з поняттям франчайзингу. При цьому, не враховано особливості державних важелів регулювання підприємництва на рівні міжнародного ринку, що є вкрай необхідним для формування надійних і довготривалих відносин із іноземними партнерами, так як у європейському законодавстві відсутнє поняття комерційної концесії.

У проєкті Закону України «Про франчайзинг» від 21.12.2017 р. №7430, який так і не було реалізовано: «франчайзинг - це підприємницька діяльність, за якою на договірній основі одна сторона зобов'язується передати іншій стороні (користувачеві) за винагороду на визначений строк або без такого комплекс виключних прав на використання знаку для товарів та послуг, фірмового найменування, послуг, технологічного процесу і (або) спеціалізованого обладнання, ноу-хау, комерційної інформації, що охороняється законом, а також інших, передбачених договором, об'єктів виключних прав» [37].

На основі узагальнення та аналізу вище викладених аспектів дефініції поняття франчайзингу, вважаємо за доречне визначати його з точки зору прямих учасників франчайзингових відносин - франчайзера та франчайзі, так як кожен із них вкладає у поняття франчайзингу свою сутність і трактує його по-своєму.

1. З точки зору франчайзера, франчайзинг - це конкурентоздатна концепція організації та розвитку бізнесу, яка спрямована на вдосконалення бізнес-процесів компанії (підприємства) та отримання додаткового фінансового доходу в обмін на надання прав володіння франчайзинговим пакетом послуг франчайзі (особа або підприємство) за договором франшизи.

2. Франчайзинг із точки зору франчайзі - це конкурентоздатна модель розвитку власного бізнесу, яка здійснюється за відпрацьованою бізнес-концепцією франчайзера із мінімізацією ризику після отримання права на

володіння франчайзинговим пакетом послуг в обмін на здійснення фінансових платежів та виконання умов договору франчайзингу.

Базисом франчайзингової системи будь-якого підприємства є наявність франчайзингового пакету (або франчайзингового пакету послуг) – сукупності необхідних документів, умов, товарів і послуг, що пропонуються франчайзі, який формується відповідно до договору франшизи для успішного функціонування підприємства [42].

У сутність поняття «франчайзингового пакету послуг» включається комплексний інструкційний перелік основних обов'язків (умов володіння франшизою) та прав, що пропонуються франчайзером потенційному франчайзі щодо здійснення підприємницької діяльності у системі франчайзингу (технологія виробництва товарів і послуг, ноу-хау, використання торговельної марки, зобов'язання сторін, особливості фінансування тощо), який укладається відповідно до франчайзингового договору.

Пакет франшизи включає: права на використання торговельної марки, ноу-хау, бренд-бук (brand-book), також, пропоновані послуги для франчайзі та перелік додаткових фінансових коштів франчайзеру (додаток А.1) [44].

Доречно акцентувати увагу на послугах, які надаються франчайзером франчайзі. Всі вони поділяються на вступні та поточні. До вступних послуг включаємо: інтенсив-курс навчальної програми, надання допомоги при виборі приміщення, його будівництві або ремонті, виконання замовлень та встановлення обладнання, перше постачання продукції, укомплектування необхідним стандартним програмним забезпеченням і здійснення набору персоналу. Поточні послуги охоплюють: регулярні відвідування та консультації зі сторони франчайзера, проведення навчання нових працівників франчайзі, розробка та створення нових продуктів, опрацювання і розроблення нових маркетингових стратегій, рекламних і PR-кампаній для усієї франчайзингової системи, забезпечення участі у виставках тощо. В

цілому, спектр та обсяг послуг, що пропонуються франчайзерами, різняться залежно від виду діяльності та організації системи.

До додаткових фінансових надходжень франчайзера, як правило, включають паушальний внесок (або вступний), роялті (періодичні платежі) і маркетингові відрахування (оплата за рекламні, PR-кампанії, за участь у виставках тощо).

Загалом, франчайзингова система функціонує таким чином, що франчайзі може отримати практично будь-яку підтримку франчайзера, якщо її умови обговорені та зафіксовані у франчайзинговому договорі, за що було сплачено відповідно вступний внесок, а в подальшому - роялті або певний відсоток від отриманих прибутків й імовірні маркетингові відрахування впродовж дії договору франчайзингу.

Як підсумок, під франчайзингом розуміємо конкурентоспроможну концепцію розвитку бізнесу франчайзера, яка спрямовану на формування і підтримання довготривалого взаємовигідного співробітництва з франчайзі (може бути фізична особа або підприємство) на умовах, визначених угодою франчайзингу.

## **1.2 Франчайзингові мережі туристичних підприємств: теоретичні засади побудови та управління**

Туристичний бізнес сучасних українських реалій знаходиться під впливом, як внутрідержавних так і світових зовнішніх чинників. В умовах складних, політико-соціальних випробувань 2014-2016 років він був одним із секторів економіки, який загальмував у своєму розвитку. Не прогнозованість подій та негативні тенденції скорочення підприємств туристичної сфери позиціонували Україну на світовому ринку послуг, як неконкурентоспроможну та малоперспективну. Відносна стабілізація політико-економічної ситуації в країні стала поштовхом для розвитку туристичної діяльності, яка набула нових обертів. Справжнім викликом, не лише для України, але і для світової туристичної індустрії стала пандемія

COVID-19, яка фактично призупинила туристичну діяльність. Тому використання франчайзингу та його інструментарію в організації та управлінні туристичним бізнесом є актуальним каталізатором розвитку та стимулювання туристичної діяльності в сучасних умовах.

Впровадження змін на туристичних підприємствах необхідне для зміцнення позицій у конкурентній боротьбі, зростання споживчого попиту та перспективного розвитку загалом. Об'єднання у франчайзингові мережі туристичних підприємств є сучасною інноваційною формою ведення бізнесу, яка націлена на формування якіснішого туристичного продукту та маркетингову діяльність, а також на: «застосування успішних методів управління, активне використання новітніх інформаційних технологій, що істотно впливає на зниження ціни продукту, зменшення часу на підбір і продаж турів, їх оформлення й видачу виїзних документів» [41, с. 250-252].

Об'єднання туристичних підприємств у франчайзингову мережу має бути стратегічно продуманим кроком, що ініціюється власником бізнесу (франчайзером). Основними характеристиками формування франчайзингової мережі є: прибутковість, покращення технологій (або принципово нова технологія) виробництва туристичних товарів і надання більш якісних туристичних послуг, створення спеціальних пропозицій постійним клієнтам і вигідних умов для долучення потенційних споживачів, відбір (або залучення нових) туристичних кадрів і новий рівень конкурентоспроможності підприємства тощо.

Узагальнюючи все вище зазначене, окреслимо поняття франчайзингової туристичної мережі, як інноваційного туристичного проекту, що реалізовується у системі франчайзингу та спрямованого на конкурентоздатний розвиток туристичного бренду франчайзера за рахунок об'єднання туристичних бізнес-одиниць франчайзі у єдину мережу на певний період дії з дотриманням умов, визначених договором франчайзингу.

Доцільно визначити основні засади формування франчайзингової туристичної мережі, які забезпечать їй ефективне функціонування та

розвиток (додаток А.2) [16, с. 171-173]. Першочерговим та основним положенням є визначення основних цілей її діяльності (додаток А.3).

До основних завдань створення туристичної мережі франчайзером слід віднести розширення ринку туристичних товарів і послуг (отримання таким чином додаткового економічного доходу) та розвиток іміджу організації. Ретельно та стратегічно спланований імідж є одним із вирішальних факторів успішної діяльності туристичної організації, він зумовлює просування бренду та дає можливість франчайзеру підвищити вартість своїх туристичних товарів і послуг, кількість споживачів, а також залучити потенційних франчайзі.

Однією з головних цілей мотивації франчайзера до створення мережі є посилення конкурентоспроможності туристичної організації, тим самим послаблюючи позиції конкурентів. Результатом досягнення цих цілей і завдань є вихід туристичної компанії-франчайзера в сферу міжнародного бізнесу туристичної індустрії та встановлення партнерських відносин в системі франчайзингу не лише на внутрішньому ринку, а й на міжнародному.

Створення франчайзингової туристичної мережі полягає у формуванні моделі її розвитку [18], яка представлена на рисунку додатку А.4.

Тому планування моделі розвитку франчайзингової мережі туристичного бізнесу слід розпочинати з аналізу даних ринку франчайзингу в туристичній сфері, а саме: дослідження та аналізу інтенсивності поширення франчайзингу як ефективної організаційно-правової форми підприємницької діяльності загалом та в туристичній галузі зокрема; провести порівняльний аналіз діючих підприємств туристичної індустрії в рамках франчайзингової системи та поза нею, аналіз правових норм забезпечення франчайзингових відносин тощо. Сумлінно проведені дослідження та якісний аналіз роботи туристичних організацій-конкурентів у системі франчайзингу дає можливість франчайзеру оцінити готовність до розвитку власного бізнесу на основі моделі франчайзингу; правильно розрахувати ефективність франчайзингових операцій в туристичному агентстві; вибрати відповідну стратегію для

формування та розвитку франчайзингової мережі туристичної організації з метою посилення їх конкурентних позицій і тим самим послаблення позицій конкурентів. Тому дослідження ринку франчайзингу (особливо в туристичній індустрії) є «вихідною точкою» для формування та ефективної діяльності франчайзингової мережі туристичної організації.

Важливе значення у плануванні розвитку франчайзингової мережі має аналіз перспектив та готовність туристичного підприємства-франчайзера функціонувати в системі франчайзингу. Оцінити готовність туристичної компанії до розвитку франчайзингових відносин варто використовуючи системний підхід, який включає:

- 1) оцінку успішності ідеї;
- 2) наявність потрібних фінансових інструментів для розвитку франчайзингової мережі;
- 3) наявність ризиків, можливих під час здійснення туристичної діяльності в системі франчайзингу і спроможність компанії передбачити їх або знайти шляхи врегулювання;
- 4) визначення формату (масштабу) франчайзингової точки;
- 5) наявність (формування) ноу-хау туристичної організації та можливість його передавання потенційному франчайзі;
- 6) форматування головних бізнес-процесів функціонування туристичної організації;
- 7) створення франчайзингового пакету туристських послуг, умови якого можуть зацікавити франчайзі;
- 8) надання потрібної консультативної, технічної, юридичної, фінансової допомоги франчайзі;
- 9) створення спеціалізованих програм та курсів для організації навчання франчайзі;
- 10) відбір туристичних кадрів та залучення кваліфікованих працівників в системі франчайзингу;

11) гарантування захисту інтелектуальної власності франчайзера та інше [47].

Після аналізу здатності туристичної організації працювати в системі франчайзингу та отримання позитивних результатів, з'являється чітке розуміння використання франчайзингу як ефективного інноваційного засобу розвитку, насамперед в сучасних умовах економічної нестабільності і обмеженої здатності здійснення підприємницької діяльності.

Стратегія становлення франчайзингової мережі в туристичній галузі є основою успішної діяльності туристичної компанії в системі франчайзингу, і передбачає її інноваційний розвиток, адаптований до умов зовнішнього середовища. Отже, визначення стратегії розвитку гарантуватиме спроможність туристичних підприємств конкурувати з іншими туристичними організаціями, які функціонують в системі франчайзингу і лідирувати на споживчому ринку туристичних послуг.

Франчайзинговий пакет туристичних послуг містить основний набір документів для успішного функціонування туристичної організації в системі франчайзингу, що регулює умови та методи співпраці з потенційним франчайзі. Високоякісна розробка франчайзингового пакету запропонованих послуг буде основою ефективної діяльності франчайзингової мережі туристичних компаній загалом та налагодження потрібних взаємозв'язків всіх її бізнес-процесів зокрема.

Після розробки франчайзингового пакету туристичних послуг, франчайзеру необхідно охарактеризувати головні вимоги, яким має відповідати франчайзі. До них можна віднести:

- ✓ досвід роботи в туристичній галузі;
- ✓ навички роботи в команді та пропозиції нових ідей щодо вдосконалення діяльності франчайзингової мережі;
- ✓ наявність потрібних інвестицій;
- ✓ прагнення популяризувати бренд туристичної компанії-франчайзера та високоякісного обслуговування споживачів тощо.

Для ефективної діяльності франчайзингової мережі потрібно організувати механізм роботи франчайзі та забезпечити контроль за виконанням вимог та обов'язків, сформульованих в договорі франчайзингу.

Важливим кроком для формування та розвитку туристичних підприємств у системі франчайзингу є якісна інформаційна підтримка потенційних франчайзі щодо запропонованої концепції бізнесу франчайзера. Сучасні інструменти просування концепції туристичної франшизи включають: публікацію інформації в Інтернеті (відповідні оновлення веб-сайтів туристичних підприємств, рекламу на відповідних інтернет-порталах, створення подкастів на суміжні теми); друк у професійних виданнях; бігборди з рекламою біля місцезнаходження туристичної компанії-франчайзера, участь у професійних виставках, форумах, конференціях, участь у радіо- і телепередачах суміжної тематики тощо (додаток А.5) [43].

Отже, успіх роботи франчайзингової мережі в основному залежить від активних зусиль і методів просування франчайзера. Франчайзер не тільки рекламує туристичну франшизу, а й надає франчайзі можливість ознайомитися з бізнес-концепцією компанії з метою успішного розвитку туристського ланцюга.

Договір франчайзингу є підставою для регулювання відносин між франчайзером та франчайзі. До основних його елементів належать:

- предмет (комплекс прав, наданих франчайзі);
- обов'язки сторін (франчайзі та франчайзера);
- термін дії;
- ціна, що може бути встановлена у вигляді початкового внеску, роялті та маркетингових відрахувань» [46].

У договорі франчайзингу (та інструментах франчайзингу в інших сферах), крім уточнення основних умов (строку дії договору та умов розірвання, визначення меж траєкторії туристичного бізнесу, встановлення розміру та періодичності платежу, дотримання комерційної таємниці тощо), а також зобов'язання франчайзера та франчайзі, обидві сторони можуть мати



додаткові вимоги (умови продажу туристичних товарів і послуг, розмір орендованого приміщення, система найму тільки досвідченого персоналу в системі франчайзингу, надання необхідної звітності за вимогами тощо). Узгодження основних положень і включення всіх необхідних положень до договору є запорукою надійного розвитку франчайзингової мережі та відсутності непорозумінь між сторонами у франчайзингових відносинах.

Створення дієвої моделі розвитку франчайзингової туристської мережі є результатом вчасного проведення аналізу її функціонування, вияв і усунення недоліків, покращення необхідних бізнес-процесів функціонування туристичної організації-франчайзера.

Створення франчайзингових мереж туристичних організацій вимагає виокремлення підходів до їх управління. Підходи до управління туристичними підприємствами в системі франчайзингу можна представити на рисунку додатку А.6.

Отож, управління франчайзинговою туристичною мережею передбачає виокремлення таких підходів:

1) навчально-ознайомлювальний - передбачає створення навчальних програм, курсів, центрів з метою інформування франчайзі щодо бізнес-концепції функціонування туристичної компанії-франчайзера і набуття професійних навиків у туристичному бізнесі в системі франчайзингу;

2) організаційний - означає гарантування франчайзером успішної діяльності франчайзингової мережі, а від франчайзі, таким чином, вимагається дотримання головних вимог договору франчайзингу, передусім популяризації іміджу туристичної організації-франчайзера (дотримання стилю фірми), збереження комерційної таємниці, яка стосується технології створення туристичного продукту (ноу-хау підприємства) та ін.;

3) контролюючий, який стосується моніторингу виконання франчайзі якісного управління туристичною фірмою в мережі, а саме: контроль за розповсюдженням бренду туристичної організації (контроль здійснення запланованого збуту туристичних товарів та послуг); контроль виробництва

туристських товарів та послуг (контроль виконання плану обсягів виробництва, контроль дотримання графіку реалізації і т.д.); контроль відповідності кваліфікації персоналу (контроль за проведенням та відвідуваністю систематичних навчальних програм і курсів з підвищення кваліфікації); контроль якісного обслуговування клієнтів (відвідування керівником мережі або уповноваженої людини франчайзингової точки, проведення перевірки кваліфікації і досвіду персоналу); контроль виконання фінансових операцій (здійснення аудитів, інвентаризацій, перевірка фінансової звітності та ін.);

4) консультативно-допоміжний - передбачає надання франчайзером допомоги франчайзі щодо виконання його бізнес-концепції, а саме консультативної, фінансової, технічної, юридичної тощо;

5) звітно-аналітичний - передбачає одержання франчайзером потрібної звітної документації від франчайзі, а також комплексний аналіз функціонування франчайзингової компанії (реалізація туристичних товарів і послуг прогнозованих обсягів, методи приваблення більшої кількості споживачів і якість обслуговування тощо);

б) перспективний - спрямований на розвиток та розширення франчайзингової мережі за допомогою продажу (перепродажу) туристичної франшизи.

Отже, ефективна діяльність франчайзингової мережі дозволяє застосовувати вищезазначені підходи комплексно, що систематизує функціонування туристичних організацій та надає перевагу франчайзеру над конкурентами подібного спрямування.

### **1.3 Ключові етапи формування, переваги та недоліки франчайзингових туристичних мереж**

Функціонування франчайзингової мережі - досить складний і багатоетапним процес, що вимагає досвіду та кваліфікованого підходу зі сторони франчайзера, і зі сторони франчайзі. Таким чином, франчайзеру

потрібно визначити етапи створення і діяльності франчайзингових мереж туристичних організацій, які зображені на рисунку додатку А.7 [49].

Отож, першим етапом у створення франчайзингової мережі туристичних організацій є, в першу чергу, визначення туристичного об'єкта франчайзингу. Туристичними об'єктами франчайзингу можуть бути: продукт, послуга, бізнес-процес, технологія виробництва. Для того, щоб туристичний продукт відносився до об'єкта франчайзингу, його потрібно модернізувати, а в інших випадках - цілком трансформувати. Для прикладу, якщо організація просуває на ринок певний туристичний продукт, в такому випадку об'єктом франчайзингу вона може вибрати і продукт, і технологію виробництва даного продукту. Як в першому, так і в другому випадку споживач одержує туристичний продукт. Однак, для франчайзингу це матиме важливе значення, оскільки, в першому випадку туристичний продукт створений франчайзером, в іншому - франчайзі. Коли кінцевим продуктом споживання буде туристична послуга, в такому випадку об'єктом франчайзингу буде технологія виробництва або бізнес-процес. Крім того, технологію виробництва і бізнес-процес франчайзер може розглянути як відокремлений самостійний туристичний продукт. Однак, зазвичай туристичний об'єкт франчайзингу є комплексним, і поєднує в собі всі зазначені варіанти - продукт, послугу, бізнес-процес та технологію виробництва. Таким чином, якраз на початковому етапі створення мережі франчайзеру потрібно визначитись з майбутнім об'єктом франчайзингу туристичних організацій.

Другий етап створення та функціонування франчайзингової мережі в туристичному бізнесі характеризується визначенням прав і обов'язків суб'єктів франчайзингу - франчайзера і франчайзі.

Під час створення франчайзингової мережі туристичних організацій обов'язками франчайзера є:

- ✓ перевірка бізнес-концепції на практиці впродовж тривалого часу до початку діяльності франчайзингової мережі;

- ✓ захист прав франчайзера щодо інтелектуальної власності завдяки отриманню патенту, авторського свідоцтва чи ноу-хау;
- ✓ розподіл прав на інтелектуальну власність між франчайзером і франчайзі, залежно від кожного реального випадку;
- ✓ визначення форми договору (під час підписання договору з певним франчайзі форма його може змінюватись) [45].

Сформулювати головні обов'язки для франчайзі потрібно наступним чином:

- ✓ сприяння іміджу франчайзингової мережі туристичних організацій і концентрація уваги на її розширенні;
- ✓ надання потрібної документації, звітності (для прикладу, фінансової) і доступу до неї за вимогою франчайзера;
- ✓ нерозголошення комерційної таємниці франчайзера (технології виробництва туристичного продукту, ноу-хау) [45].

На даному етапі створення мережі франчайзер має відповідати таким головним критеріям франчайзі для вирішального вибору на його користь:

- динаміка розвитку туристичної організації-франчайзера;
- впізнаваність бренду туристичної організації;
- досвід роботи франчайзера в системі франчайзингу;
- необхідні первинні інвестиції та термін їх окупності.

До головних зобов'язань обох сторін можна віднести:

- франчайзер має надати письмове повідомлення франчайзі, якщо порушені ним будь-яких договірні зобов'язання і установити терміни їх виправлення;
- сторони мають розглядати скарги, протести і суперечки справедливо на основі дружнього спілкування і переговорів [39];
- інші повсякденні зобов'язання.

Основою другого етапу створення франчайзингової мережі туристичних підприємств є розробка основних умов договору франчайзингу, до яких насамперед мають бути включені: права та обов'язки франчайзера і

франчайзі; умови залучення до франчайзингової мережі; період дії договору; обсяг туристичної діяльності франчайзі; захист прав на інтелектуальну власність франчайзера; вступні внески (одноразові), регулярні відрахування (роялті) та внески до маркетингових фондів; надання допомоги франчайзером (консультації, технології, інформація тощо). Можуть бути додаткові умови (форс-мажор, штрафи тощо), але їх слід обговорювати безпосередньо з потенційними франчайзі та включати в договір на етапі підписання.

На третьому етапі створення і управління франчайзинговою мережею в туристичному бізнесі необхідно сформулювати подальші стратегії розвитку на основі аналізу ринкової стратегії, а саме: визначити її можливості та сегменти ринку, географічне розташування франчайзі та сферу його впливу; визначити обсяги продажів, ціноутворення і комунікаційну політику, і на цій основі розробити бізнес-план [18]. Стратегічний аналіз ринку дозволить компанії виявити та оцінити всі переваги, недоліки та ризики франчайзингу та знайти компроміси для збалансованої роботи франчайзингової мережі туристичних компаній.

Формування франчайзингової туристичної компанії відбувається на четвертому етапі створення франчайзингової мережі та складається з наступних процесів:

- 1) розробка його структури;
- 2) формулювання функцій, прав та обов'язків підрозділів;
- 3) визначення кількості дочірніх і асоційованих туристичних організацій;
- 4) визначення туристичних фірм-співвиконавців;
- 5) організація франчайзингової туристичної організації.

Майбутні франчайзингові туристичні компанії можуть відрізнитися між собою. До головних відмінностей потрібно віднести: «внутрішню структуру, методи управління і розподіл власності» [35].

П'ятий етап передбачає створення франчайзингової туристичної мережі. Одним з головних моментів цього етапу буде ретельний підбір майбутніх франчайзі (їх кількість може нараховувати сотні і тисячі), які мають відповідати таким першочерговим вимогам:

- ✓ мати необхідний стартовий капітал для придбання франшизи та створення фонду власної організації;
- ✓ мати досвід провадження бізнесової діяльності в туристичній галузі;
- ✓ прихильно відноситись до бренду туристичної організації-франчайзера;
- ✓ вміти підпорядковуватись, тобто застосовувати методи роботи у форматі франчайзера.

Після остаточного підписання договору франчайзингу франчайзі зобов'язаний пройти обов'язкове навчання методам і правилам ведення бізнесу франчайзера.

На шостому етапі починає працювати франчайзингова туристична мережа. Основне завдання франчайзера на цьому етапі - спостерігати і аналізувати процес в цілому.

Завершальним етапом є визначення недоліків у функціонуванні франчайзингової мережі туристичних організацій, які не були враховані в теоретичній частині плану, та висунення відповідних пропозицій щодо усунення цих недоліків. На даному етапі визначається загальна ефективність франчайзингової мережі в туристичному бізнесі (створена франчайзингова мережа може бути неефективною для реалізації об'єкта франчайзингу, що в більшості випадків малоімовірно, але це не виключено) та її вдосконалення на основі проведеного аналізу.

Таким чином, створення та функціонування франчайзингової туристичної мережі є досить складним процесом, що вимагає багатого досвіду та професійних якостей франчайзера. Однак використання правильного методу з урахуванням найдрібніших деталей, ретельного аналізу

недоліків і своєчасного їх усунення призведе до відповідних очікуваних результатів і розширить мережу туристичного бізнесу.

Використання франчайзингу як ефективного конкурентного інструменту розвитку бізнесу не набуло особливої популярності в Україні. Основною причиною, чому вітчизняні підприємці не сприймають форму франчайзингу, є недостатнє інформаційне забезпечення, відсутність необхідних знань і кваліфікації у цій сфері. Тому рекомендується розглянути переваги та недоліки франчайзингу для кожного франчайзера та франчайзі окремо (додаток А.8) [51].

Отже, до переваг застосування франчайзингу як ефективного і дієвого інструменту ведення бізнесу для франчайзера потрібно віднести [50, С. 260]:

- ✓ розширення території реалізації товарів та послуг;
- ✓ популяризація бренду компанії і, внаслідок цього, можливість підвищити його вартість;
- ✓ збільшення обсягів продажів;
- ✓ оновлення клієнтської бази через збільшення кількості споживачів;
- ✓ надходження додаткових фінансів зі сторони франчайзі у вигляді початкового (паушального) внеску, роялті і маркетингових відрахувань;
- ✓ зменшення витрат на рекламні, маркетингові і інші PR-заходи, оскільки після вступу у франчайзингову мережу франчайзі повинні сплачувати відсотки у спільний маркетинговий фонд;
- ✓ відсутність відповідальності за найм та управління персоналом, оскільки даний обов'язок цілком повинен виконувати франчайзі.

Недоліки використання франчайзингу для франчайзера [49, с. 83-84]:

- переоцінка власних можливостей (недостатній фінансовий рівень розвитку, прорахунки в терміні окупності організацій-франчайзі і відповідних професійних навичок здійснення підприємницької діяльності в системі франчайзингу);
- контроль за якістю виконання обов'язків франчайзі, який є обов'язковим для успішної діяльності франчайзингової мережі. Цей недолік

виникає в тому випадку, коли франчайзі не дотримується зобов'язань, вказаних у договорі франчайзингу (франчайзі є незалежним підприємцем, тому незважаючи на обговорення і підписання договору франчайзингу немає гарантій, чи буде він дотримуватись вимог);

- негативні відгуки про діяльність франчайзі вплинуть на імідж організацій всієї мережі франчайзингу;
- захист інтелектуальних прав, тобто потреба в збереженні комерційної таємниці ефективного функціонування компанії та передбачення можливостей її розголосу;
- відсутність важелів впливу на рекламні, маркетингові і інші PR-заходи франчайзі, що є незалежним підприємцем та може приймати рішення на свій розсуд (навіть при підписанні договору франчайзингу), що негативно може вплинути на репутацію і діяльність мережі франчайзингу;
- франчайзі є потенційним конкурентом, оскільки досвід, отриманий впродовж діяльності в франчайзинговій системі, може спонукати його відділитись від мережі і започаткувати власний бізнес. Через такий розвиток ситуації франчайзі, який володіє інформацією про секрети успіху функціонування організацій франчайзера, його слабкі та сильні сторони, може стати достойним конкурентом на ринку;
- відсутність належного регулювання франчайзингу на державному рівні.

Однак, для франчайзі провадження підприємницької діяльності в франчайзинговій системі теж має переваги та недоліки.

До переваг можна віднести:

- швидкий початок власного бізнесу з мінімальним капіталом;
- набуття професійних навиків і знань;
- гарантована репутація серед споживачів завдяки веденню бізнесу під відомим брендом;
- підтримка і допомога зі сторони франчайзера (консультації, інформація, технічна підтримка тощо);



➤ мінімальні ризики підприємницької діяльності (невелика ймовірність банкрутства завдяки підтримці і контролю діяльності франчайзі зі сторони франчайзера і своєчасне передбачення ним можливих помилок ведення бізнесу);

➤ франчайзер є гарантом співпраці з фінансово-кредитними установами, тому що взаємодія із франчайзинговою системою є надійнішою, порівняно з незалежними організаціями;

➤ пільгові умови роботи з постачальниками щодо купівлі необхідних матеріалів, обладнання тощо.

До недоліків здійснення підприємницької діяльності для франчайзі можна зарахувати:

- дотримання стандартів мережі франчайзингу (тобто немає можливості застосовувати власні ідеї і концепції);

- залежність успішної діяльності від репутації франчайзера;

- зменшення популярності бренду франчайзера (і, відповідно, зменшення кількості споживачів та, внаслідок цього, доходів підприємства);

- підконтрольність і підзвітність франчайзеру;

- зниження загального прибутку через сплати необхідних платежів франчайзеру (початковий внесок, роялті, відрахування в маркетинговий фонд);

- територіальна експансія, тобто обмежена договором франчайзингу територія діяльності організації;

- франчайзер може збанкрутувати. Щоб виключити варіанту такого розвитку подій потрібно досконало попередньо проаналізувати фінансовий стан франчайзера.

Таким чином, діяльність організацій у системі франчайзингу має свої переваги і недоліки і для франчайзера, і для франчайзі. Однак, ретельне вивчення потенційних франчайзі, вчасний моніторинг ринку і виявлення ризиків ведення бізнесу у франчайзинговій системі дозволить передбачити

всі недоліки у функціонуванні системі та забезпечити успішний бізнес-результат та подальший розвиток бізнесу для учасників франчайзингу.

Враховуючи особливості діяльності туристичних підприємств у поєднанні з інструментарієм сучасного франчайзингу систематизовано, узагальнено та наведено класифікацію франчайзингу за різними ознаками (додаток А.9).

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

Сучасні підходи та дефініції до визначення франчайзингу дозволяють трактувати його як конкурентоспроможну концепцію розвитку бізнесу франчайзера, яка спрямована на формування і підтримку довготривалого взаємовигідного співробітництва з франчайзі на умовах, які визначаються договором франчайзингу.

У туризмі реалізація франчайзингу відбувається формуванням франчайзингових туристичних мереж, які спрямовані на конкурентоздатний розвиток туристичного бренду франчайзера шляхом об'єднання туристичних бізнес-одиниць франчайзі у єдину мережу на обумовлений термін дії з дотриманням умов передбачених договором франчайзингу.

Зважаючи на те, що створення франчайзингових мереж включає ряд певних зобов'язань для учасників франчайзингових відносин, виділені основні етапи їх формування та функціонування. Формування франчайзингових туристичних мереж реалізується поетапно шляхом: 1) визначення туристичного об'єкта франчайзингу; 2) визначенням прав і обов'язків суб'єктів франчайзингу (франчайзера і франчайзі); 3) розробки подальших стратегії розвитку; 4) формування франчайзингової туристичної компанії (розробка її структури, формулювання функцій, прав та обов'язків підрозділів, визначення кількості дочірніх і асоційованих туристичних організацій та ін); 5) створення франчайзингової туристичної мережі ретельним відбором майбутніх франчайзі; 6) функціонування туристичної мережі та аналіз ефективності її функціонування.

При управлінні франчайзинговою туристичною мережею використовується низка підходів найважливішими серед яких є навчально-ознайомлювальний організаційний, контролюючий, консультаційно-допоміжний, звітно-аналітичний, перспективний.

## РОЗДІЛ II. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ СВІТОВОГО ТА УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

### 2.1 Основні етапи становлення та розвитку франчайзингу як однієї із форм організації бізнесу

Виділяють такі основні етапи формування франчайзингу на світовому ринку (додаток Б.1) [51, с. 117-126].

#### 1. Період зародження (еп. Середньовіччя – поч. XIX ст.):

##### *а) I-ий етап (епоха Середньовіччя). Формування основ франчайзингу.*

Думки науковців стосовно країни виникнення поняття франчайзингу розділились: одні наполягають на англомовному походженні, тому що вперше поняття вживається в «Оксфордському словнику англійської мови», де вказується: «Франчайзинг - це надання прав і свобод єпископам королівською короною 1559 року» (внаслідок чого останні одержали дозвіл на реалізацію на місцевих ринках товарів громадянам) [39, с. 133-134]. Послідовники ж іншої думки стверджують, що франчайзинг зародився у Франції, адже істинно французьке слово «franchise» перекладається як «пільга» чи «привілеї», які закріплювали за баронами право збирати на певних територіях податки в обмін на послуги.

##### *б) II-й етап (кін. XVIII – поч. XIX ст.). Виникнення перших франчайзингових відносин.*

Віддалено схожі на сучасні перші франчайзингові відносини в торгівельній сфері беруть свій старт з кін. XVIII ст. (зародження так званих «систем торговельних гільдій»). На поч. XIX ст. англійські й німецькі пивоварні розвиваються на основі посередницьких систем («систем зв'язаних будинків»). Тим часом в Австралії з'являється перша франшиза на імпорт рому в заміні на будівництво лікарні у Сідней («Rum hospital»).

#### 2. Період становлення та розвитку (середина XIX - початок XX ст.):

##### *а) I-й етап (сер. XIX ст.). Франчайзингові прискорювачі розвитку.*

1851 рік, коли для виготовлення швейних машин компанія «Зінгер» вперше застосувала франчайзинг, став справжнім проривом в історії його розвитку. Новоутворена франчайзингова система базувалась на тому, що на визначеній території виключні права на продаж й обслуговування швейних машин надавався фінансово незалежним фірмам, а компанія почала першою збирати за це плату [41, с. 204-205].

*б) II-й етап (кін. XIX ст.). Розвиток роздрібних мереж.*

Ідея формування бізнесу на основі франчайзингових відносин почала швидко розповсюджуватись у різних галузях економіки. Одні за одними виникають франшизи комунальних підприємств (на використання води, електрики та газу, використання каналізаційних системи і т. д.).

Франчайзингові схеми активізувались в автомобільних та нафтопереробних компаніях. Стартує формування роздрібних мереж через надання прав на реалізацію продукції певного виробника. Першопрохідцем тут вважається компанія «General Motors», яка налагодила систему продажів парових двигунів та автомобілів завдяки системі незалежних дилерів, не володіючи при цьому потрібним капіталом.

Франчайзинг розвинувся й у сфері безалкогольних напоїв. Такі гіганти, як «Coca Cola», «Pepsi» та «7 UP», започаткували франчайзингову діяльність у 1899 році. Вона ґрунтувалась на наданні прав на певній території на технологію виготовлення напоїв та їх реалізацію іншому незалежному підприємству під фірмовим знаком франчайзера.

*в) III-й етап (поч. XX ст.). «Епідемія» франчайзингових відносин.*

Франчайзингові схеми підприємницької діяльності продовжують набирати популярності в міжнародних економічних відносинах. Їх починає застосовувати Генрі Форд (власник заводів із виготовлення автомобілів), фармацевтичний бізнес (мережа аптек «Rexall») та ланцюги АЗС.

Особливо стрімко франчайзинг захоплює сферу громадського харчування. Виникає «Мережа вільних бакалійників DE SPAR», а також ланцюги магазинів морозива «Baskin-Robbins» та «Howard Johnson» і т. д.

### 3. Період процвітання (сер. XX ст. – по сьогоднішній час):

#### *а) I-й етап (сер. XX ст.). Франчайзинг бізнес-формату.*

Франчайзинг до 1950 р. розглядають як дієву систему розподілу товарів і послуг. Та вже на початку цієї фази виникає франчайзинг бізнес-формату. Засновник його - Рей Крок - одержав у 1945 р. ліцензію від власників ресторану швидкого харчування «McDonald's» на право відкриття такого самого підприємства. У 1955 р. він заснував власну фірму «McDonald's System Inc», яка є всесвітньо відомим ланцюгом з великою кількістю закладів.

У своїй діяльності франчайзинг бізнес-формату також застосували такі компанії, як «Burger King», «Dunkin Donuts», «7- Eleven» і т. д.

#### *б) II-ий етап (кін. XX ст.). Правове врегулювання франчайзингу в США та його формування в Україні.*

Франчайзинг набирає популярності стрімкими темпами і, як наслідок, на ринку з'являються підставні франчайзингові компанії, які з часом стають неліквідними й розоряються. Для уникнення таких ситуацій, у 1960 р. створюється Міжнародна, а у 1972 р. - Європейська асоціації франчайзингу.

Щодо України, то відкриття тут першого франчайзингового підприємства відбулось іноземною інформаційною компанією «Компас» у 1993 р. Наступного року відкрився перший франчайзинговий ресторан швидкого харчування «McDonald's». Перше ж вітчизняне підприємство на базі франчайзингових відносин - заклад швидкого харчування «Pizza Selentano» - запрацювало у 1999 р.

#### *в) III-й етап (початок XXI ст. – по сьогоднішній час). Сучасні тренди розвитку франчайзингу.*

У 2001 р. утворилась Асоціація франчайзингу України, основна мета якої - правове налагодження франчайзингових відносин в країні. Сьогодні франчайзинг – одна з найперспективніших форм ведення бізнесу, яка розвивається більш, ніж у 80-ти країнах світу, та розповсюджена практично в усіх економічних сферах: будівництві, ритейлі, ресторанному господарстві та інших.

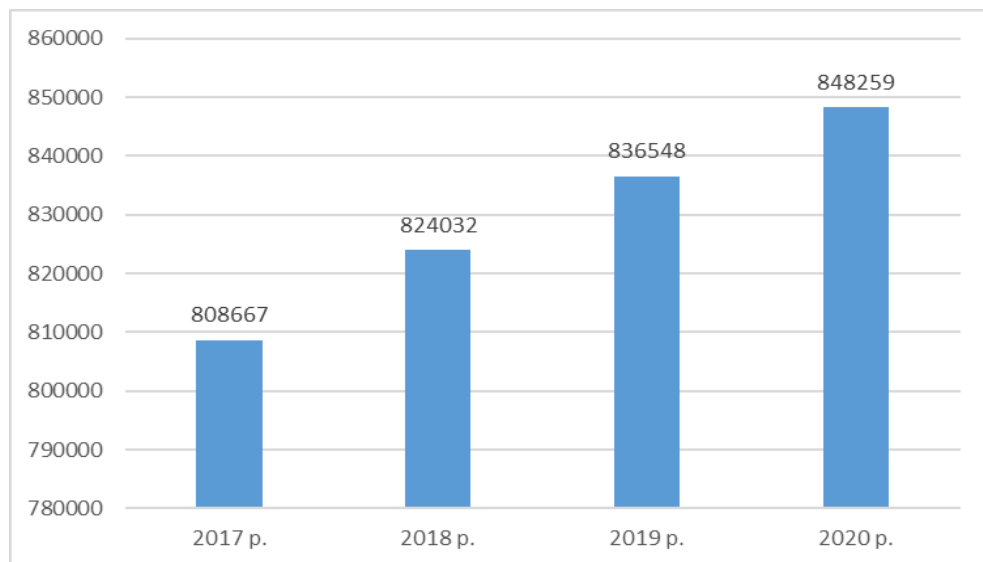
## 2.2 Сучасні тренди світового ринку франчайзингових відносин та їх особливості в туристичній сфері

В періоди економічної нестабільності керівники компаній шукають нові способи ведення бізнесу, сконцентровані на зменшенні витрат та максимізації прибутків. І саме франчайзинг стає найперспективнішою формою підприємництва, адже сприяє проникненню на світові ринки, розширенню ланцюгів та ринків збуту, зниженню безробіття і т. д.

Його основними сучасними характеристиками є:

- ✓ лібералізація торгівлі;
- ✓ інтернаціоналізація руху капіталу;
- ✓ експансія ТНК;
- ✓ глобалізація та орієнтація на світовий ринок і т. д.

Відповідно до щорічного звіту, опублікованого Міжнародною асоціацією франчайзингу, існує тенденція до збільшення кількості компаній, які використовують в своїй діяльності систему франчайзингових відносин [27]. Зокрема у 2020 р. таких підприємств нараховувалось 848259 од. в порівнянні із 836548 од. у 2019 р. (рис.2.1).



*Рис. 2.1 Кількість франчайзингових підприємств в світі у 2017-2020 рр. (од.)\**

\*Побудовано автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу.

Також зросли й доходи, отримані такими компаніями, завдяки використанню ефективнішої бізнес-моделі (рис. 2.2).

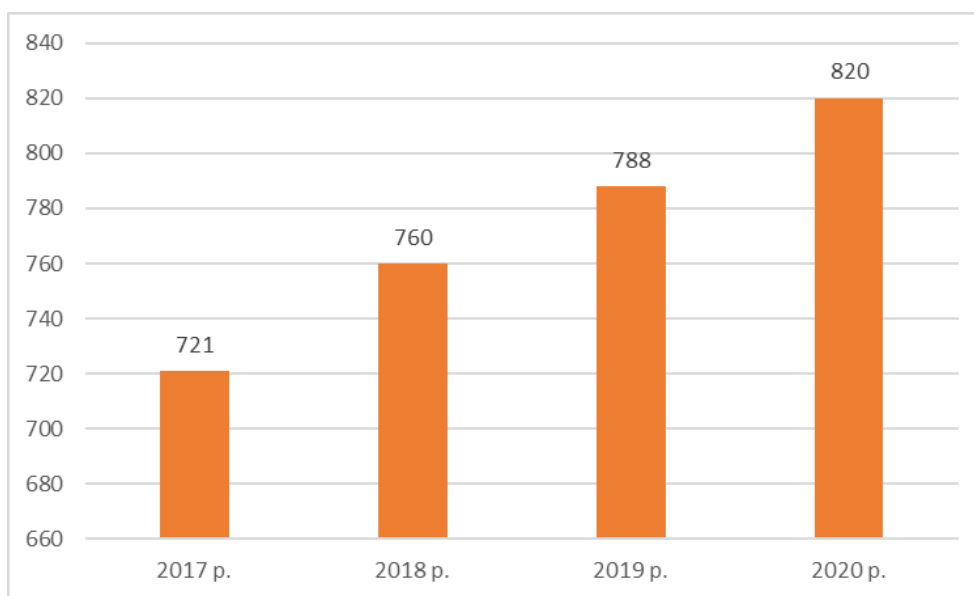


Рис. 2.2 Обсяг виручки франчайзерів у 2017-2020 рр. (млрд. дол. США)\*

\*Побудовано автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу.

Найбільшу ж популярність франчайзинг отримав у таких сферах, як (рис. 2.3):



Рис. 2.3 Галузева структура світового франчайзингу в 2020 р. (%)\*

\*Побудовано автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу.

Міжнародною асоціацією франчайзингу також подається рейтинг найпоширеніших франшиз у 2021 р. (табл. 2.1).



Таблиця 2.1

**ТОП-10 найпопулярніших світових франшиз у 2021 р.**

<b>№</b>	<b>Назва франшизи</b>	<b>Країна</b>	<b>Галузь</b>
1	McDonald's	США	ресторан швидкого харчування
2	KFC	США	харчова франшиза
3	Burger King	США	ресторан швидкого харчування
4	7-Eleven	США	роздрібна франшиза
5	Domino's	США	харчова франшиза
6	Ace Harward Coproration	США	побутові послуги
7	Century 21	США	нерухомість
8	Papa John's	США	харчова франшиза
9	Taco Bell	США	ресторан швидкого харчування
10	Pizza Hut	США	харчова франшиза

Як видно із таблиці 2.1, світовим лідером по впровадженню франчайзингових схем в бізнесі є США. Зауважимо, що в 2020 р. кількість таких підприємств в цій країні скоротилась на 2,6% у зв'язку із негативним впливом пандемії коронавірусу. Однак постійний обмін інформацією серед франчайзингової спільноти й внесення оперативних змін до діяльності сприяли вдосконаленню існуючих компаній та виникненню тисячі нових франшиз. І саме дана форма організації роботи є одним із механізмів, який може допомогти вийти із кризи готельно-ресторанному й туристичному секторам, які найбільше постраждали від карантинних обмежень.

Наявність значних переваг для обох сторін франчайзингових відносин – у цьому полягає привабливість франчайзингу. Для нових туристичних агентств – можливість започаткувати стабільний дохідний бізнес, для відомих компаній – розширити й закріпити позиції на ринку. Це пояснює

велику популярність франчайзингу у Західній Європі, Японії, Канаді, країнах Тихоокеанського регіону та Австралії. Створення туристичної фірми на умовах франшизи значно знижує підприємницькі ризики через використання відпрацьованої ефективного схеми бізнесу.

Як зазначалось у розділі 1 основна мета відкриття будь-якого бізнесу (в тому числі й туристичного) – задоволення потреб клієнтів й одержання доходу. У системі франчайзингових відносин обидві сторони зацікавлені в прибутку: франчайзер – за рахунок продажі франшизи й роялті, франчайзі - за безпосередню діяльність, використовуючи фірмову концепцію й марку головної компанії. Однак залишається фактом те, що отримати франшизу в прибутковій й перспективній сфері бізнесу досить непросто через низку причин:

- вибір франчайзером найоптимальнішої кандидатури на придбання франшизи, яка повинна володіти набором професійних та особистих якостей для успішного співробітництва;
- франшизодавець бере на себе відповідальність щодо постійного контролю за станом справ у франчайзі та спільного вирішення проблем;
- може трапитись ситуація, що франчайзі покине ланцюг та самостійно використовуватиме досвід, навички та унікальні технології, отримані за час роботи.

Для бізнесу франшизодавця ці чинники можуть мати дуже негативні наслідки.

В туристичній сфері бізнес-концепція франчайзингу дає конкретні переваги як для франчайзера, так і для франчайзі.

Для франшизодавця:

- ✓ масштабування бізнесу з мінімальними витратами;
- ✓ диверсифікація джерел прибутку і т. д.

Для франчайзі:

- ✓ швидкий старт бізнесу завдяки знанням, досвіду й активам франчайзера;

- ✓ гарант високої якості послуг;
- ✓ чіткі процедури й стандарти;
- ✓ підвищення кредитоспроможності, оскільки банківські організації розцінюють наявність франшизи як додаткові гарантії; необмеженість доходів у франчайзі; систематичність консультацій по професійних питаннях з боку франчайзера;
- ✓ відсутність конкуренції з боку інших фірм, які входять до франчайзингового ланцюга на певній території (додаток Б. 2, додаток Б.3).

Зазначимо, що туристичні підприємства можуть бути частиною вже наявної окремої мережі або приєднуватися до неї. Внаслідок цього нові учасники отримують відразу велику кількість переваг: підвищену комісію, розкручений та популярний бренд, підвищену комісію тощо. Потрібно також враховувати, що принцип формування мережі залежить від запланованих цілей та наявних ресурсів: так витрати на створення ланцюга мають окупатися у двократному розмірі, кількість позик зводиться до мінімуму. Найкращим варіантом формування мережі є частково рівне становище учасників на ринку, можливість взаємопоповнення найсильніших сторін.

Однак ринок франчайзингу також має ряд проблем для вирішення:

- значна вартість франшизи;
- франчайзингові схеми вимагають прогнозованості й стабільності, з чим особливо складно в умовах пандемії;
- проблематичність оцінки якості послуг - для розвитку франчайзингу необхідні сфери з високим ступенем стандартизації.

Враховуючи все вищесказане, три основні аспекти слід враховувати під час вибору стратегії розвитку франчайзингового туристичного бізнесу:

- фінансовий – необхідність у фінансових ресурсах для формування мережі;
- стратегічний – потреба створення ланцюга для досягнення конкурентних переваг;
- операційний – безпосередньо заходи по формуванню мережі.

Розвиваючи мережу, туристичні підприємства визначаються із стратегією ведення бізнесу та в подальшому інтегруються в ланцюги. Даний процес включає три основні етапи:

- реінженіринг основних бізнес-процесів;
- формування систем планування й управління;
- створення єдиного інформаційного простору.

Визначення стратегії розвитку передбачає розробку чотирьох моделей:

1. організаційної - структура мережі (ієрархія підрозділів, посад і конкретних осіб, матриця їх зв'язків й територіальна дислокація);
2. функціональної - ієрархія цілей із переліком необхідних для їх досягнення функцій;
3. інформаційної - структури інформації, потрібної для втілення всієї сукупності функцій мережі;
4. управління - комплексний погляд на реалізацію ділових процесів у межах мережі підприємств.

В ході формування мережі франчайзингових туристичних фірм варто використовувати модель життєвого циклу організації, яка включає три етапи:

- ✓ передпроектний - визначення вимог до мережі, розробка моделей, які описують, що ланцюг повинен робити, як організований, які процеси мають бути в нім присутніми, які дані повинні використовуватися;
- ✓ проектний – розробка концепції;
- ✓ її імплементація.

Життєвий цикл туристичного підприємства також впливає на вибір стратегії розвитку: на першому етапі – це стратегія зростання, на другому – утримання, на третьому – «збору врожаю».

Успіх франчайзингу в туристичній галузі базується на таких ключових принципах, як:

- постійна співпраця, високий ступінь довіри партнерів й доступність;
- відкритість відносин і взаємовигідність;

- сприйняття критики, налаштованість вирішувати проблеми шляхом переговорів;
- реалізм в оцінках;
- професіоналізм, який виражається в компетентності франчайзера, і непересічність імplementованої бізнес-стратегії;
- рівність, яка полягає в тому, що франчайзі є самостійними юридичними особами, а не найманими працівниками;
- спільна присутність на ринку;
- надання підтримки та обмін інформацією, що сприяє створенню перспективних планів, втіленню нових раціоналізаторських ідей та пропозицій, покращенню конкурентоспроможності;
- високий ступінь підприємницької ініціативи;
- прогнозування і планування перспектив системи;
- надання конкурентних переваг;
- регулярність і чесність платежів;
- взаємна відповідальність;
- спільна робота сторін-партнерів над створенням резерву міцності бізнесу;
- орієнтація на довгострокову перспективу;
- підтримання високої репутації своєї торгової марки сторонами-учасниками;
- дотримання вимог роботи з конфіденційною інформацією;
- підтримка високого рівня контролю.

Туризм - інформаційно насичена сфера, яка характеризується різноманітністю та складністю ділових взаємозв'язків із партнерами, динамічністю бізнес-процесів, високою конкуренцією та потребою в постійному технологічному вдосконаленні. Для розвитку сучасної туристичної важливе значення має впровадження ІТ-технологій, які забезпечують швидкий обмін даними, інтеграцію та взаємозв'язок усіх учасників ринку, можливість задоволення потреб клієнтів з урахуванням їх

індивідуальних особливостей, оперативний зворотний зв'язок, швидкість обслуговування і т. д.

В практичній діяльності туристичних підприємств використовуються різні види інформаційних технологій: глобальні розподільчі системи, системи бронювання та резервування, електронні інформаційні системи, інформаційні системи менеджменту, мобільні системи зв'язку, послуги інтернет-мережі [16, 17].

В умовах нестабільної економіки, жорсткої конкуренції та швидких змін потреб споживачів туристичний ринок вимагає від компаній адаптивних кроків, в тому числі й формування нових бізнес-структур, які оперативно реагуватимуть на мінливість зовнішнього середовища та конкуруватимуть за рахунок високої гнучкості при найменших фінансових ризиках та капіталовкладеннях, а також задоволення потреб клієнтів у коротший термін порівняно з традиційним методом ведення бізнесу. Такими бізнес-структурами є віртуальні туристичні підприємства, об'єднані у системі франчайзингових відносин.

Розвиток туристичних підприємств у системі франчайзингових відносин позитивно впливає на їх імідж, дозволяючи формувати або вдосконалювати конкурентоспроможний туристичний продукт, створювати нові робочі місця, мотивувати персонал (через забезпечення умов для професійного зростання шляхом проведення кваліфікованих семінарів, зустрічей та навчань для обміну досвідом всередині ланцюга), активно розширювати території збуту туристичних товарів і послуг, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати їх якісне обслуговування і т. д. [48]. Однак місцезнаходження підприємства сьогодні вже не є одним із визначальних чинників успіху й забезпечення конкурентних переваг. Розвиток віртуального (інформаційного) простору дає можливість компаніям бути присутніми на ринку глобально [17]. Відповідно до результатів моніторингу, проведеного компанією «eMarketer», світовий обсяг продажів туристичних послуг у віртуальному просторі становив 612,91 млрд. дол.

США у 2020 р., що на 11,7 % більше від попереднього. Країнами-лідерами за кількістю віртуальних туристичних мереж є США, Іспанія, КНР та Індія. Також активно у туристичній сфері вони розвиваються на території Швейцарії, Нідерландів та Австралії. В табл. 2.2 ми проаналізувати діяльність тих туристичних віртуальних мереж, які вже функціонують на світовому ринку, особливо у системі франчайзингу.

Серед 16 представлених віртуальних туристичних мереж 69% - франчайзингу, зокрема «Expedia Inc.», «Travelport, World Travel Holdings», «YTB Global Travel», «eDreams ODIGEO», «Tongcheng Tourism», «eLong Inc», «MakeMyTrip Limited», «Travix International BV», «Yatra Online Inc.», «Webjet Limited». Лідерами серед них - американська «Expedia Inc», китайська «eLong», Inc. та індійська «Yatra Online Inc.», які за рахунок функціонування великої кількості веб-сайтів з надання туристичних послуг та стрімкого розвитку отримали найбільші доходи.

Таблиця 2.2

### Віртуальні туристичні мережі світу

Назва мережі	Рік засн.	Географічне охоплення, країн	Доходи, млрд. дол. США	Веб-сайти з надання туристичних послуг
<b>США</b>				
<i>Expedia Inc.</i>	1996	75	8,8	CarRentals.com, CheapTickets, Classic Vacations, Ebookers, Egencia, Expedia.com, Expedia Affiliate Network, Expedia Local Expert, Expedia CruiseShipCenters, Expedia Global Partner Solutions, HomeAway, Hotels.com, Hotwire Group, Orbitz, Stayz, Traveldo, Travelocity, trivago, Venere.com, wotif.com, VRBO.com, VacationRentals.com
<i>YTB Global Travel</i>	2001	–	–	YTB Travel Network Inc., Zamzoo Inc. та REZconnect Technologies, Inc, YTBMarketing
<i>Travelport</i>	2006	>170	8,1	Travelport Apollo, Travelport Galileo, Travelport Worldspan, Travelport Digital

<i>World Travel Holdings(WTH)</i>	2005	2	6,8	CruiseOne, CruisesOnly, Cruise411, Rooms.com, Outlets Outlets та Villas of Distinction, American Airlines, Orbitz, priceline.com, Delta Air Lines та BJ'sTravel.
<b>Іспанія</b>				
<i>Mundovie.com</i>	2000	1	1,5	Amena, Vie Viajes, Gesfor
<i>Travelgenio SL</i>	2010	-	8,6	Travelgenio.com, travelgenio.es
<i>eDreams ODIGEO</i>	2011	44	2,6	eDreams, Opodo Travellink, Go Voyages, Liligo.com
<b>КНР</b>				
<i>Ctrip.com International Ltd</i>	1999	30	2,9	Skyscanner, Tours4fun, Trip.com
<i>eLong, Inc.</i>	1999	-	7,3	Elong.com, eLong.net, information technology (hefei) co., huoche.com, huoche.com.cn, shanghai xinwang computer, jiangsu general chinese hotel reservation network ltd, bravado investments ltd, shaanxi qicheng network ltd, sinohotel
<i>Tongcheng Tourism</i>	2004	1	6,8	Tongcheng Network, Tongcheng International Travel Service
<b>Індія</b>				
<i>MakeMyTrip Limited</i>	2000	3	2,6	MakeMyTrip.com, goibio.com, redbus.in
<i>Yatra Online, Inc</i>	2006	1	8,4	Travelguru, yatra usa corp., intech hotel solutions pvt. ltd., travel-logs india pvt ltd, india drivers network services private ltd., travel services international pvt. ltd., wortal technologies pvt. ltd. ,yatra online private limited, adventure and nature network pvt. ltd.
<i>Via.com</i>	2006	5	-	Via.com
<b>Швейцарія</b>				
<i>Lastminute.com group</i>	2004	40	2,6	Lastminute.com, Volagratis, Rumbo, BravoFly, Jetcost, Hotelscan
<b>Нідерланди</b>				
<i>Travix International BV (Travix)</i>	2011	37	26,6	CheapTickets, BudgetAir, Flugladen, Vliegwinkel, Vayama
<b>Австралія</b>				
<i>Webjet Limited</i>	1998	26	1,6	Webjet, Webjet Exclusives, Online republic, Sunhotels, FIT Ruums, JacTravel, Lots of hotels

«Expedia Inc.» - одна з найбільших світових онлайн-туристичних компаній, яка використовує для розвитку віртуальних мереж понад 200



брендів [29]. Партнерство із нею на умовах договору франчайзингу полягає у створенні спеціальних програм та пропозицій, основна ідея яких – швидкий старт розвитку ланцюга з мінімальними витратами коштів та часу.

Популярність Азіатсько-Тихоокеанського туристичного регіону щорічно зростає й прямо впливає на розвиток віртуальних франчайзингових мереж. «eLong Inc.» реалізовує основну діяльність у Китайській Народній Республіці, вдало функціонує в багатьох країнах світу, має окреме представництво з просування у віртуальному просторі туристичних послуг на умовах договору франчайзингу – «Elong Travel Network». Це створює можливості для компанії популяризувати туристичні продукти або послуги значно швидше та ефективніше за рахунок об'єднання всіх брендів в єдину мережу [31].

«Yatra Online Inc.» - інтерактивна туристична компанія в Індії, яка функціонує в тому числі й у системі франчайзингу через веб-сайт [yatra.com](http://yatra.com). Основна сфера діяльності віртуальної мережі - обслуговування клієнтів у галузі ділового туризму. Також вона надає послуги, пов'язані з продажем вітчизняних і міжнародних автобусних та авіаквитків, бронювання готелів та будинків відпочинку і т. д. Успіх «Yatra Online Inc.» зумовлений активною роботою через спеціально створенні мобільні додатки:

- ❖ Yatra – мобільний інтерфейс;
- ❖ Yatra Mini – багатомовна програма Android для масового ринку, яка пропонує клієнтам доступ до залізничних і автобусних замовлень, а також бюджетних готелів;
- ❖ Yatra Web Check-in – заявка на реєстрацію польотів для пасажирів;
- ❖ Yatra Corporate – заявка на здійснення самостійного замовлення для бізнес-клієнтів;
- ❖ Travelguru HomeStay – програма, яка пов'язує домовласників та мандрівників для полегшення бронювання;

❖ Yatra Hoteliers DESTranet – заявка для власників готелів та туроператорів, щоб оновлювати та керувати своїми запасами, тарифами та реєстрацією [36].

Дослідження діяльності віртуальних мереж на міжнародному туристичному ринку показує, що основними перевагами їх розвитку й функціонування, в тому числі – й у системі франчайзингу, є:

- ✓ віртуальний простір як потужний майданчик для співпраці з клієнтами та партнерами в режимі реального часу;
- ✓ розширення можливостей доступу споживачів, зокрема осіб з інвалідністю, до переліку пропонованих туристичних послуг;
- ✓ збільшення кількості обслуговувань клієнтів за рахунок самостійного здійснення ними більшості онлайн-операцій;
- ✓ пошук туристичних напрямів відповідно до індивідуальних потреб споживача та необмеженість у часі;
- ✓ одночасне здійснення кількох операцій на одному онлайн-майданчику (обрання дестинації, ознайомлення та вибір готелю, оплата послуг тощо);
- ✓ цілодобовий доступ ділових партнерів до корпоративного сайту мережі;
- ✓ постійне вдосконалення діяльності за рахунок активного розвитку інформаційних технологій;
- ✓ мінімізація витрат на відкриття та розвиток нової компанії за рахунок відсутності обов'язкового місця реєстрації реального об'єкта;
- ✓ зростання кількості пропонованих брендів переважно за рахунок злиття або утворення спільних об'єднань з конкурентами, що дозволяє створювати інноваційний туристичний продукт, пропонувати нові або використовувати вдосконалені онлайн-платформи для обслуговування споживачів та налагодження партнерських бізнес-відносин.

## 2.3 Сучасний стан франчайзингу в Україні та в туристичному бізнесі

Франчайзинг поширений у багатьох видах економічної діяльності, але останнім часом він набув широкого поширення в туристичній галузі.

Франчайзингові відносини у туристичному бізнесі є перспективним способом організації та ведення господарської діяльності з відносно низькими інвестиціями. Розвиток франчайзингу сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності функціонування турфірм, тим самим підвищуючи їх конкурентоспроможність.

В Україні кількість діючих франчайзерів постійно зростає, але у порівнянні з країнами-лідерами цього бізнесу показники є незначними. Це зумовлено низкою причин, найважливішими серед яких є: недосконалість національного законодавства про охорону інтелектуальної власності; відсутність достатньо кваліфікованих потенційних франчайзі; неготовність підприємців суворо дотримуватися встановлених стандартів франчайзингу, що може зашкодити іміджу бренду франчайзингової мережі.

Для окреслення тенденцій розвитку франчайзингових мереж туристичних підприємств проаналізуємо динаміку розвитку франчайзингу в Україні у 2001-2020 рр., представлену на рисунку 2.4

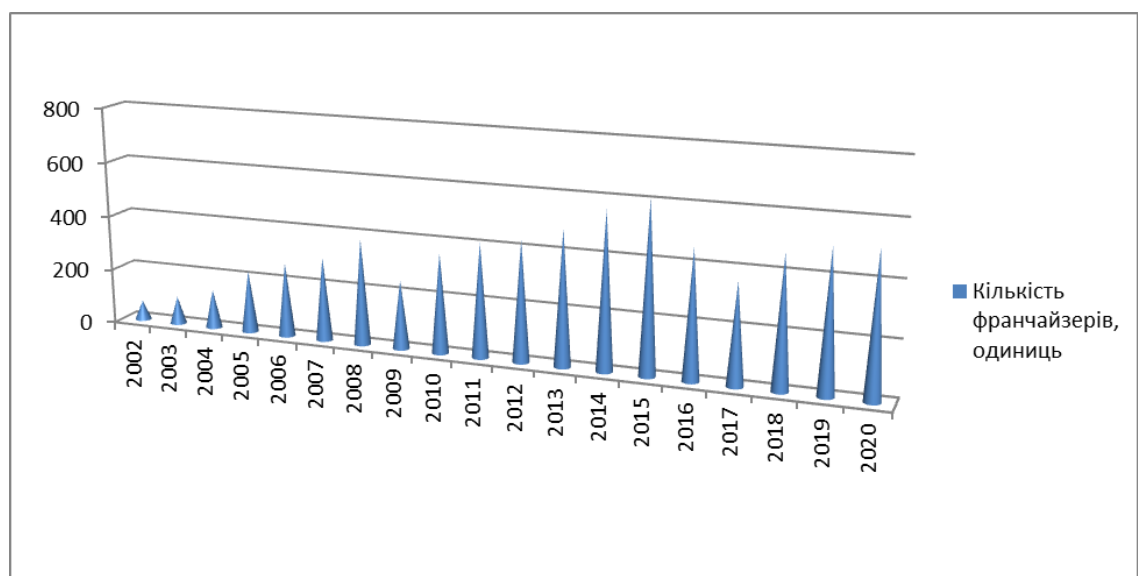


Рис. 2.4 – Динаміка кількості франчайзерів в Україні у 2001-2020 рр.\*

\*Побудовано автором за даними Franchise Group [24].

За даними рисунку 2.4 за досліджуваний період зафіксована позитивна тенденція їх зростання, що пояснюється привабливістю ринку для іноземних компаній. Також, це явище можна розглядати як зацікавленість іноземних компаній до франчайзингу – форми розповсюдження своєї продукції в усі регіони країни без використання значних фінансових ресурсів. Чітко зафіксовано зменшення кількості франчайзерів впродовж 2008-2009 рр., що обумовлено світовою економічною кризою у період якої економіка України перебувала, також, у кризовому стані і багато компаній, в тому числі й франчайзингових призупинили свою діяльність.

Найбільша чисельність франчайзерів зафіксована у 2015 році, а значний спад із 2015 по 2017 роки пов'язаний як з економічною кризою, так і з періодом падіння, так званих «фейкових франшиз» («фейкова франшиза» - це одноденний досвід. Коли, наприклад, кафе відкрилося лише вчора, а за три дні воно починає продавати франшизи. Тобто ділиться досвідом, якого у нього не було. Таким чином підприємці хотіли отримати прибуток (на хвилі інтересу до франчайзингу), що було зумовлено важким економічним становищем країни та воєнно-політичним конфліктом України з Росією [35].

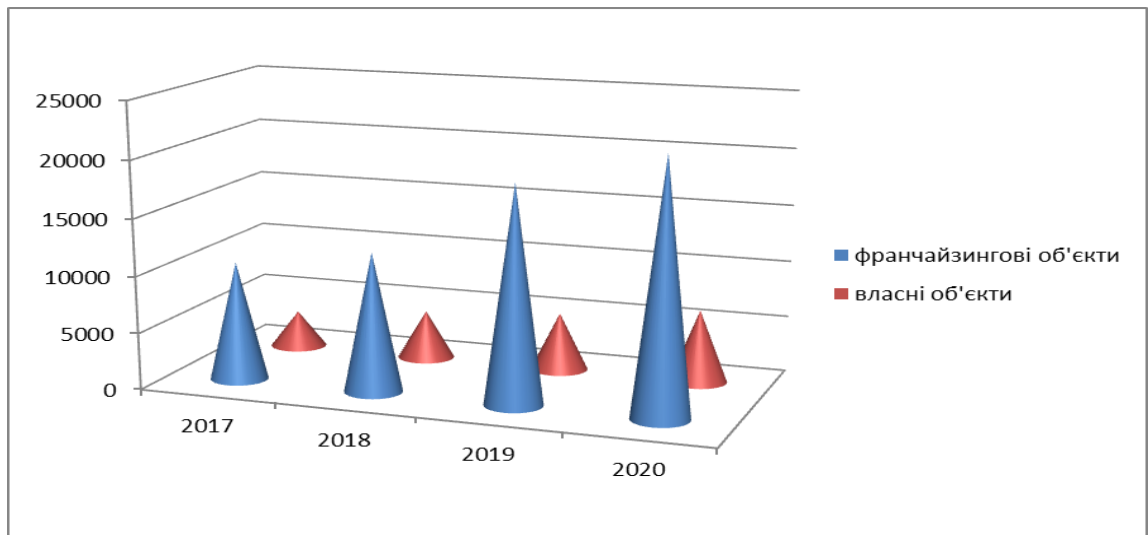
Зауважимо, що у 2019 році спостерігається ріст ринку франчайзингу, який фіксується вже два роки поспіль. У 2018 році зростання франчайзингових підприємств склало 18% відносно 2017 р. Також, збільшилась кількість світових брендів-франчайзерів, зацікавлених у розвитку на ринку України.

У 2020 році частка франчайзингових точок в Україні становить 75-80%, що майже відповідає міжнародній практиці. Це звичайно, менше, ніж у Сполучених Штатах, де ринок франчайзингу складає від 85 до 95% [24].

Компанії повинні розуміти, що при виборі такої бізнес-моделі, як франчайзинг, вони можуть продати свій досвід, якщо вже мають більше п'яти успішних і прибуткових підприємств, які працюють на ринку більше трьох років. Коли у вас є досвід і розуміння того, що ви робите, вам

необхідно створити «інтелектуальний компонент» для ваших майбутніх партнерів по франчайзі.

Слід зазначити, що кількість власних об'єктів щороку збільшується. Ринок франчайзингу в Україні поступово прискорюється, незважаючи на кризу. Загалом кількість власних і франчайзингових об'єктів за період 2017-2020 рр. зросла на 28% (рис. 2.5).



*Рис. 2.5 - Кількість власних і франчайзингових об'єктів у франчайзингових компаніях за 2017-2020 рр., (одиниць)\**

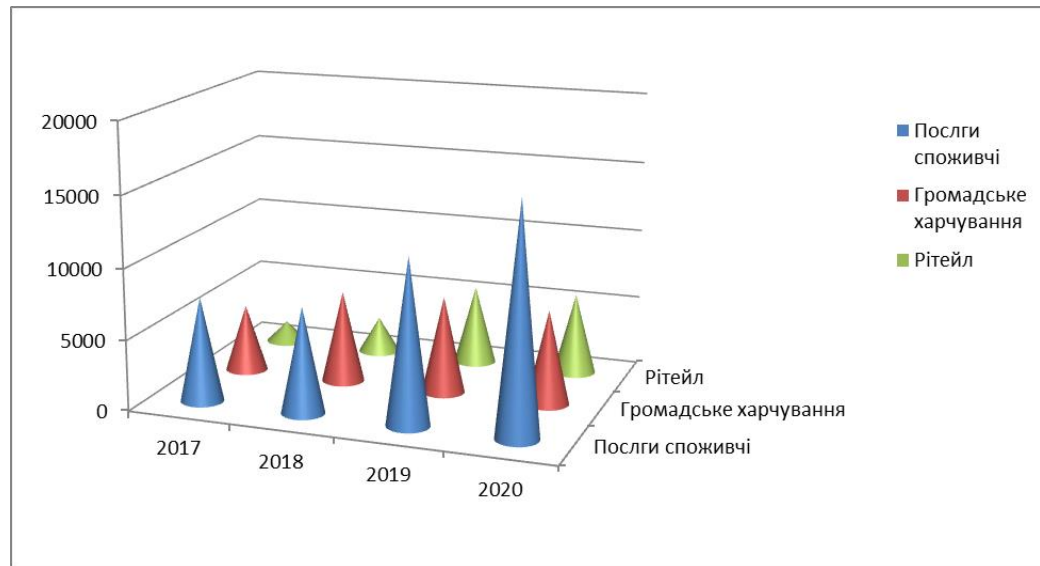
\*Побудовано автором за даними Franchise Group.

За даними Franchise Group у 2020 р. кількість власних і франчайзингових об'єктів франчайзингових компаній в Україні склала 28579 об'єктів, із яких 6430 складають особисті об'єкти самих франчайзерів, а 22149 - утворені за рахунок продажу франшиз до франчайзі. Ці дані унаочнюють ефективність механізму розширення власного бізнесу шляхом ведення франчайзингової діяльності. Загальна кількість франчайзингових об'єктів впродовж року збільшилась на 4417 одиниць [24].

У структурі франчайзингових об'єктів перше місце за кількістю займають послуги, друга позиція - громадське харчування, а на третій – ритейл (рис 2.6)

На українському ринку франчайзингу всі три сектори ростуть з кожним роком. Вже не перший рік лідируючі позиції утримує спектр послуг. Щодо

сфери роздрібної торгівлі, то на франчайзинговому ринку швидкими темпами розвивається продуктовий рітейл, який не потребує власної виробничої бази.



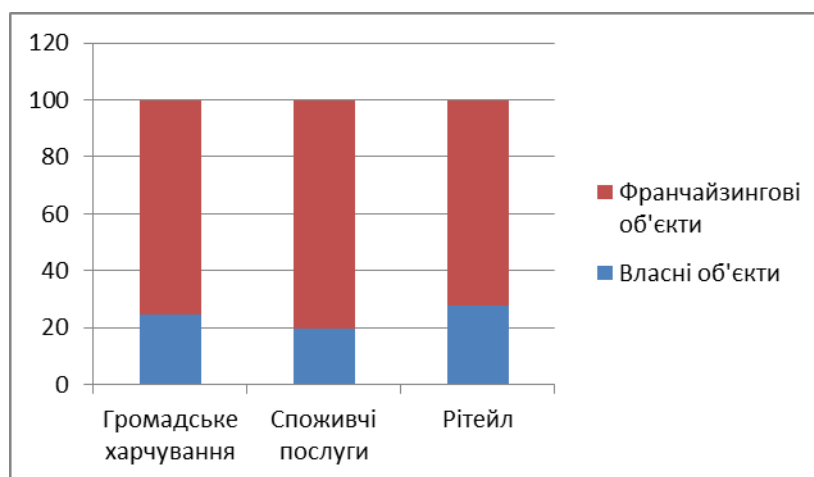
*Рис. 2.6- Загальна чисельність власних і франчайзингових об'єктів у розрізі галузей за період 2017-2020 рр.\**

\*Побудовано автором за даними Franchise Group.

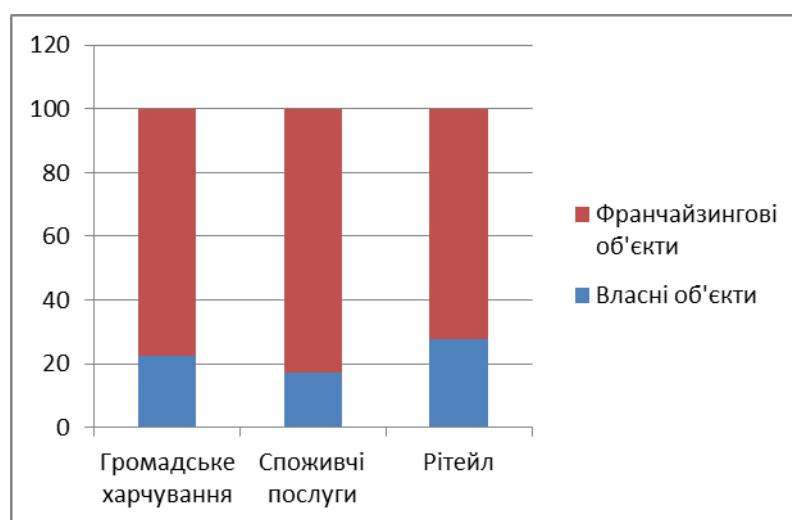
Власні та франчайзингові об'єкти у галузевому розрізі представлені на рис. 2.7.

В умовах сьогодення, українські франшизи створюють комплексну програму дій для відкриття бізнесу, яка охоплює: підтримку новоствореної франшизи, локальний маркетинг та мережу логістики, аудит, навчання, персонального менеджера, збори франчайзі та звіт про виконану роботу. Це значно ширша комплексна програма дій для запуску власного бізнесу, ніж ту, що пропонують закордоном.

Варто звернути увагу на те, що частка саме українських франшиз зростає, так як сама модель бізнесу адаптується під вітчизняний ринок. За оцінками фахівці: «приблизно 30% українських франшиз можуть конкурувати з американськими. Мова йде не про кінцевий продукт, а про франшизу» [24].



а) 2020 рік.

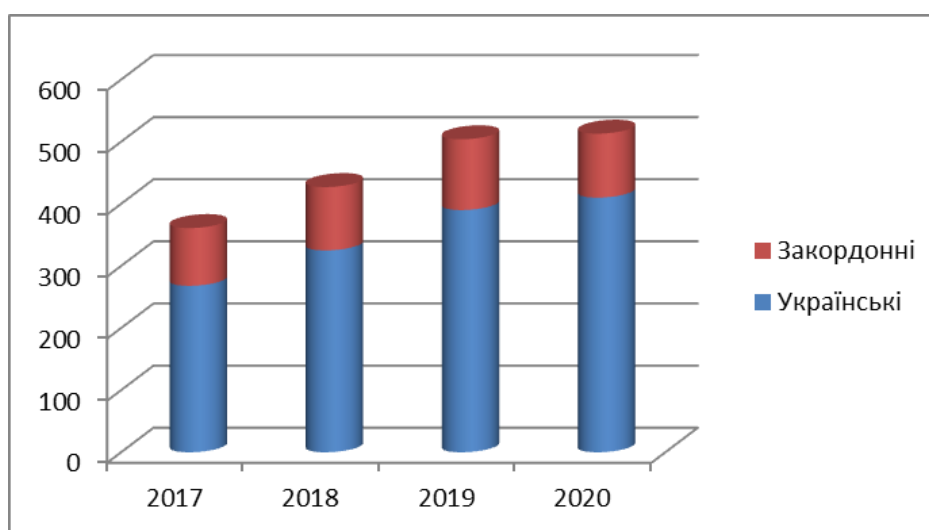


б) 2019 рік.

Рис. 2.7 - Власні та франчайзингові об'єкти (%) у галузевому розрізі 2020 (а)-2019 (б) роки\*

\*Побудовано автором за даними Franchise Group.

Відсоток українських франшиз стабільно збільшується, що вказує про на розвиток власне українського франчайзингу. Але, саме розвиток ринку привертає увагу більшої кількості міжнародних гравців. Також, необхідно враховувати, що міжнародні бренди, як правило, працюють з 1-3 партнерами у межах країни, з метою створення мережі за рахунок локальних гравців (рис. 2.8).



*Рис. 2.8 - Українські та закордонні франчайзингові бренди 2017-2020 рр., (одиниць)\**

\*Побудовано автором за даними Franchise Group.

Станом на 2020 р. на українському ринку франчайзингу лідирують вітчизняні франшизи – 410 компаній. Порівняно з 2019 роком їх кількість збільшилась на 20 одиниць, а зарубіжних навпаки стало менше.

За результатами експертної оцінки Асоціації франчайзингу України така особливість українського ринку франчайзингу пов'язана із тим, що: «від вітчизняних підприємств вимагається мінімальна адаптація до умов ринку, що значно спрощує вхід на нього» [20]. Станом на 2020 рік в Україні функціонує 513 компаній франчайзерів, але швидко зростаючі та популярні підприємства складають не більше 25-30% [20].

Загалом франчайзинг, як складова української економіки, знаходиться на початковій стадії розвитку. Сучасний стан ринку франчайзингу в Україні та в СНД загалом є досить динамічним з точки зору зацікавленості іноземних компаній у вході та розвитку з українськими партнерами. Основними регіонами України з швидкими темпами розвитку франчайзингу є: м. Київ та міста-мільйонники (як правило найвища платоспроможність населення), Західна Україна (у даному регіоні з франчайзі простіше працювати тому, що тут є низка іноземних компаній, які прийшли раніше, зуміли показати, що таке сервіс і що таке партнерські



відносини в рамках франчайзингу). Найбільш привабливі франшизи в Україні 2020 року (як вітчизняні, так і іноземні), розмір вступного платежу, роялті та терміни окупності проєктів подано у таблиці додатку Б.4 [20].

За даними Асоціації франчайзингу в нашій країні зростає популярність та використання франчайзингу у сфері послуг, у тому числі і у сфері туристичної індустрії. В умовах сучасного економічного сьогоднішнього дня, коли відбувається посилення конкурентної боротьби відкриття власних фірм – несе ризики та часто є нерентабельним для українських підприємців. Тому об'єднання туристичних підприємств у систему франчайзингу – це найзручніший і найшвидший спосіб досягнення успіху в туристичному бізнесі, який не вимагає великих капіталовкладень і має суттєві переваги: популярність і розкрученість бренду, досвід роботи туристичної компанії франчайзера, добре налаштована система мережі збуту турпродукту та інше.

Першими на теренах колишнього СРСР почали використовувати туристичну франшизу для розвитку своєї діяльності «Магазини горящих путевок», які з 2004 р. вже функціонували в Україні, а також туристичні фірми «Куда.РУ» та «ВЕЛЛ» (яка, у свою чергу, була сформована вихідцями із туристичного підприємства «Магазини горящих путевок»).

Однією із перших компаній на ринку туристичних послуг України, що розпочала свою діяльність у системі франчайзингу, стало турпідприємство «Галопом по Європах». В основі бізнес-концепції франчайзингової мережі було створення та реалізація брендової продукції, а також, впровадження інноваційних технологій із продажу туристичного продукту та якості обслуговування.

Наприкінці 1990-х р. внаслідок злиття та поглинання в туристичному бізнесі починають з'являтися великі ритейлові компанії, що динамічно розвиваються. Як наслідок, західні транснаціональні корпорації почали активно використовувати придбання сильних продавців (національних туроператорів) із великими обсягами реалізації і популярним брендом в

умовах стрімкого зростаючого споживчого попиту на ринках як внутрішнього, так і міжнародного туризму.

Одним із прикладів застосування такої стратегії є ринки туристичної індустрії держав Східної Європи та СНД, вихід на які західних транснаціональних корпорацій найчастіше починався з придбання одного із великих діючих національних туроператорів або агентської мережі [18, с. 199-200]. Так у 2010 р. відбулось злиття німецького концерну «TUI Travel PLC» з національним туристичним оператором «Вояж-Київ».

Індустрія туризму у світі зазнає значних змін у зв'язку з розвитком інформаційних технологій, глобальною конкуренцією та зростаючим впливом зовнішніх факторів. Все частіше споживачі організовують свій відпочинок самостійно через туристичні портали та платформи, які накопичують пропозиції від постачальників туристичних послуг по всьому світу на вигідних умовах. Масове використання систем лояльності, стимулювання збуту перевізниками та готельними мережами спонукає споживачів туристичних послуг уникати посередників у ланцюжку організації свого дозвілля. Слід зазначити, що ці процеси не зменшили кількість туроператорів та агентств, а призвели до набуття ними додаткових конкурентних переваг організованого туризму.

Серед лідерів туристичної галузі за кількістю обслугованих туристів в 2020 р. виокремлюються туристичні оператори «Join UP!» і «Anex Tour» завдяки консолідації бізнес-діяльності, власних авіакомпаній та широкому асортименту напрямів. Окрім «Join UP!» і «Anex Tour» п'ятірку лідерів туристичної галузі в Україні доповнюють «TUI Ukraine», «TPG» та «Coral Travel» (Ovsyanik, 2020, January 21) (таблиця 2.3). Перераховані підприємства є багатопрофільними туристичними операторами на масовому ринку, з яких тільки два («Join UP!» і «TPG») мають українське коріння.

Таблиця 2.3

Кількість обслуговуваних туристів туристичними операторами України

Туроператори виїзного туризму	Кількість туристів, відправлених в 2020 році, чол.
1. Join UP!	10015475
2. Anex Tour	821730
3. TUI	450000
4. TPG	420000
5. TEZ Tour	Не оприлюднює
6. Coral Travel	305000
7. Pegas Touristik	Не оприлюднює
8. Акорд-тур	Не оприлюднює
9. Компас	152200
10. Альф	Не оприлюднює

Джерело: сформовано автором за [4]

В межах туристичного ринку України функціонує 1766 франчайзингових турагентств. Для визначення значення франчайзингу на ринку туристичних підприємств нами було визначено частку франчайзингових агентств у загальній кількості туристичних агентств України. У відсотковому відношенні вона склала 14,8%, незалежним турагентствам належить 85,28% (рис. 2.9).

Визначена частка є досить приблизною, тому що порахувати точну кількість франчайзингових агентств досить складно. В даний показник включено франшизи найбільших крупних туроператорів і мереж турагентств, які охоплюють приблизно 90% франчайзингового ринку. До кількості в 1766 турагентств увійшли франшизи наступних суб'єктів туристичного ринку: Coral Travel, TUI, TPG, Tez Tour, Anex Tour, Join Up, Pegas Touristik, Мережа турагентств «Поїхали з нами», Мережа турагентств «Гарячих путівок», Море Турів, На канікули, Соната, Феєрія Мандрів, Сільпо Voyage, Tours&Tickets.

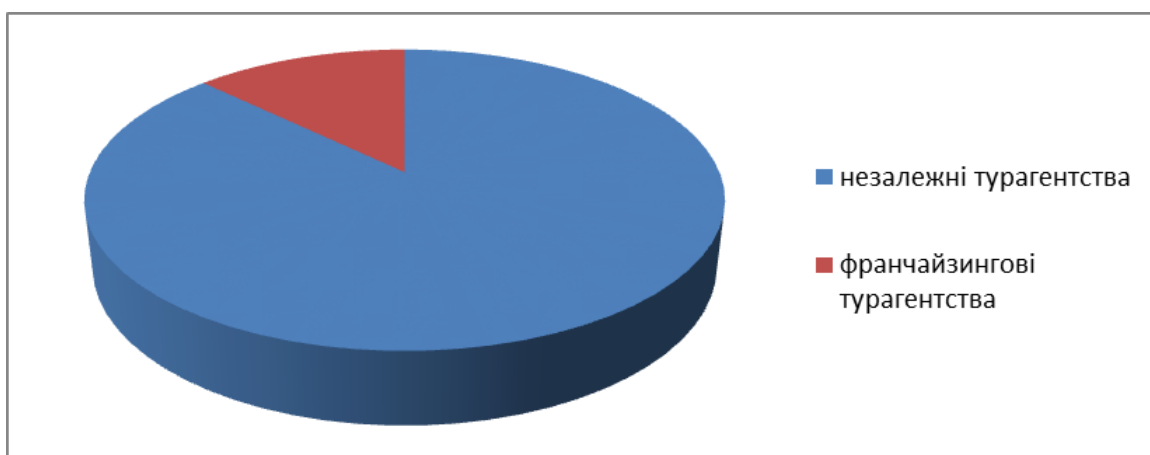


Рис. 2.9 – Частка франчайзингових туристичних агентств

Основні франчайзингові туристичні мережі, які діють в Україні, представлені на рис. 2.10.

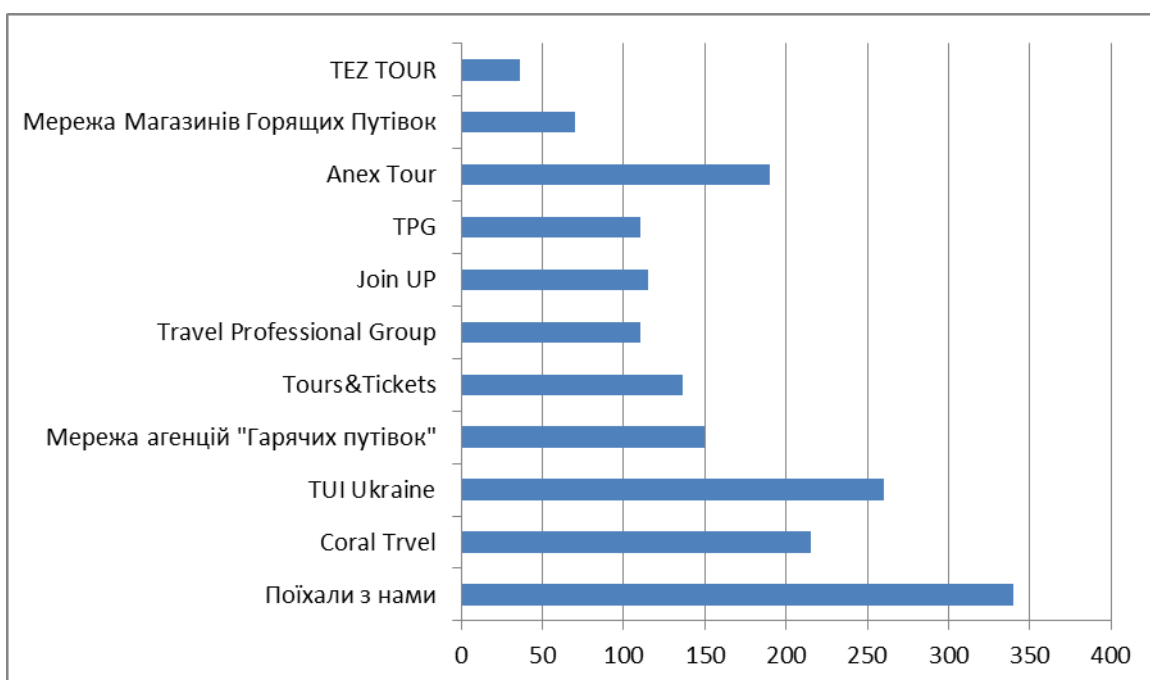
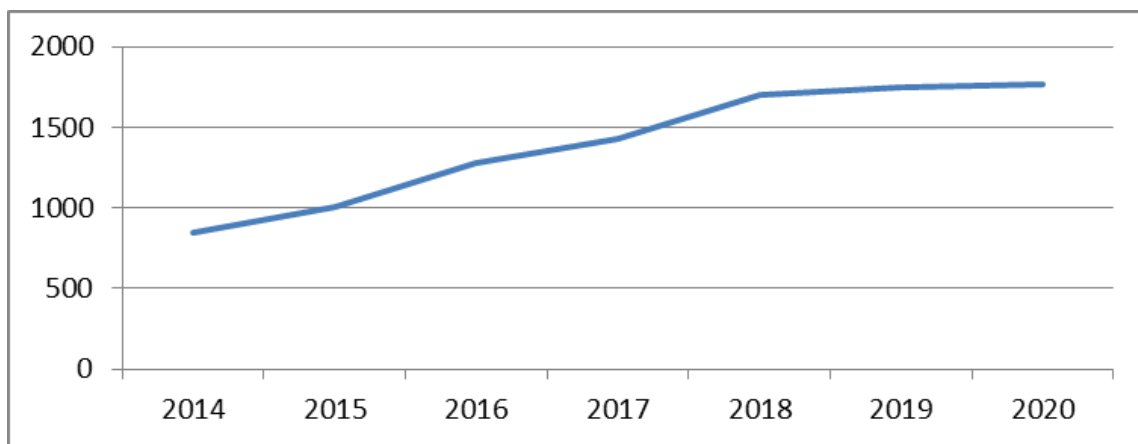


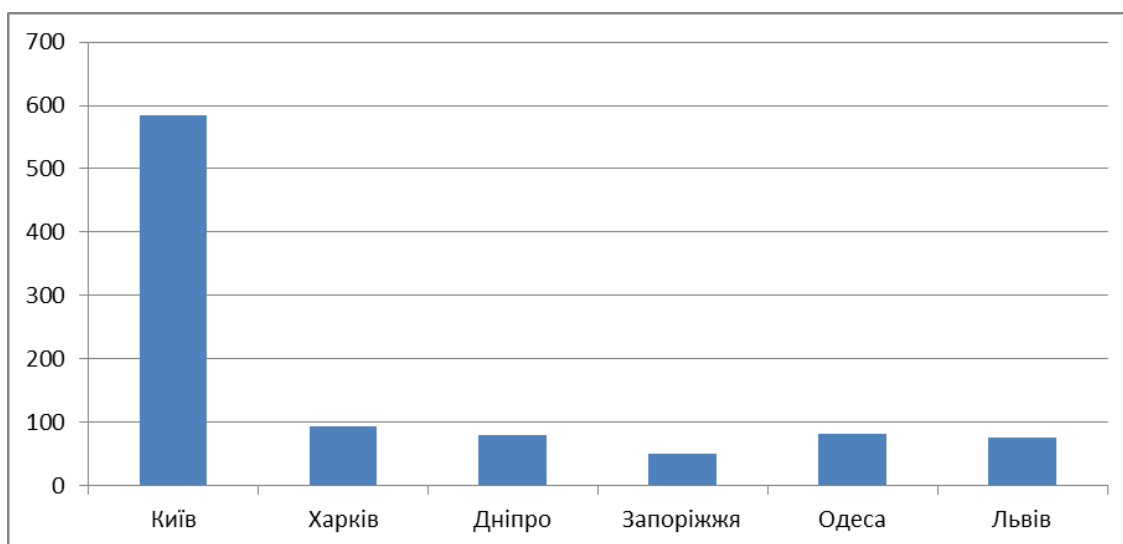
Рис. 2.10 - Найпоширеніші франчайзингові туристичні мережі в Україні

Що стосується динаміки (рисунок 2.11) зростання кількості франчайзингових туристичних підприємств, то вона вказує на постійне зростання популярності ведення франчайзингової моделі ведення бізнесу. У порівнянні з 2014 роком зростання відбулося майже вдвічі і є відображенням тенденцій розвитку ринку франчайзингу загалом.



*Рис. 2.11 – Динаміка франчайзингових туристичних підприємств.*

У розрізі регіонів України найбільша кількість франчайзингових підприємств припадає відповідно і на найбільші регіони (рис. 2.12).



*Рис. 2.12 – Розподіл франчайзингових туристичних підприємств за регіонами України*

Майже третина із них функціонує на туристичному ринку м. Києва (583 турпідприємства), п'ятірку лідерів доповнює місто Харків (94), Дніпро (79) та Львів (76). Інші 811 франчайзингових турпідприємств розподілились за іншими регіонами України.

За критерієм надійності туроператора, що працює на масовому ринку (за даними опитування Української асоціації туристичних агенцій серед директорів та менеджерів туристичних агенцій України про туроператорів, які мають власні чартерні програми за найбільш масовими напрямками), в

2021 р. лідером став Pegas Touristik, який посунув із першої сходинки TEZ TOUR, компанію, яка утримувала лідерство тривалий час [4] (рис. 2.13).

Туроператор	Дотримання заявленої чартерної програми (в т.ч. місто вильоту)	Переноси та затримки рейсів	Частота непоселень у заброньовані готелі	Оцінка роботи гідів	Підтвердження замовлень (швидкість частота відмов)	Гарантія кращої ціни по ранньому бронюванню	Лояльність у вирішенні спірних питань	Фінальна оцінка
Pegas Touristik	4,15	3,93	4,29	3,93	4,18	3,66	3,89	4,01
TEZ Tour	4,14	3,93	4,17	3,93	4,09	3,69	3,86	3,97
Апех tour	3,95	3,67	4,56	3,37	4,49	3,81	3,82	3,95
Kompas	4,02	3,83	4,04	3,76	3,76	3,55	3,89	3,83
Coral Travel	3,67	3,48	4,15	3,76	3,96	3,37	3,43	3,69
Феєрія мандрів	3,80	3,73	3,81	3,78	3,63	3,34	3,56	3,66
TUI	3,62	3,45	3,95	3,68	3,86	3,57	3,47	3,66
Альянс	3,73	3,58	3,79	3,70	3,53	3,37	3,62	3,62
ALF	3,74	3,66	3,77	3,64	3,33	3,29	3,35	3,54
JoinUP!	3,49	3,11	3,74	3,41	3,23	3,35	3,34	3,38
TRG	3,45	3,39	3,48	3,38	2,97	2,92	2,71	3,19
Середнє знач.	3,80	3,61	3,98	3,67	3,73	3,45	3,54	3,68

Рис. 2.13 - Рейтинг tourist-friendly туроператорів

(за даними Української асоціації туристичних агенцій)

Серед компаній, які суттєво покращили свої позиції по відношенню до минулого року виділяється Апех Тур, яка піднялась з 9 одразу на 3 місце. На попередніх позиціях залишились компанії Kompas та Coral Travel - четверта та п'ята позиції відповідно. Майже на 2 шаблі в рейтингу спустився Join UP!, а TUI, навпаки, піднявся на 3. Загалом, пересічна оцінка роботи туроператорів майже стабільна, зафіксовано невеличкий ріст з 3,63 до 3,68 балів і тільки лідер рейтингу подолав планку у 4 бали.

Окрім того, 11 туроператорів оцінювалось за 10 критеріями з точки зору зручності співпраці для агента (рис. 2.14). В запропонованій анкеті, окрім опитування по кожному критерію, наприкінці було одне загальне питання, стосовно того, кому з туроператорів туристичний агент надасть перевагу за інших рівних обставин (рис. 2.15). У 2021 році вперше лідери за результатами даного питання збіглись із більш деталізованим рейтингом.

Туроператор	Справедливість комісійної програми (розмір, шкала)	Сайт (зручність, швидкість)	Актуальність цін у підборі та по факту бронювання	Використання Promo Price	Приховані платежі (доплата за рейс, паливний збір)	Підтримання замовлень	Оцінка роботи "гарячої лінії" оператора (неробочий час)	Лояльність у вирішенні спірних питань	Умови оплати по ранньому бронюванню	Виставлення рахунків	Зведена оцінка
Anex Tour	4,31	4,42	4,04	4,63	3,36	4,49	3,38	3,82	4,34	4,59	4,14
Pegas Touristik	4,38	4,14	3,95	4,12	3,70	4,18	3,80	3,89	4,05	4,41	4,06
TEZ TOUR	4,02	3,61	4,08	4,23	4,03	4,09	3,81	3,86	4,05	4,30	4,01
Kompas	3,89	3,92	3,96	4,14	3,79	3,76	3,90	3,89	3,93	4,22	3,94
JoinUP!	3,85	4,19	3,71	4,40	3,65	3,23	3,40	3,34	3,98	4,33	3,81
TUI	3,88	3,79	3,51	3,11	3,17	3,86	3,53	3,47	3,85	4,21	3,64
Альянс	3,60	3,53	3,62	3,61	3,61	3,53	3,54	3,62	3,53	3,93	3,61
Феєрія мандрів	3,51	3,28	3,55	3,63	3,61	3,63	3,58	3,56	3,57	3,79	3,57
ALF	3,40	3,46	3,41	3,08	3,42	3,33	3,47	3,35	3,55	4,00	3,45
Coral Travel	3,35	3,27	3,39	2,43	2,99	3,96	3,48	3,43	3,93	4,18	3,44
TPG	3,25	3,04	2,83	2,55	2,88	2,97	3,16	2,71	3,26	3,79	3,04
Середнє знач.	3,77	3,70	3,64	3,63	3,47	3,73	3,55	3,54	3,82	4,16	3,70

Рис. 2.14- Рейтинг туроператорів для туристичних агентств

(за даними Української асоціації туристичних агенцій)

Варто відзначити, що у трійці лідерів, у порівнянні з минулорічним рейтингом є суттєві зміни: лідируючі позиції (вперше за весь час опитування) посіла компанія Anex Tour. Лідер попередніх рейтингів - JoinUP! втратив свою позицію лідера та зайняв лише 5 місце. TEZ Tour обійняв третю сходинку, помінявшись місцями з Pegas Touristik. На четвертому місці втримався Kompas, туроператор TUI значно покращив свої позиції, піднявшись із передостаннього місця у 2020 році одразу на 6 позицію. Новачок у рейтингу - компанія Альянс посіла 7 місце.



Рис. 2.15 - Загальне питання, стосовно того, кому з туроператорів туристичний агент надасть перевагу за інших рівних обставин

(за даними Української асоціації туристичних агенцій)

Пересічний бал по вибірці дещо покращився з 3,63 у 2020 році до 3,70 цього року. Основними недоліками роботи (найгірші оцінки) туроператорів є приховані платежі, робота «гарячої лінії» та лояльність у вирішенні спірних питань. Для оцінки впливу коронавірусу на туристичну діяльність у контексті партнерських відносин до стандартної анкети було включене питання щодо оцінки роботи туроператорів в період COVID-19 (чіткість дій, лояльність тощо). Ось як розташувалися компанії на думку туристичних агентів:

Туроператор	Оцінка роботи Компанії в умовах COVID-19	Туроператор	Оцінка роботи Компанії в умовах COVID-19
Anex Tour	4,25	TUI	3,82
Pegas Touristik	4,14	Феєрія мандрів	3,79
TEZ Tour	4,08	ALF	3,76
Kompas	4,05	Альянс	3,69
Coral Travel	3,85	TPG	3,15
Join UP!	3,84		
Середнє значення – 3,86			

(за даними Української асоціації туристичних агенцій)

Показники функціонування найвідоміших франчайзингових туристичних мереж представлені в таблиці 2.4.

У результаті досліджень було виявлено, що кількість туристичних підприємств функціонуючих у системі франчайзингу суттєво перевищує кількість власних фірм представлених туристичних компаній, так у туристичній компанії «Coral Travel» тільки та 6 власних підприємств, решта – франчайзингові, «TUI Ukraine» - 12 власних підприємств, «Поїхали з нами» - 3 власних підприємства.



Таблиця 2.4

## Показники функціонування найвідоміших франчайзингових мереж в туризмі

Франчайзингова мережа	Інвестиції грн	Вступний внесок, грн	Роялті грн	Дохід %	Період окупності міс.	Досвід роботи, років	Кількість офісів, од.	План продажів турів
Join UP	20000-50000	22000-23000	1000-2000-2000-3000	10-13%	3-9	2016 з 1997	106-115	200-200-400-400
Anextour		13000-23500	1050	13-14%		2005	190	Від 250
TUI		15000 - 16300	1500-50-200€	12-14%	6-18	2014	260	40-80-80-160-160
TPG Agency»		2000-50000-14000	відсутні	9-12%		2011 з 1994	110	200-200-400-400
Tez tour		50000-70000	1,00%	індивідуальні %	12-24	2010 з 1994	36	індивідуальний
PEGAS Touristik		відсутній	30-50\$-1200-1350	10-14%		2004	.*	150-150-300-300
Coral Travel		8000-28000	1000-2500	13%-15%		2014 з 1992	310	180-200-220-350
Поїхали з Нами	Від 150000	40000 - 100000	0,1 до 2%	від 10%	Від 12	2008 з 2004	350	

Зауважимо, що успіх розвитку франчайзингових туристичних мереж не знаходиться у прямій залежності від терміну функціонування туристичного підприємства в системі франчайзингу. Як приклад, туристична фірма «Сеть Агентств Горящих Путевок», що розпочала франчайзингову діяльність одночасно із туроператором «TUI Ukraine» у 2003 році має близько 160 підприємств, які функціонують у мережі (менше на 64%, ніж у конкурента) та не має власних об'єктів.

Це пов'язано з тим, що «TUI Ukraine» входить до складу найбільшого міжнародного туристичного холдингу «TUI Group», який обслуговує понад

30 мільйонів туристів на рік, пропонує відпочинок у 180 країнах світу та є однією із найпопулярніших та найприбутковіших туристичних компаній [14].

Важливою перевагою туристичного підприємства «TUI Ukraine» є індивідуальний підхід і до споживачів (розробка унікальних концепцій дозвілля, таких як «TUI Fun & Sun», «Club Magic Life», «Suneo Club», «TUI Тукан» та програма лояльності «TUI Friends») і до кожного потенційного франчайзі (розробка трьох моделей розвитку партнерства).

Відносно «молодими» туристичними компаніями, які нещодавно почали створювати власні франчайзингові мережі і показали високі результати своєї діяльності, є туроператори «Join UP!». (франчайзингова мережа туристичних агенцій «JOIN UP.TO TRAVEL», 2012 р.) та «Travel Professional Group» («Agence TPG», 2011 р.). Перший має 115 франчайзі та 1 власну компанію, другий – 110 франчайзі та 9 власних компаній. Їхня успішна діяльність обумовлена ефективним використанням інструментів франчайзингу та наданням висококваліфікованої підтримки діловим партнерам, наявністю професійного туристичного персоналу та їх періодичною акредитацією, якісним обслуговуванням та наданням відмінного туристичного продукту.

Турпідприємство «Сеть магазинів горящих путевок», яке функціонує в системі франчайзингу понад 20 років, на відміну від «молодих» конкурентів, нараховує 70 фірм в мережі на території України. Така повільна розбудова франчайзингових відносин компанії на теренах нашої країни пов'язана із зосередженістю туроператора на розвитку підприємств на внутрішньому ринку послуг.

Отже, на ринку туристичних послуг України функціонують як вітчизняні франчайзингові мережі («Поехали с нами», «TPG Agency», «JOIN UP.TO TRAVEL», «Феєрія мандрів», «Сеть Агентств Горящих Путевок», «Соната»), так і з іноземним походження («TUI Ukraine», «Coral Travel», «Сеть магазинів горящих путевок», «TEZ TOUR Турагенція®»). Варто

відзначити, що туристичні мережі у системі франчайзингу є одними із найстійкіших до усіх можливих зовнішніх негативних чинників впливу, особливо у періоди економічної кризи. Це обумовлюється тим, що у цей період туристичні підприємства, які нездатні вижити у конкурентній боротьбі, намагаються скоординуватись, щоб спільно продовжувати боротьбу, формуючи, таким чином, франчайзингову туристичну мережу.

У всьому світі франчайзингові мережі є досить розвиненими, прибутковими і більшість туристичних підприємств давно функціонують у цій системі. Проте в Україні використання франчайзингу на туристичному ринку послуг знаходиться на стадії формування попиту.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

Враховуючи історичні аспекти розвитку франчайзингу виокремлено найважливіші періоди та етапи його формування - зародження, становлення та інтенсивного розвитку з яким пов'язана його популяризація у різних сферах і видах економічної діяльності.

Тенденції розвитку франчайзингу в Україні відповідають світовим трендам. Кількість франчайзингових об'єктів як в Україні, так і у світі зростає. Аналіз динаміки розвитку франчайзингу на національному ринку за останні 15 років виявив тенденцію його зростання у 13 разів. Це пояснюється його стійкістю та ефективністю, незважаючи на економічну та політичну кризи в Україні.

У розрізі окремих видів економічної діяльності, найпоширенішим він є у сфері послуг (55% від загальної чисельності франчайзингових об'єктів), у тому числі в сфері туристичної індустрії. В умовах сучасного економічного сьогодення відкриття власних фірм – несе ризики та часто є нерентабельним для українських підприємців, тому об'єднання туристичних підприємств у систему франчайзингу надає їх низку переваг.

У результаті дослідження виявлено: що частка франчайзингових агентств у загальній кількості туристичних агентств України складає лише 14,8%; серед лідерів туристичної галузі за кількістю обслугованих туристів в виокремлюються туристичні оператори «Join UP!» і «Anex Tour»; більшість із франчайзингових підприємств сконцентровані у містах мільйонниках; кількість власних підприємства значно поступається франчайзинговим; визначено особливості функціонування основних франчайзингових туристичних мереж України.

## РОЗДІЛ III. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ ФРАНЧАЙЗИНГУ НА ТУРИСТИЧНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

### 3.1 Визначення факторів впливу на конкурентоспроможність франчайзингових мереж у туристичному бізнесі України

В сучасних умовах загострення конкуренції на ринку туристичних послуг в Україні та світі вітчизняні підприємства повинні виживати та шукати інноваційні підходи для реалізації стратегічного та ефективного управління підприємством.

Створення франчайзингових мереж є одним із сучасних інструментів забезпечення стабільності позицій компаній у туристичному бізнесі. У контексті зазначеного доречно визначити та систематизувати вплив основних груп факторів формування та конкурентоспроможності франчайзингових туристичних мереж. На основі опрацювання, аналізу та систематизації літературних джерел пропонується виділити 3 групи факторів.

I група - державно-економічна. Її ключовою особою є держава. Вона позитивно вплине на конкурентоспроможність туристичного бізнесу за умов:

- ✓ визнання пріоритетності розвитку туристичної індустрії;
- ✓ популяризації національного туристичного бренду;
- ✓ розроблення та підписання відповідних законодавчих та нормативно-правових актів з питань регулювання франчайзингових відносин в Україні та за кордоном;
- ✓ створення регулюючого органу франчайзингових відносин у всіх сферах та видах економічної діяльності (включаючи туризм) для отримання офіційної статистичної інформації;
- ✓ відкриття спеціалізованих шкіл, розробки відповідних навчальних програм та обмін досвідом позитивними світовими практиками для набуття ділових навичок, у тому числі туристичних, у системі франчайзингу;
- ✓ здійснення популяризації франчайзингу як сучасного конкурентоздатного інструменту ведення бізнесу;

✓ формування системи зв'язку: держава-наука-бізнес-споживач.

Саме у такий спосіб ефективніше здійснюватиметься процес формування франчайзингових туристичних відносин, які розвиваючись в єдиній системі забезпечуватимуть конкуренцію турпідприємств на національних та світових ринках туристичних послуг.

Однак державно-економічна група матиме негативний вплив на процес формування франчайзингових туристичних мереж та конкурентоспроможність бізнесу, якщо держава:

- не визнає пріоритетів розвитку туристичної сфери як вагомого інструменту забезпечення стабільності економічного життя в державі;
- не зацікавлена у популяризації вітчизняного туристичного бренду;
- проявляє неоднозначність ставлення до франчайзингу як економічного інструменту;
- для врегулювання франчайзингових відносин в межах країни не створить надійного законодавчого базису;
- не здійснить ефективного реформування у системах безпосереднього впливу (сфера кредитування, оподаткування, тощо) на франчайзингову діяльність;
- не забезпечить якісного подання інформації щодо ефективності реалізації підприємницької діяльності у системі франчайзингу;
- не забезпечить позиціонування франчайзингу як інноваційний катализатора зростання та розвитку туристичного бізнесу.

II група – соціальна. Вона включає персонал туристичного підприємства-франчайзера, потенційних франчайзі та споживачів туристичних послуг. Тому варто розглянути, який вплив на конкурентоспроможність туристичних підприємств має кожен із зазначених вище представників соціальної групи.

1) Персонал туристичного підприємства-франчайзера сприятиме зростанню та формуванню франчайзингової туристичної мережі за умови:

- ✓ чіткого визначення та представлення франчайзером логічно обґрунтованої бізнес-стратегії розвитку франчайзингових відносин;
- ✓ визначення значення та ролі діючого персоналу у новій бізнес-концепції;
- ✓ розробка пропозицій ефективної мотивації;
- ✓ забезпечення профільного навчання та підвищення кваліфікації із гарантованим збереженням робочих місць;
- ✓ єдності поглядів щодо стратегічних цілей розвитку франчайзингових туристичних мереж у франчайзера та діючого персоналу.

Персонал негативно вплине на формування франчайзингових туристичних мереж і конкурентоспроможність компанії, якщо:

- не зрозуміє нову бізнес-концепцію розвитку туристичного підприємства;
- переважатиме почуття невпевненості у зв'язку з відсутністю необхідних професійних навиків і досвіду здійснення туристичної діяльності у системі франчайзингу, а це може спровокувати втрату робочого місця;
- якщо ролі нинішнього персоналу в новій стратегічній концепції розвитку туристичного бізнесу будуть нечітко визначені;
- відсутня мотивація.

2) Потенційні франчайзі також можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на процеси формування та зростання франчайзингових туристичних мереж і конкурентоспроможність туристичних компаній. Реалізація позитивного впливу буде залежати від:

- ✓ формування та розвитку професійних ділових відносин між франчайзером і франчайзі;
- ✓ розширення зони збуту турпродукту;
- ✓ набору кваліфікованого персоналу в компанії франчайзі;
- ✓ популярності туристичного бренду франчайзера;
- ✓ збереження іміджу турпідприємства-франчайзера у франчайзинговій мережі;

✓ дотримання вимог єдиних стандартів якості обслуговування споживачів на всіх туристичних підприємствах франчайзингової мережі.

Негативний вплив на конкуренцію підприємств туристичного бізнесу потенційні франчайзі чинять за умови:

- розголошення комерційної таємниці франчайзера щодо технології виробництва туристичної продукції, основних аспектів бізнес-концепції тощо;
- трансформації діючого франчайзі в потенційного конкурента;
- недотримання вимог бізнес-концепції франчайзера на одному чи декількох туристичних підприємствах мережі;
- невідповідності іміджу туристичної компанії-франчайзера;
- відмінності поглядів франчайзі та франчайзера щодо визначення пріоритетів розвитку франчайзингових туристичних мереж. Наприклад, для франчайзера насамперед важливим є освоєння нових ринків збуту, чи підвищення якості обслуговування клієнтів, а для франчайзі – швидке збагачення та можливість відкриття власного бізнесу.

3) Споживачі туристичних послуг є основними представниками соціальної групи впливу на конкуренцію між підприємствами.

Саме вони здійснюватимуть позитивний вплив на формування та функціонування франчайзингових туристичних мереж, їх конкурентоспроможність серед підприємств сфери туризму за умови реалізації таких чинників:

- створення франчайзером актуального або інноваційного турпродукту;
- своєчасний моніторинг споживачів на ринку туристичних послуг та ефективний вибір цільової аудиторії;
- залучення і використання сучасних інформаційних технологій для ефективного розвитку та функціонування франчайзингових туристичних мереж;



- створення відповідних мобільних додатків щодо пропозицій туристичних підприємств мережі (з урахуванням особливостей територіального розміщення туристичного підприємства-франчайзі) для зручного доступу споживачів у режимі 24/7;

- дотримання відповідності єдиної стратегії розвитку і системи якісного обслуговування клієнтів на підприємствах франчайзингових туристичних мереж.

Однак споживачі матимуть негативний вплив, якщо:

- відсутня інноваційність пропонованого турпродукту, тобто інноваційний потенціал підприємства не використовується або використовується неефективно, зокрема при створенні товарів чи послуг (технології виробництва в цілому чи окремого бізнес-процесу, зокрема), їх популяризації (примітивна рекламна кампанія), просуванні та збуті (вузькі канали збуту і небажання їх розширювати) тощо;

- здійснюється несвоєчасний моніторинг споживачів на ринку туристичних послуг, і відповідно, пропонується неактуальний турпродукт;

- при створенні турпродукту не беруться до уваги індивідуальні потреби споживачів;

- недостатній рівень використання або застарілі інфо-технології;

- неефективна рекламна кампанія пропонованого турпродукту.

III група - геополітична, суб'єктами якої є Україна та усі країни світу. В основному це пов'язано з державним сприянням та допомогою у просуванні франчайзингу як одного із ефективних економічних інструментів розвитку бізнесу на законодавчому рівні. В умовах сьогодення, у правовому полі України відсутній концептуально-понятійний апарат франчайзингу і не врегульоване вирішення важливих питань, у тому числі переддоговірного розкриття інформації франчайзі про франшизу, яке в інших країнах є законодавчо врегульованим (США, Італія), здійснення тестування

франчайзером франшизи перш, ніж пропонувати її франчайзі (Італія, Великобританія) тощо[27].

У рамках міжнародного співробітництва Україна негативно впливає на формування франчайзингових туристичних мереж і конкурентоспроможність підприємств, зокрема:

- загострення внутрішньо- і зовнішньополітичних конфліктів;
- відсутністю стратегічних важелів популяризації вітчизняних туристичних дестинацій;
- несвоєчасністю моніторингу «специфікації туристичної регіоналістики» України;
- нестабільністю або втратою міжнародних зв'язків із західними бізнес-партнерами;
- використанням закордонних «штампів» у створенні національного туристичного продукту, що спонукає вітчизняних споживачів надавати перевагу іноземному, але більш якісному (за відповідну ціну) туристичному бренду» [54, с. 326-328].

Проте Україна сприятиме розвитку франчайзингових туристичних мереж, що матиме прямий позитивний вплив на конкуренцію між туристичними підприємствами на національному та міжнародному ринках за умов:

- ✓ дослідження та розширення нових туристичних ринків України;
- ✓ збільшення популяризації вітчизняного туристичного продукту на світовому ринку послуг;
- ✓ формування та розвитку надійних ділових відносин із закордонними партнерами;
- ✓ залученням кваліфікованих кадрів до управління як на державному, так і на рівні бізнесу;
- ✓ перейняття сучасного світового досвіду врегулювання понятійного апарату франчайзингу на нормативно-законодавчому рівні;

✓ залучення іноземних інвестицій у розвиток національного туристичного бізнесу;

✓ подальшого використання інноваційних підходів проведення PR-кампанії туристичної привабливості України у світі.

У додатку В.1 представлені фактори ризику для розбудови міжнародних франчайзингових мереж.

Отже, франчайзинг є безсумнівним лідером організації і розвитку бізнесу практично у всіх сферах та видах економічної діяльності. Він пройшов довгий шлях свого формування і розвитку в багатьох країнах світу, але, в Україні значно пригальмовує у своєму розвитку. Це зумовлено низкою основних проблем, які стримують його розвиток, зокрема недосконалістю державного законодавства, недостатньою кількістю кваліфікованих працівників залучених у сферу франчайзингу, відсутністю належного інформування, а також, необхідністю стартового капіталу для входження в франчайзингову систему підприємців тощо. В умовах всезростаючої сучасної конкуренції саме франчайзингові відносини є перспективним та економічно вигідним джерелом розвитку ділової активності для будь-якої країни, в тому числі, і для України.

### **3.2 Оцінка ефективності діяльності туристичних підприємств у вітчизняній системі франчайзингових відносин**

За сучасних умов глобалізаційних перетворень, кризових ситуацій в економіці держав спричинених пандемією COVID-19 політика держави у сфері туристичної діяльності вимагає нових антикризових регуляторів розвитку, одним із яких є франчайзинг.

Ефективне функціонування туристичних мереж у системі франчайзингу нашої держави залежить від:

- належного регулювання франчайзингових відносин на рівні держави (законодавче, нормативно-правове забезпечення франчайзингової діяльності);

- мети та пріоритетних завдань створення франчайзингових туристичних мереж поставлених франчайзером;
- вибраної тактики і стратегічного плану дій для досягнення поставленої мети та завдань;
- грамотності складеного бізнес-плану і проведених розрахунків;
- наявності необхідних інвестиційних коштів та бажання інвестувати їх у новий бізнес;
- ретельного ставлення до відбору потенційних франчайзі;
- уміння налагодити надійні ділові відносини з бізнес-партнерами;
- бажання франчайзера надати часткове чи повне право володіння туристичною франшизою потенційному франчайзі;
- оформлення на узаконених (юридичних) умовах франчайзингового договору;
- налагодженого контролю дотримання єдиних стандартів щодо надання туристичних послуг, обслуговування споживачів всередині мережі та інше.

Підґрунтям розвитку франчайзингового бізнесу в Україні є вітчизняні бренди. На жаль, низький рівень привабливості української туристичної франшизи на світовому ринку послуг у значній мірі обумовлений певними інвестиційними ризиками для закордонних інвесторів, незважаючи на позитивну динаміку рейтингу інвестиційної привабливості України у 2020 році. У 2013 році Україна посідала 152-е місце, однак уже в 2020 році піднялася до 64-ї позиції. Але, загалом, інвестиційний клімат впродовж 2020 р. зазнав негативних оцінок, як інвесторів так і підприємців. Негативними чинниками впливу на інвестклімат визначені слабка судова система, високий рівень корупції та тіньова економіка. Окрім того, інвестиційний клімат піддавався впливу пандемії, на що вказують результати політики залучення прямих іноземних інвестицій у 2020 р. в Україні, які виявилися негативним. Тобто, інвестори не вводили, а, навпаки, виводили інвестиційні ресурси (400 млн. дол. США). Такі процеси характерні для світової економіки в цілому,

однак більш важливим є те, що Україна: «так і не спромоглася запропонувати міжнародним інвесторам належних умов діяльності та безпеки» [55].

Дослідження ринку українського франчайзингу підтверджує його існування і факт, що незважаючи на важку економічну ситуацію та інші дестимулюючі чинники, він має позитивний вплив на розвиток туристичної сфери. Економічна криза стала своєрідним поштовхом для вітчизняних підприємців продовжувати розбудовувати власний бізнес, здійснювати пошук нових стратегічних напрямків та моделей поведінки турагентств для виживання у конкурентній боротьбі, вдосконалювати або створювати інноваційно-якісний туристичний продукт, який максимально забезпечуватиме сучасні вимоги найвибагливіших споживачів. Тому, формування франчайзингових відносин у сфері туризму – це актуальний інвестиційний інструмент, що сприяє досягненню рівноваги у співвідношенні попиту-пропозиції та є найпривабливішим із точки зору швидкого розвитку туристичної бізнес-концепції франчайзера при відносно невеликих витратах.

На основі аналізу різних показників функціонування франчайзингових туристичних мереж України нами були виділені трійки їх лідерів та аутсайдерів для визначення необхідних характеристик туристичної франшизи, які будуть актуальними і для франчайзера (щоб створити конкурентну франшизу), і для потенційного франчайзі (табл. 3.1)

Таким чином, лідери туристичної індустрії – «TUI Ukraine» («TUI Турагентство») та «Travel Professional Group» («TPG Agency») – визначені як конкурентоспроможні франчайзингові мережі, що діють на українському ринку послуг. Ефективність їх діяльності обумовлена оптимальними умовами співпраці з існуючими та потенційними франчайзі в порівнянні з конкурентами (відповідність між розміром необхідних вкладених коштів і терміном реальної їх окупності, перспективи швидкого розвитку мережі з мінімальними інноваційними ризиками) і прихильність більшості споживачів туристичних послуг: широкий асортимент туристичних товарів і послуг, повага до цін, якість обслуговування та ін.

Таблиця 3.1

### Лідери та аутсайдери туристичних мереж України за різними параметрами

Лідери	Аутсайдери
<b>1. Паушальний внесок</b>	
Мережа турагентств «Coral Travel» (15 тис. грн.), «Сеть Агентств Горящих Путевок» (3 тис. грн.), мережа туристичних агенцій «Феєрія мандрів» (300 дол. США), які можна віднести до категорії недорогих туристичних франшиз у порівнянні з представленими конкурентами.	«TUI Турагентство» (15-35 тис. грн.), мережа турагентств «Поехали с нами» (20-35 тис. грн.) «TEZ TOUR Турагенція®» (80-100 тис. грн.). Останні позиції у рейтингу зумовлені, в першу чергу, нефіксованою сумою вступного внеску, що значно відлякує потенційних франчайзі.
<b>2. Роялті</b>	
Мережа турагентств «Coral Travel» (для першого року співпраці - безкоштовно, надалі - 1-2 тис. грн.), «Сеть Агентств Горящих Путевок» (800 грн., є незмінною протягом останніх років), мережа агентств «TPG Agency» (500-800 грн.).	«TUI Турагентство» (50-200 дол. США), «TEZ TOUR Турагенція®» (1% від обороту), мережа турагентств «Поехали с нами» (1-2% від обороту), що зумовлено нестабільністю розмірів нарахування.
<b>3. Мінімальна сума інвестицій</b>	
Мережа туристичних агенцій «Феєрія мандрів» (740 дол. США, найдешевша пропозиція з усіх представлених), «TPG Agency» (1000 дол. США), «Сеть Агентств Горящих Путевок» (1000 дол. США).	Мережа турагентств «Поехали с нами» (2,6 тис. дол. США), «Сеть магазинів горящих путевок» (3 тис. дол. США), «TEZ TOUR Турагенція®» (3 тис. дол. США).
<b>4. Термін окупності інвестицій</b>	
Мережа туристичних агенцій «Феєрія мандрів» (від 6 міс.), «TPG Agency» (від 6 міс.), мережа турагентств «JOIN UP TO TRAVEL» (6-12 міс.).	Мережа турагентств «Coral Travel» (від 16 міс.), мережа турагентств «Поехали с нами» (17 міс.), «TEZ TOUR Турагенція®» (18-24 міс.).
<b>5. Кількість туристичних підприємств франчайзера на вітчизняному ринку (власних/ франчайзингових).</b>	
«TUI Турагентство» (12/250), мережа турагентств «Coral Travel» (6/255), мережа турагентств «Поехали с нами» (3/240).	«TEZ TOUR Турагенція®» (11/41), мережі агенцій «Соната» (1/41) та «Феєрія мандрів» (0/37).
<b>6. Географія присутності туристичних підприємств франчайзера на міжнародному ринку.</b>	
«TUI Турагентство» (130 країн, входить до складу міжнародної компанії «TUI Group»), мережа турагентств «Coral Travel» (10 країн, входить до складу міжнародної компанії «OTI Holding»), «TEZ TOUR Турагенція®» (10 країн).	«TPG Agency», мережі агенцій «Соната» та «Феєрія мандрів», у яких відсутні представництва на міжнародному ринку.
<b>7. Підтримка франчайзі до та після вступу у мережу.</b>	
«TPG Agency», «TUI Турагентство», мережа агенцій «Соната». Позитивне оцінювання цих франчайзингових туристичних мереж зумовлене наданням повного спектру	«Поехали с нами» та «Феєрія мандрів», «TEZ TOUR Турагенція®», що зумовлено низьким рівнем надання консультаційних послуг потенційним бізнес-партнерам, а також

<p>консультаційних послуг (юридичні, фінансові, організаційні, маркетингові тощо); створенням спеціальних шкіл та центрів навчання потенційних франчайзі; проведенням семінарів, вебінарів, тренінгів, рекламних турів та виїзних конференцій; закріпленням персонального куратора за кожним підприємством франчайзі тощо.</p>	<p>відсутністю інноваційного підходу щодо врахування потреб кожного підприємства-франчайзі.</p>
<p><b>8. Інформаційно-технологічне та технічне обслуговування франчайзі.</b></p>	
<p>«TUI Турагентство», «TPG Agency», мережа турагентств «Coral Travel». Першість у рейтингу пояснюється наявністю необхідного інноваційного програмного забезпечення франчайзі для ефективного функціонування в мережі, а саме: інформаційного сайту для її учасників, корпоративної CRM-системи для автоматизації роботи з клієнтами, навчальних Інтернет-порталів та індивідуального порталу для співпраці турагентств, систем контролю якості підприємств-франчайзі та регулярного анкетування споживачів для своєчасного та актуального задоволення їх потреб тощо.</p>	<p>«Сеть магазинів горящих путевок», «Сеть Агентств Горящих Путевок», «Феєрія мандрів».</p>
<p><b>9. Інформаційно-технологічне та технічне обслуговування споживачів</b></p>	
<p>«TPG Agency», «TUI Турагентство», мережа агенцій «Соната», що зумовлено їх активною діяльністю в соціальних мережах, створенням спеціалізованих мобільних додатків доступу та систем онлайн-бронювання, унікальними системами захисту туристів, цілодобовою службою їх підтримки як на території України, так і закордоном і т. д.</p>	<p>«Сеть магазинів горящих путевок», мережі турагентств «Coral Travel» та «Поехали с нами».</p>
<p><b>10. Пропозиції та умови співпраці.</b></p>	
<p>«TPG Agency», «TUI Турагентство», мережа турагентств «JOIN UP.TO TRAVEL». Створення індивідуальних програм, моделей та форматів співпраці, бонусних програм та мотиваційних концепцій (рейтингова система оцінювання діяльності кожного підприємства-франчайзі, підвищення кваліфікації, атестація та грошова винагорода персоналу) - це все забезпечує формування та розвиток довготривалих й ефективних франчайзингових відносин з бізнес-партнерами.</p>	<p>«Сеть магазинів горящих путевок», «Сеть Агентств Горящих Путевок», «TEZ TOUR Турагенція®».</p>

У результаті проведеного дослідження з'ясовані необхідні характеристики туристичної франшизи актуальні як для франчайзера (для створення конкурентної франшизи), так і для потенційного франчайзі, а саме:

- доступність (складає до 35 тис. грн. ) із оптимальним розміром роялті (пересічно 1-2 тис. грн.) і мінімальним терміном окупності (від 6 міс.);
- інтенсивність зростання туристичної мережі (кількість представництв франчайзера на національному та міжнародному ринках);
- створення необхідної консультаційної підтримки у режимі 24/7;
- сучасне, якісне інформаційно-технологічне та технічне забезпечення франчайзі та споживачів туристичних послуг;
- розроблення актуальних програм і моделей співпраці з потенційними та діючими франчайзі;
- в процесі співпраці використання систем заохочення - мотиваційної, бонусної та рейтингової;
- заходи популяризації бренду франчайзера із використанням інноваційних інструментів проведення рекламної кампанії.

### **3.3 Перспективні моделі розвитку франчайзингу в туристичному бізнесі**

Як уже нами згадувалось у п. 2.3 лідерами туристичної галузі за чисельністю обслугованих туристів стали туристичні оператори «Join UP!» і «Anex Tour». Такі високі позиції досягнуті завдяки консолідації бізнесу, наявності власних авіакомпаній, широкому асортименту напрямів. Також, п'ятірку лідерів туристичної галузі в Україні очолюють «TUI Ukraine», «TRG» і «Coral Travel» [40]. Вказані підприємства є багатoproфільними туроператорами масового ринку із яких тільки «Join UP!» і «TRG» є вітчизняного походження. Варто відзначити, всі вони застосовують у своїй діяльності модель ділового франчайзингу, яка набуває характерних рис та особливостей у Європі та в Україні, для з'ясування яких порівняємо основні характеристики моделей ділового франчайзингу.



*Кількість власних та франчайзингових агенцій.* Працюючи на закордонних ринках, туроператор вирішує складне питання відкриття власних або франчайзингових агенцій, які з точки зору економіки є різними видами діяльності. Питання є дискусійним, так як, зростання кількості власних підприємств є індикатором рентабельного бізнесу, а з іншого – виникають сумніви щодо правильності організації франчайзингової мережі, так як за таких обставин їй приділяється мало уваги.

У провідних європейських туристичних концернів не склалось єдиної думки з цього питання і в більшості випадків, вони використовують принцип максимально ефективного розвитку, основна ціль якого - вигода бізнесу. Так, якщо в даний період вигідніше відкривати власний офіс, то відкривають його. В умовах, коли вигідніше розвивати франчайзингову мережу, відкривають останню. Наприклад: «концерну «TUI AG» (Touristik Union International) у Франції належать мережі туристичних агенцій «Nouvelles Frontieres» і «Navas». «Nouvelles Frontieres» має практично однакову кількість власних і франчайзингових офісів, а «Navas» складається тільки з франчайзі»[40]. При цьому, зауважимо, що всі офіси отримують однакову підтримку та однаково підлягають контролю якості наданих послуг.

Як свідчить українська статистика з франчайзингу, відсоток власних об'єктів в 2019 році зменшився з 26% до 21% порівняно 2018 р., а франчайзингові – навпаки – збільшився із 74% до 79% відповідно (Franchise Group, 2020). Аналогічна тенденція фіксується і на туристичному ринку, хоча деякі туроператори уже досягнули встановленого ними максимуму франчайзі на регіональних ринках, а тому новачків у мережу не приймають. Станом на 01.01.2020 р. у вітчизняних франчайзингових мережах «Join UP!» і «TPG» функціонувало 115 і 110 франчайзі відповідно, у той же час в міжнародних «Anex Tour», «TUI», «Coral Travel» їх значно більше.

*Структура управління.* У більшості розвинених європейських країн, франчайзинговий бізнес має чітко окреслену вертикально інтегровану структуру управління, із детально розробленою моделлю франчайзингу, яка

орієнтована на цільовий ринок, і включає чітко визначені - комплекс послуг, рекламу, концепцію офісу, зовнішній вигляд персоналу. Українські туроператори не повністю інтегровані в структуру управління міжнародного туроператора, що має свої переваги. Так, після оголошення «TUI Group» інформації про призупинення своєї діяльності внаслідок пандемії COVID-19, український представник - туроператор «TUI Ukraine» повідомив у засобах масової інформації свою повну незалежність від головного офісу і працював у звичному режимі.

*Туристичний продукт.* Для розвитку мережі туристичних агентств наявність оператора, а отже, і власного турпродукту є одним із фундаментальних моментів європейського ринку.

У вертикально інтегрованих холдингах, таких як «TUI AG», оператор має ексклюзивний туристичний продукт або умови, які поширюються лише у його власній роздрібній мережі.

Таким чином, чітко визначена і просунута на ринок пропозиція туристичного продукту від конкретного оператора, запропонованого до продажу уповноваженою туристичною агенцією, визначає конкурентні переваги франчайзера, а для франчайзі є реальним доходом, який можна отримати задовольняючи попит прихильників певного бренду. Це означає, що досягнення франчайзі в усіх випадках будуть на користь всьому бренду і франчайзеру.

Купуючи франшизу, підприємець отримує апробований бізнес-проект, який вже довів свою ефективність на закордонному ринку та має свою лояльну цільову аудиторію. Його немає потреби рекламувати та додатково позиціонувати, здобуваючи довіру клієнтів, адже головна компанія вже пройшла всі труднощі на етапі старту бізнесу. Тому у новій турагенції буде надійна корпоративна підтримка із безліччю реальних туристичних напрямів, з яких можна перейняти досвід.

Зауважимо, що асортимент послуг європейських франчайзингових агенцій, як правило, дуже широкий – на відміну від України. Вітчизняні

незалежні агенції досить часто об'єднуються з метою отримання підвищеної комісії у туроператорів, в той час: «як і франчайзі, і франчайзер розуміють, що доданків успіху багато, і не варто нехтувати жодним з них. Тому так багато уваги приділяється навчанню співробітників, підбору персоналу і його атестації, фірмовій символіці в офісі, ІТ-технологіям і впровадженням різних CRM-систем» [40]. Основний потік нових франчайзі в Європі складають підприємці, які започатковують новий бізнес з розрахунком отримати гарантований прибуток через 3-4 роки. Українські агенції, входячи в мережу, мають намір отримувати прибуток з 2-3 місяця функціонування. Це вказує на недалекоглядність українських бізнесменів, які сподіваються на моментальний прибуток, минаючи стратегічне планування бізнесу. Європейський підприємець здійснює свій вибір на користь надійності і фундаментальності бізнесу, використовуючи переваги франчайзингу, серед яких широта та глибина асортименту.

*Конкуренція в мережі.* Часто в мережі виникає внутрішня конкуренція між туристичними агенціями які входять до неї. На відміну від українських, європейські франчайзингові агенції розуміють, що туроператор, витрачаючи кошти на позиціонування бренду, розширення та функціонування бізнесу, забезпечує попит для всієї франчайзингової мережі, а не тільки для окремого франчайзі. Також, у закордонних франчайзі цільовий ринок набагато ширший ніж в українських, що знижує ймовірність недоотримання доходу. Тому проблема внутрішньої конкуренції за унікальність асортименту у іноземних франчайзингових мережах не виникає, оскільки їхня місія полягає в забезпеченні прибутку та іміджу всієї мережі, а не тільки свого агентства. Тому, «TUI AG» лише в Німеччині охоплює більше 1500 агенцій, тоді як в Україні тільки одна – дві мережі переступили межу в 200 офісів.

*Вимоги до місця розташування офісу.* Серед основних вимог для вступу в міжнародну франчайзингову мережу за кордоном є вимога зручного розташування офісу клієнта, яке повинно привертати увагу, служити рекламою та візитною карткою для агенції та всієї мережі.

Тому розташування потенційних франчайзі має бути тільки на першому поверсі, де є прямий вхід з вулиці або в місці скупчення потенційних клієнтів. Національні франчайзингові агенції не завжди дотримуються цієї вимоги, хоча є тенденція зайняття «червоних» ліній вулиць офісами туристичних агентств. Такі вимоги діють «Anex Tour» і «Pegas Touristik», у «Coral Travel» є вимога щодо просторової віддаленості одного офісу франчайзі від іншого за 500 м, у організаційних вимогах «TUI» зазначено тільки стандарти щодо площі й оформлення офісу.

*Вимоги до оформлення офісу.* Залежно від країни і мережі існуючі вимоги до офісу можуть бути більш м'якші або жорсткіші. Як правило, вони стосуються оформлення вітрини, використання фірмових елементів в інтер'єрі, зокрема таких як «іміджева» стіна, годинник, дошки пропозицій та інше.

Як правило, франчайзери вимагають доказів, які є підтвердженням, того, що майбутні франчайзі не належать до жодної з інших мережевих структур. Варто зазначити, що в нашій країні вплив франчайзера обмежується основними положення європейського договору франшизи. Контроль вітчизняних франчайзі з боку франчайзерів практично відсутній. Більше уваги приділяється контролю виконання плану продажів і володінню інформацією про асортимент туристичного продукту франчайзера.

*Надходження від проданих франшиз.* Однією із вигод туристичного оператора є прибуток від проданих франшиз, що можуть бути у формі паушальних внесків та роялті. В українських реаліях контролювати кількість оформлених клієнтів досить складно, а заниження дійсних показників продажів є досі звичайною практикою при формуванні звітів. Фіксований роялті спрощує проблему контролю кількості оформлень, але в той же час обмежує дохід франчайзера. Зважаючи на те, що у європейських моделях відсутня проблема контролю оформлень, то на практиці 100% франчайзерів надають перевагу роялті (відсоток від обороту, середнє значення якого складає 0,5 – 1,5%).

*Вимоги до розміру обсягів реалізації пакета послуг.* Розмір продажів туристичного продукту, залежно від франчайзингової мережі може змінюватися від 50% до 90% від загального об'єму турів. Відзначимо, що серед проаналізованих туроператорів, саме «TUI Ukraine» ставить найнижчі плани продажів для нових франчайзі та має найбільшу мережу агенцій. Саме такий підхід змінює акценти франчайзі не на кількісні показники продажів, а на якісний сервіс.

*Укладання угод.* Кожен франчайзер, відповідно до законодавства приймаючих країн, здійснює укладання франчайзингових угод із потенційними франчайзі. Ці угоди мають свої особливості і, як показав аналіз, у розвинених країнах є більш жорсткими та деталізованими, на відміну від країн, що розвиваються, зокрема й України.

Для європейських франчайзингових угод є правилом передбачати такі пункти, як неможливість після виходу з мережі здійснення туристичної діяльності на цій території впродовж трьох років, передача франчайзеру оренди при розірванні договору за ініціативи франчайзі до закінчення терміну угоди, при продажі бізнесу перша пропозиція про покупку повинна бути отримана франчайзером.

В українських договорах франчайзингу таких пунктів немає. Це пов'язано із зацікавленістю франчайзера в отриманні доходу у вигляді роялті. Як правило, мінімальний термін дії договору франчайзингу складає 3 роки, а у звичайній практиці – 5 років. Якщо франчайзі починає отримувати прибуток через 3-4 роки, то в його інтересах не розірвати договір раніше цього терміну.

Серед важливих умов франчайзингової угоди є умова: «про пріоритетне бронювання турів франчайзера в разі присутності в його асортименті географічного напрямку турпродукту» [42]. Така умова дозволяє туристичній агенції працювати за договором аутсорсингу з іншими туристичними операторами, не порушуючи інтереси франчайзера.

*Якість туристичного сервісу.* Під якістю туристичного сервісу розуміють: «ефективність туристичного обслуговування туристів до, під час і після подорожі» [1].

Якість туристичного обслуговування в процесі надання послуг у DESTИНАЦІЇ забезпечується підприємствами туристичної інфраструктури, які в більшості випадків належать франчайзеру. Завдання франчайзі - якісне обслуговування в офісі агенції, що вимагає постійного контролю за роботою менеджерів, дотриманням заявлених мережею стандартів, задоволеності клієнтів тощо з боку франчайзера. Основні методи контролю якості - тестові дзвінки, організація електронної скриньки «для скарг і пропозицій», «містері-шопінг» – таємний покупець.

Корпоративна підтримка бізнесу визначається також на рівні формування стратегії компанії, якої франчайзі повинен дотримуватися у своїй діяльності. Цей фактор є стримуючим фактором для досвідчених агентів, які вирішили приєднатися до франчайзингової мережі, оскільки обмежує право турагентства застосовувати методи ведення бізнесу не обумовлені політикою головного туристичного оператора.

Сучасну бізнес-франшизу можна розглядати як механізм диверсифікації ринку туристичних послуг, спрямований на збереження малого туристичного бізнесу та його просування.

Саме малий бізнес найбільш вразливий при найменших проблемах в економіці, і тим паче в кризових ситуаціях на міжнародному ринку. Пандемія COVID-19 в Європі стала справжнім випробуванням для туристичних агентств. Цей період був особливо проблемним для франчайзі, які автоматично зазнали впливу проблем їх франчайзерів. В Україні проблеми франчайзерів не мали такого впливу на франчайзі – агенції продавали турпродукт інших операторів, задекларувавши в засобах масової інформації свою повну незалежність від головних офісів та працювали без змін на аутсорсингу.

Отже, основними рисами європейської моделі ділового франчайзингу у туризмі є:

вертикально інтегрована структура управління (агент - оператор – оператор на прийомі), в якій оператор створює турпродукт, що користується масовим попитом;

сильний національний маркетинговий менеджмент, спрямований на стимулювання попиту й охоплення цільового ринку брендом;

мінімальна територіальна ексклюзивність франчайзі, спрямована на підсилення позицій бренду;

довгострокові франчайзингові угоди, що включають жорсткі умови співпраці;

чітко розроблена система мотивації для успішних франчайзі в межах мережі.

Основними рисами української моделі ділового франчайзингу в туризмі є:

гнучка структура управління, що дозволяє адаптуватися до змін на туристичному ринку, максимально швидко реагувати на них;

мінімальна інноваційність туристичного продукту для задоволення масового попиту;

можливості співпраці франчайзі з іншими туристичними операторами на умовах аутсорсингу;

короткострокові франчайзингові угоди, що передбачають лояльніші умови співпраці, порівняно з європейськими;

орієнтація на виконання планів продажів, а не на якісний сервіс, задля отримання підвищеної комісії.

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III**

Проаналізовані та згруповані фактори впливу на формування франчайзингових туристичних мереж із виокремленням негативного або позитивного впливу на конкурентоспроможність підприємств досліджуваної сфери.

Виокремлені групи лідерів та аутсайдерів франчайзингових мереж України за низкою показників та з'ясовані необхідні характеристики туристичної франшизи актуальні як для франчайзера (для створення конкурентної франшизи), так і для потенційного франчайзі.

Виділені характерні риси притаманні європейському та українському діловому франчайзингу. Особливістю європейської моделі є чітко визначена вертикально інтегрована структура управління, сильний національний маркетинговий менеджмент, довгостроковість франчайзингових угод, додаткова вмотивованість франчайзі. Особливістю української моделі ділового франчайзингу є гнучкість структури управління, мінімальна інноваційність туристичного продукту та лояльні умови договору франчайзингу, слабкий контроль франчайзі з боку франчайзера, орієнтація на нарощування обсягів продажів, а не на якість сервісу.



## ВИСНОВКИ

1. В умовах сьогодення, франчайзинг є одним із динамічних та прогресивних способів ведення бізнесу та кооперації можливостей, які допомагають туристичним операторам активно просувати свій туристичний продукт на ринок. Теоретичним базисом успішності їх функціонування є розробка основних засад розвитку франчайзингових туристичних мереж, які базуються на визначенні цілей, моделей, етапів їх формування, підходів до управління та методики оцінювання діяльності.

Опрацювання сучасних підходів до сутності франчайзингу дає підстави трактувати поняття «франчайзингу» як конкурентоспроможної концепції розвитку бізнесу франчайзера, яка спрямована на формування та підтримку довготривалого взаємовигідного співробітництва з франчайзі (фізична особа або підприємство) на умовах, визначених договором франчайзингу.

Ми розглядаємо франчайзингову туристичну мережу як інноваційний туристичний проєкт у рамках франчайзингової системи, спрямований на конкурентоспроможний розвиток туристичного бренду франчайзера об'єднанням туристичних бізнес-одиниць франчайзі в єдину мережу на період дії та згідно з умовами франчайзингової угоди.

2. Створення франчайзингової туристичної мережі відбувається у декілька етапів, серед яких основними є: визначення туристичного об'єкта франчайзингу, визначення зобов'язань суб'єктів, розробка та створення стратегії розвитку, формування франчайзингового туристичного підприємства та безпосереднє створення мережі, її функціонування та моніторинг.

Потужний розвиток франчайзингу в більшості країн світу обумовлений суттєвими перевагами як для малих туристичних підприємств (мінімальний бізнес-ризик і стабільний дохід), так і для великих компаній-брендів (за рахунок розширення території збуту туристичного продукту, підвищення його якості, отримання додаткових фінансових надходжень).

3. На міжнародній арені, у розрізі окремих видів економічної діяльності, найбільшою частка франчайзингу є у сфері послуг (38% від загальної чисельності франшиз), зокрема в туризмі - 5,1%. Кількість франчайзингових підприємств за період 2017-2020 роки збільшувалась (з 808,6 тис. до 848, 2 тис.) із відповідним збільшенням обсягів виручки франчайзерів (з 721 до 820 млрд. доларів США).

Моніторинг функціонування франчайзингових туристичних мереж показав, що на світовому ринку послуг найпопулярнішим є віртуальні ланцюги. Серед 16 представлених віртуальних туристичних мереж 69% - франчайзингові, зокрема «Expedia Inc.», «Travelport, World Travel Holdings», «YTB Global Travel», «eDreams ODIGEO», «Tongcheng Tourism», «eLong Inc.», «MakeMyTrip Limited», «Travix International BV», «Yatra Online Inc.», «Webjet Limited». Лідируючі позиції серед них за обсягами отриманих доходів утримують американська «Expedia Inc», китайська «eLong», Inc. та індійська «Yatra Online Inc.»

Тенденції розвитку франчайзингу в Україні відповідають світовим трендам - кількість франчайзингових об'єктів на національному ринку за останні 15 років збільшилась у 13 разів. У розрізі окремих видів економічної діяльності, найпоширенішим він є у сфері послуг (55% від загальної чисельності франчайзингових об'єктів). У результаті дослідження виявлено, що частка франчайзингових агентств у загальній кількості туристичних агентств країни становить 14,8%, лідируючі позиції за кількістю обслугованих туристів займають туристичні оператори «Join UP!» і «Anex Tour», територіально більшість із франчайзингових підприємств сконцентровані у містах мільйонниках. За критерієм надійності туроператора, що працює на масовому ринку в 2021 р. лідером став Pegas Touristik, який посунув із першої сходинки TEZ TOUR, компанію, яка утримувала лідерство тривалий час.

4. Серед основних груп факторів впливу на формування франчайзингових мереж та конкурентоспроможність підприємств

туристичного бізнесу нами виділено: державно-економічну, ключовим гравцем якої є держава; соціальну, представниками якої є персонал компанії-франчайзера, потенційні франчайзі та споживачі туристичних послуг; геополітичну суб'єктами якої є Україна та країни світу.

5. У результаті оцінювання діяльності франчайзингових туристичних мереж та їх конкурентних позицій визначено лідерів та аутсайдерів, а також визначено необхідні характеристики туристичної франшизи, актуальні як для франчайзера (щоб створити конкурентну франшизу), так і для потенційного франчайзі, а саме: доступність (до 35 тис. грн. ) з оптимальним розміром роялті (у середньому 1-2 тис. грн.) та мінімальним терміном окупності (від 6 міс.); інтенсивність розвитку туристичної мережі, тобто кількість представництв франчайзера на вітчизняному та міжнародному ринках; надання необхідної консультаційної підтримки в режимі 24/7; використання мотиваційної, бонусної та рейтингової систем заохочення; популяризація бренду франчайзера шляхом використання інноваційних інструментів проведення рекламної кампанії та ін.

6. Виділені характерні риси притаманні європейському та українському діловому франчайзингу. Особливістю європейської моделі є чітко визначена вертикально інтегрована структура управління, сильний національний маркетинговий менеджмент, довгостроковість франчайзингових угод, додаткова вмотивованість франчайзі. Особливістю української моделі ділового франчайзингу є гнучкість структури управління, мінімальна інноваційність туристичного продукту та лояльні умови договору франчайзингу, слабкий контроль франчайзі з боку франчайзера, орієнтація на нарощування обсягів продажів, а не на якість сервісу.

У порівнянні з європейським, український франчайзинг представляє порівняно недосконалу модель партнерства бізнес-формату основою якої є сформована концепція розвитку міжнародного бізнесу, що адаптована під можливості, потреби і перспективи національного ринку туризму.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анін В.І., Шпаков А.В., Федоренко С. В., Ігнатенко А.В. Оцінка перспективності видів діяльності для використання франчайзингу на основі комплексної оцінки франшизних ризиків. *Економіка та держава*. 2007. №7. С. 42-45
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page10>
3. Данілова О.М., Паламарюк М.Ю., Цимбал Є.С. Реалізація заходів антикризового управління туристичною галуззю в період пандемії COVID-19. *Рекреаційно-туристичне природокористування в Україні: сучасний стан і перспективи*: збірник матеріалів 2 Міжнар. наук-практ.Інтернет конференції, присвяч. 145-геогр.освіти в Чернівець. нац.ун.-ті ім.Ю.Федьковича (28-29 жовтня 2021 р) – Чернівці, 2021.- С.23-28.
4. Інтернет-сайт Української асоціації туристичних агенцій. Рейтинг туроператорів. URL: <https://uata.com.ua/>
5. Інтернет-сайт мережі агентств «Соната». URL: <http://sonata-franchise.com>
6. Інтернет-сайт мережі турагентств «Поехали с нами». URL: <http://poehalisnami.ua>
7. Інтернет-сайт мережі туристичних агенцій «Феєрія мандрів». URL: <http://feerie.com.ua>
8. Інтернет-сайт туристичного підприємства «Сеть Агентств Горящих Путевок». URL: <http://www.hottour.com.ua>
9. Інтернет-сайт туристичного підприємства «Сеть магазинів горящих путевок». URL:<http://smgp.com.ua>
10. Інтернет-сайт туроператора «Coral Travel». URL: <http://www.coraltravel.ua>
11. Інтернет-сайт туроператора «Join Up». URL: <http://joinup.ua>

12. Інтернет-сайт туроператора «TEZ TOUR». URL: <http://www.teztour.ua>
13. Інтернет-сайт туроператора «Travel Professional Group». URL: <http://www.tpg.ua>
14. Інтернет-сайт туроператора «TUI Ukraine». URL: <http://www.tui.ua>
15. Компанія TriarhInternational. Розвиток франчайзингових систем. URL: <http://triarh.ru/archives/1387>
16. Мельниченко С. В., Ткачук Т. М. Інноваційний туристичний проект в системі франчайзингу. *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні*: матеріали ІХ Міжнар. бізн. – фор. 2016. С. 171-173
17. Мельниченко С. В. Віртуальні туристичні фірми: реалії бізнесу. Освітній туристичний портал «Все про туризм». URL : [http://tourlib.net/statti\\_ukr/melnychenko16.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/melnychenko16.htm)
18. Михайліченко Г. І. Інноваційний розвиток туризму : монограф. Київ : Київ. нац. торг.-екон. у-т, 2012. 608 с.
19. Офіційний сайт Американської асоціації франчайзингу. URL: <http://www.franchise.org>
20. Офіційний сайт Асоціації франчайзингу України. URL: <http://franchaizing.org.ua>
21. Офіційний сайт Всесвітньої ради з подорожей та туризму. URL: <http://www.wttc.org>
22. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
23. Офіційний сайт Європейської франчайзингової федерації. URL:: <http://www.eff-franchise.com>
24. Офіційний сайт консалтингової компанії «Franchise Group». URL: <http://franchisegroup.com.ua/>
25. Офіційний сайт мережі турагентств «Havas Voyages». URL: <http://www.havas-voyages.fr>

26. Офіційний сайт мережі турагентств «Selectour AFAT». URL:  
<http://www.selectour-afat.com>
27. Офіційний сайт Міжнародної асоціації франчайзингу. URL::  
<http://worldfranchiseassociates.com>
28. Офіційний сайт турагентства «Cruise Holidays®». URL:  
<http://206.19.237.208/video-cruise-holidays-industry-transcript.aspx>
29. Офіційний сайт турагентства «Expedia® CruiseshipCenters®». URL:  
<http://expediafranchise.com/research-expedia-cruiseshipcenters/what-is-expedia-cruise-ship-center>
30. Офіційний сайт туроператора «Alltours Reisecenter». URL:  
<http://alltours.de>
31. Офіційний сайт віртуальної туристичної мережі eLong Inc. URL : <http://www.elong.net>.
32. Офіційний сайт туроператора «FTI Touristic GmbH». URL:  
<http://www.fti.de>
33. Офіційний сайт туроператора «Nouvelles Frontieres». URL:  
<http://nouvelles-frontieres.fr>
34. Офіційний сайт туроператора «TUI Reise Center». URL:  
<http://www.tui-reisecenter.de>
35. Офіційний сайт Федерації розвитку франчайзингу в Україні. URL:  
<http://fdf.org.ua>
36. Офіційний сайт віртуальної туристичної мережі Yatra Online Inc. URL : <https://www.yatra.com>.
37. Портал франчайзингу в Україні. URL: <http://franch.biz>
38. Провідний портал франчайзингу в світі. URL:  
<http://franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>
39. Сосна С. А., Васильєва Е. Н. Франчайзинг. Комерційна концесія. М.: Академкнига, 2005. 375 с.

40. Редько В.Є., Семич Ю.А. Особливості франчайзенгової експансії на український туристичний ринок. *European Journal of Management Issues*. Volume 28(3), 2020, pp.101-109
41. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монограф. 2-ге вид., доп. Київ: Київ. нац. тор. - ек. ун-т, 2009. 463 с.
42. Ткаченко Т. І., Костін С.О .Франчайзинг як інноваційна форма бізнесу в туристичній індустрії України. *Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского*. Сер. «Экономика и управление». Том 23 (62). 2010. №3. С. 291-301
43. Ткачук Т. М. Міжнародні франчайзингові туристичні мережі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. №5 (88). С. 71-82
44. Ткачук Т. М. Параметричне оцінювання конкурентоспроможності франчайзингових туристичних мереж. *Бізнес Інформ*. 2017. №3. С. 196-201
45. Ткачук Т. М. Реалії розвитку туристичного бізнесу в системі франчайзингу. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання*: матеріали VI Міжнар. Ювілейної до 55-річчя ЧДТУ наук.-практ. конф. у 2-х т. Том I. 2015. С. 105-108
46. Ткачук Т. М. Сучасна модель розвитку франчайзингових туристичних мереж. *Економіка. Управління. Інновації*. 2015. №3 (15). URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2015\\_3\\_18.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2015_3_18.pdf)
47. Ткачук Т. М. Сучасні тенденції розвитку франчайзингових туристичних мереж . *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. Черкаси, 2015. Вип. 40, частина III. С. 80-88.
48. Ткачук Т. М. Туристична франшиза в системі маркетингової політики підприємств. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання*: матеріали наук.-практ. конф. у 2-х т. Том I. 2017. С. 221-224
49. Ткачук Т. М. Управління туристичним підприємством в системі франчайзингу: ризики та перспективи розвитку. *Проблеми і перспективи*

розвитку підприємництва: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. 2015. С. 83-84

50. Ткачук Т. М. Франчайзинг як інноваційний інструмент впливу на конкурентоспроможність туристичних підприємств. *Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. студ., асп. та молод. вч.* 2015. С. 258-260

51. Ткачук Т. М. Франчайзинг як сучасний каталізатор розвитку туристичного бізнесу в Україні. *Економічний простір*. 2015. №97. С. 117-126.

52. Українська версія журналу «Forbes Ukraine». URL: <http://forbes.net.ua>

53. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page17>

54. Шевченко Р. Ю. Моніторинг міжнародних відносин у галузі туризму: економіко-географічний та геополітичний аспекти. *Університетські наукові записки*. 2014. №1 (49). С. 326-328.

55. Щорічний рейтинг кращих франшиз Entrepreneur. URL: <http://entrepreneur.com/>

56. Snell P. Fundamentals of Franchising, Canada / P. Snell, L. Weinberg. *American Bar Association. Forum on Franchising*. 2005. 404 p.

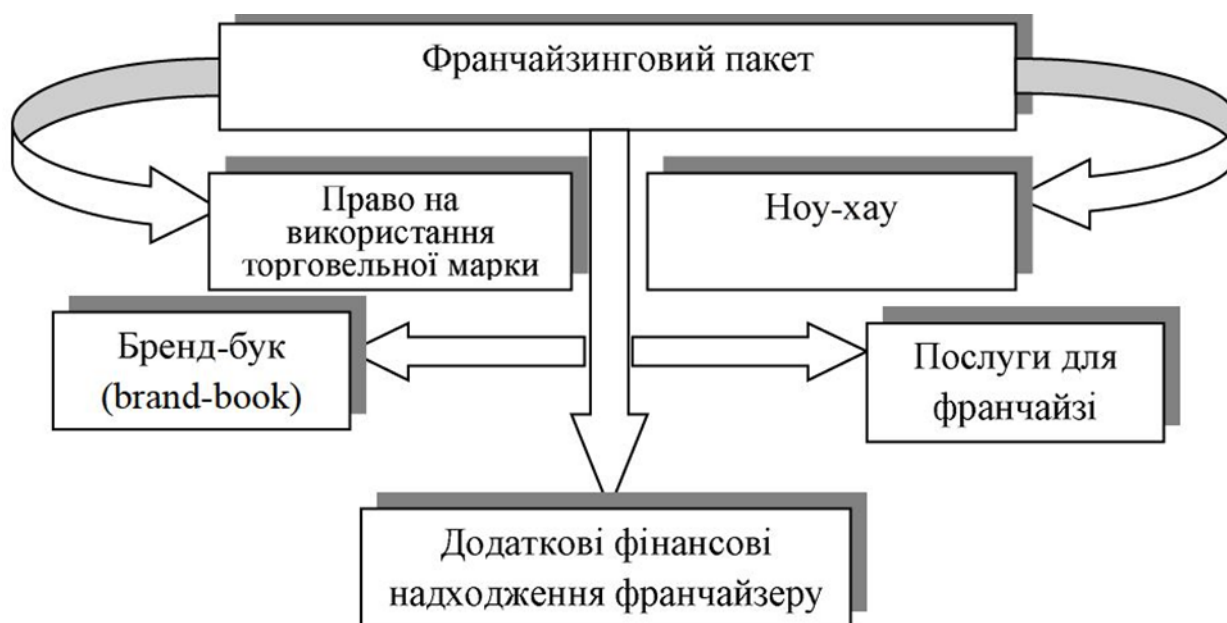
57. Franchising in US. Economy: prospects and problems. Committee on small business. *House of representatives*. Washington. 2019. P. 47-52.

58. World Tourism Organization, UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/wtd2021>



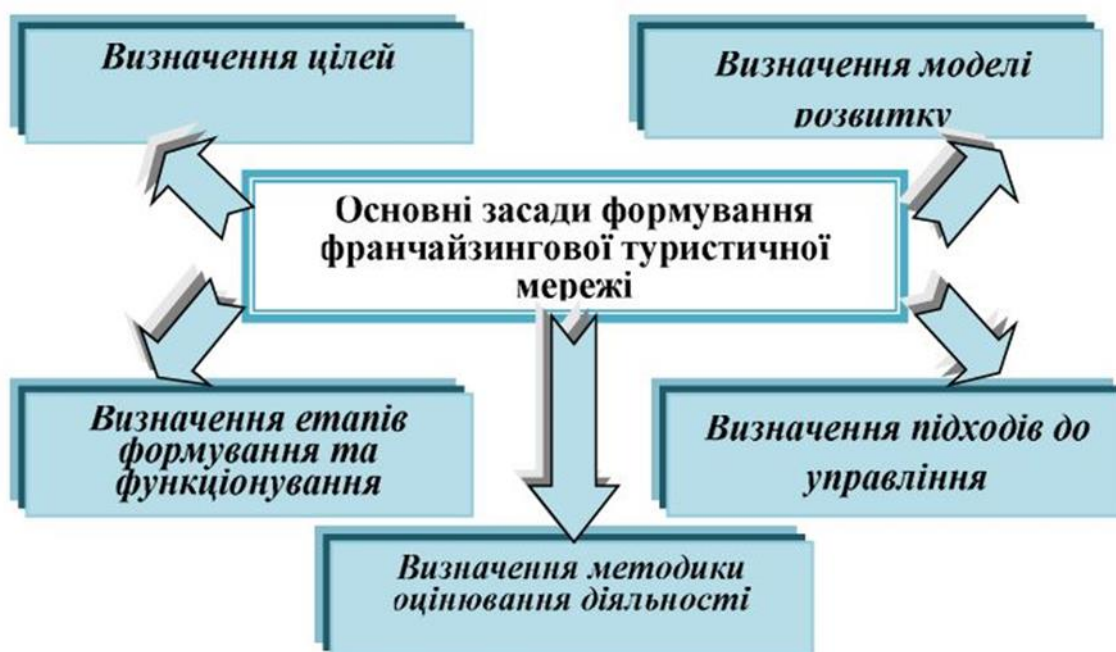
# ДОДАТКИ

## Додаток А.1.

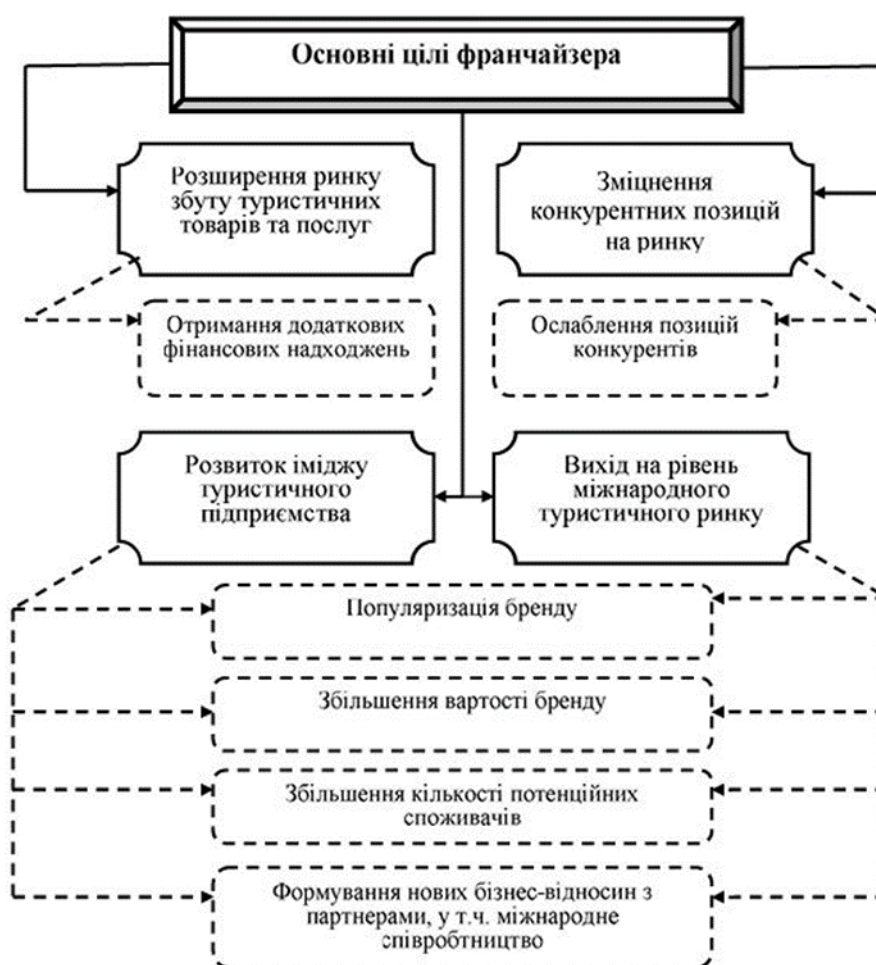


Склад франчайзингового пакету послуг [44 ]

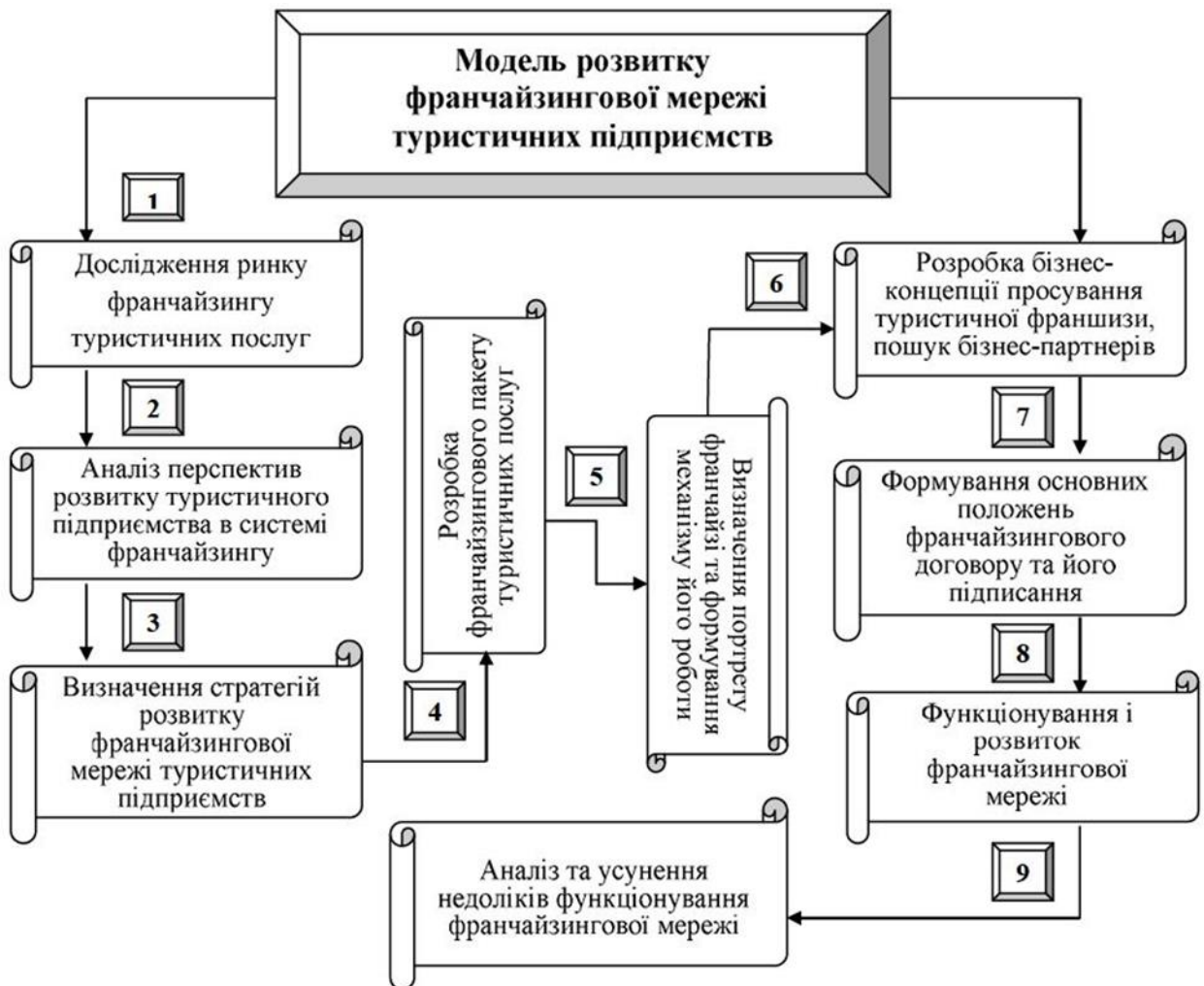
## Додаток А.2.



Основні засади формування франчайзингових туристичних мереж [16]



Основні цілі формування франчайзингової мережі туристичних підприємств



Модель розвитку франчайзингової мережі туристичних підприємств [18]

## Додаток А.5

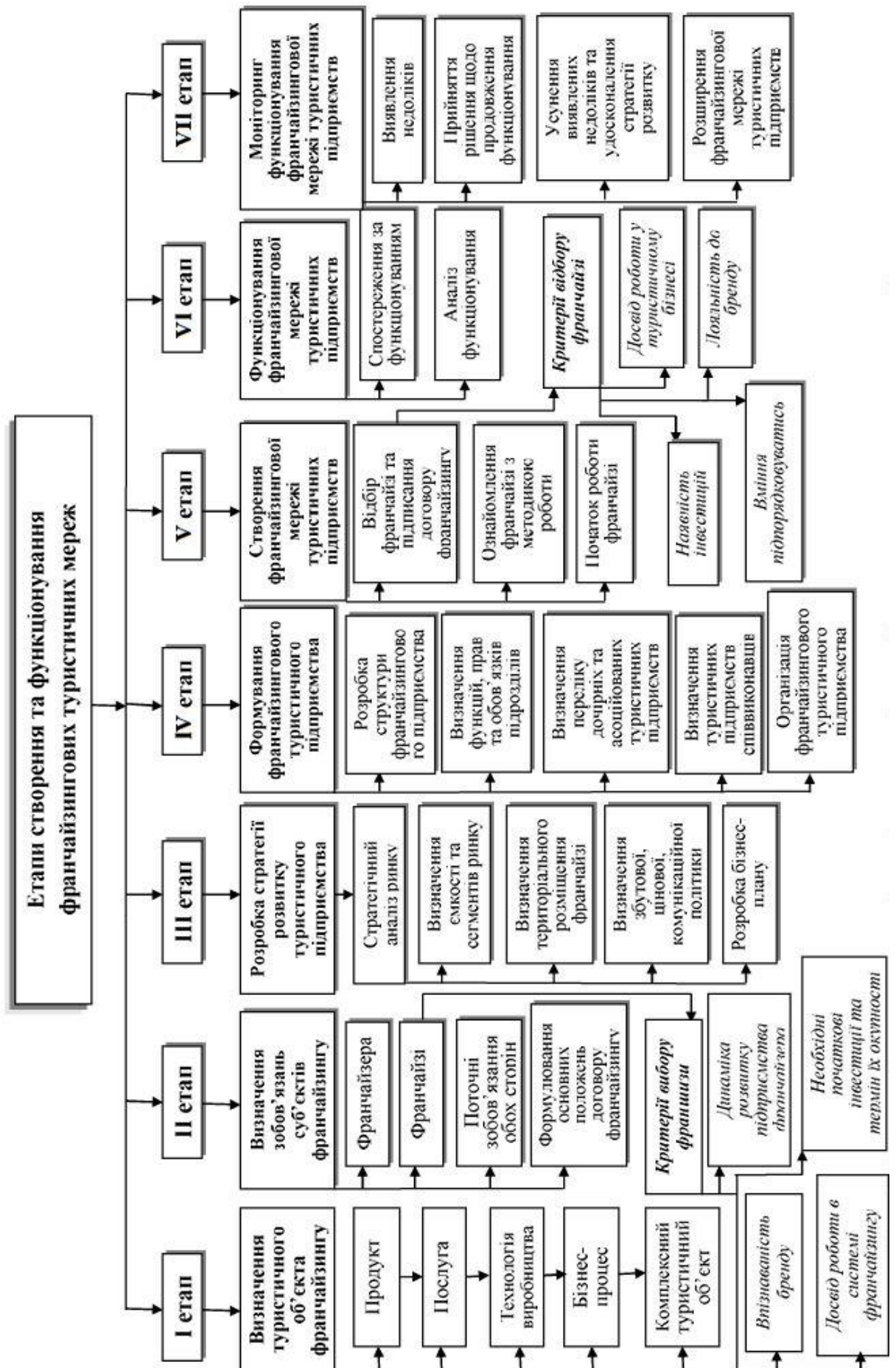


## Додаток А.6



Підходи до здійснення управління франчайзинговою мережею туристичних підприємств

## Додаток А.7



## Додаток А.8



Переваги та недоліки франчайзингу для суб'єктів франчайзингових відносин

## Додаток А.9

## Типологія франчайзингових мереж туристичних підприємств

Класифікаційна ознака	Тип франчайзингових мереж
Мета створення	Багатопрофільні; спеціалізовані
Ступінь володіння туристичною франшизою	З необмеженим правом володіння; з частково обмеженим правом володіння; з обмеженим правом володіння
Рівень розвитку	Розвинені; середньорозвинені; слаборозвинені
Модель розвитку	Експериментально-діючі; колективні; сегментовані; трансформаційні; у системі субфранчайзингу; у системі майстер-франчайзингу; за моделлю бізнесу «під ключ»
Характер роботи	Роздрібні; мережі управління; виконавчі; інвестиційні
Метод співпраці	У системі: моноблочного франчайзингу; послідовного франчайзингу; територіального франчайзингу; субфранчайзингу
Масштаб території охоплення	Міжнародні; регіональні; місцеві
Рівень конкурентоспроможності	Авторитетні; пасивні; аутсайдерські



### Генезис формування та розвитку франчайзингу в країнах світу

Періодизація	Етапи еволюції франчайзингу	Країна походження	Генезис подій
1	2	3	4
Період зародження	Середньовіччя	Великобританія, Франція	Сформована основа франчайзингу внаслідок надання дозволу на продаж товарів на місцевих ринках громадянам міста та права баронам збирати податки на певних територіях в обмін на будь-які послуги.
	Кін. XVIII- поч. XIX ст.	Німеччина та Великобританія	1800 р. - виникнення та розвиток англійських і німецьких пивоварень на основі використання посередницьких систем (система «зв'язаних будинків»).
		Австралія	1809 р. - "Rum hospital" - перша франшиза на імпорт рому в обмін на будівництво лікарні в Сідней.
Період становлення та розвитку	Сер. XIX ст.	США	У 1851 році компанія «Зінгер» (Singer Sewing machine company) з виробництва швейних машин вперше використовує франчайзинг, внаслідок чого створено франчайзингову систему.
		США	1880 р. - монополія франшизи комунальних підприємств.
		США	1898 р. - розвиток франчайзингової системи в сфері надання автомобільних послуг: дистрибуторські угоди компанії «General Motors».
	Кін. XIX ст.	США	1899 р. - застосування франчайзингу у сфері безалкогольних напоїв, зокрема компанією «Coca Cola».
	Поч. XX ст.	США	1900р. – використання франчайзингових дилерів Генрі Фордом; виникнення перших АЗС на основі франчайзингу. 1902 р. – застосування франчайзингу в фармацевтичному бізнесі (мережа аптек «Rexall»); 1909 р. – застосування дилерських програм «Western Auto»; 1920-1930 рр. – відкриття франчайзингової мережі магазинів "Ben Franklin" зі змішаним асортиментом товарів; перше застосування франчайзингу у сфері громадського харчування (франчайзинговий бізнес морозива «Howard Johnson»); 1932 р. – розвиток «Мережі вільних бакалійників» DE SPAR (сьогодні відома як SPAR).
	США	1930-1940 рр. – розпочали свою діяльність з франчайзингу наступні компанії: танцювальні студії «Arthur Murray Dance Studios», Baskin-Robbins (мережа магазинів морозива), Duraclean (послуги з чищення килимів) та інші.	

1	2	3	4
<b>Період процвітання</b>	Сер. XX ст.	США	1950-1960 рр. – поява франшиз «бізнес-формату», а саме: McDonald's, Dunkin Donuts, Burger King, 7-Eleven та інші.
	Кін. XX ст.	США	1960-1975 рр. – правове регулювання франчайзингу, а саме створення Міжнародної асоціації франчайзингу та Європейської асоціації франчайзингу.
		Країни колишнього СРСР	Кін. 1980 р. – перший іноземний франчайзер – американська компанія «Pepsi Co».
		Росія	1990 р. – вперше використано принципи франчайзингу фірмою «Дока».
	Поч. XXI ст. - сучасність	Україна	1993р. – поява першого франчайзингового підприємства іноземної компанії «Компас»;
		Україна	1994 р. – засновано перший ресторан швидкого харчування франчайзинговою мережею McDonald's;
		Україна	1999 р. – перше національне франчайзингове підприємство «Pizza Selentano».
	Україна	2001 р. – створення Асоціації франчайзингу України. Франчайзинг активно розвивається практично у всіх сферах економічної діяльності, особливо: заклади швидкого харчування, рітейл, сфера послуг (в т.ч. туристичних) та інші.	

## Додаток Б. 2

## Переваги та недоліки для франчайзера в туризмі

Фактори	Переваги	Недоліки
Здійснює передачу права використання інтелектуальної власності і встановлених процедур надавати пріоритет товарам й послугам, прийнятим в компанії, незалежному операторові або іншій фірмі в обмін на разову плату або частину від доходів франшизи	Швидкий спосіб масштабування бізнесу за мінімальних початкових вкладів й фінансових ризиків, тому що інвестиційний капітал надає франчайзі; відбувається забезпечення встановлених параметрів послуг, пропонованих і надаваних всіма підприємствами і компаніями цього бренду	Кількість франшиз і місце розташування ускладнюють контроль за якістю; можуть постраждати репутація і фінансовий стан усього підприємства за їх недотримання; а якщо воно виходить на міжнародний рівень, то культурні, економічні та політичні відмінності можуть ускладнити дотримання норм; в таких випадках виникатимуть юридичні суперечки між партнерами

## Додаток Б.3

## Переваги і недоліки для франчайзі у сфері туризму

Фактори	Переваги	Недоліки
Придбання права користування торговою маркою і стандартизованими процедурами надання товарів і послуг, закріплених за франчайзером, в обмін на одноразову оплату або частину від доходів франшизи	Ширші можливості позики коштів; можливість отримання фінансування у власника франшизи; певна схема менеджменту; інструменти маркетингу; популярність бренду; економія за рахунок численних угод	Значні інвестиції; обов'язкове підпорядкування вимогам франчайзера; контракт на довгострокову перспективу; ризик виникнення суперечок зі власником франшизи; суттєві штрафи за порушення договору

## Додаток Б.4

## Ринок української франшизи в 2020 році

Назва франшизи	Сфера діяльності	Обсяг інвестицій	Термін окупності
«Франс. уа»	Громадське харчування	20 000 - 25 000 дол. США	18 міс.
Pizza Celentano	Громадське харчування/Піцерія	45 000-60 000 Євро	24 міс.
Salateira	Міжнародна мережа ресторанів здорового харчування	120 000 дол. США	24 міс.
Fornetti	Мережа пекарень	8000 - 15 000 дол. США	8 міс.
Lviv Croissants	Мережа пекарень	25 000 дол. США	2-12 міс.
Aroma Kava	Мережа кав'ярень	10 000 - 30 000 дол. США	6-15 міс.
Tez Tour	Туристична компанія	2000 - 3000 дол. США	12-24 міс.
Happy Rony	Дитячий садок	10 000 - 30 000 дол. США	5-14 міс.
АтлетікоКо	Мережа фітнес клубів	50 000 - 100 000 дол. США	30-50 міс.
Helen Doron English	Мережа курсів англійської мови	5000 - 25 000 дол. США	18 міс.
Ін Тайм	Логістична компанія	6000 - 12 000 дол. США	8 міс.
Еко-Лавка	Мережа магазинів екологічно продукції	15 000 - 25 000 дол. США	6-18 міс.
Novus	Мережа супермаркетів	40 000 -1 000 000 дол. США	18-24 міс
Zarina	Ювелірна компанія	350 000 дол. США	12 міс.
Columbia	Мережа фірмових магазинів одягу та взуття	250 000 дол. США	12 міс.
TM a.TaN	Колекція авторських моделей одягу	25 000 - 30 000 дол. США	12-18 міс.
Karen Millen	Британська мережа магазинів жіночого одягу	50 000 дол. США	12-18 міс.
Ua silver jewellery	Мережа ювелірних магазинів	25 000 - 35 000 дол. США	24-36 міс.

## Додаток В.1

Фактори ризику для розбудови міжнародних франчайзингових туристичних мереж на території України

<p><b>Політичні:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• нестабільна політична ситуація в країні;</li> <li>• загострення політичних конфліктів на державному та міжнародному рівнях;</li> <li>• відсутність належної законодавчої бази та її невідповідність міжнародним стандартам регулювання франчайзингових відносин.</li> </ul>	<p><b>Економічні:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• нестабільна економічна ситуація в країні;</li> <li>• коливання курсу валют;</li> <li>• інфляція;</li> <li>• недосконалість банкової та податкової систем;</li> <li>• тінізація бізнесу;</li> <li>• відсутність відповідного реформування.</li> </ul>
<b>Фактори ризику для іноземних інвесторів</b>	
<p><b>Територіальні:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• втрата контролю над туристичних підприємством франчайзі;</li> <li>• депопуляризація місця розташування туристичного підприємства-франчайзі;</li> <li>• недостатня конкурентоспроможність туристичного підприємства-франчайзі у порівнянні із конкурентами на окремій території.</li> </ul>	<p><b>Організаційно-соціальні:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• високий рівень безробіття;</li> <li>• низький рівень якості життя населення;</li> <li>• швидка зміна потреб споживачів;</li> <li>• недостатня забезпеченість кваліфікованими кадрами;</li> <li>• спотворення поняття франчайзингу у свідомості підприємців;</li> <li>• невідповідність інформаційно-технічного забезпечення;</li> <li>• відсутність належного туристичного іміджу країни.</li> </ul>