

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В
СИСТЕМІ ФРАНЧАЙЗИНГУ»**

Студентки 2 курсу 4м групи
освітнього ступеня «магістр»
спеціальність 073 «Менеджмент»
спеціалізація «Туристичний
курортно-рекреаційний менеджмент»

та

_____ (підпис)

Сурякової Юлії
Олегівни

Науковий керівник:
к.пед.н.

_____ (підпис)

Клімова А.М.

Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми)
д.е.н., доц.

_____ (підпис)

Роскладка Н.О.

Київ – 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра туризму та рекреації

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Туристичний та курортно-рекреаційний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри туризму та рекреації

Т.І. Ткаченко

«___» _____ 2018 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Суряковій Юлії Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускного кваліфікаційної роботи: «Управління туристичним підприємством в системі франчайзингу»

Затверджена наказом ректора від «30» жовтня 2018 р. №3993

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16.11.2019 р.

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

Мета роботи: вдосконалення теоретико-методичних та прикладних засад управління туристичними підприємствами в системі франчайзингу.

Об'єкт дослідження: процес управління туристичними підприємствами в системі франчайзингу.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти управління туристичними підприємствами в системі франчайзингу (на матеріалах ТОВ «TUI», м. Київ).

4. Перелік графічного матеріалу:

Рис. Розвиток франчайзингової мережі туристичних підприємств

Табл. Переваги та недоліки управління в системі франчайзингу

Рис. Модель формування франчайзингової системи

Табл. Показники ефективності управління туристичними підприємствами в системі франчайзингу.

5. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Клімова А. М.	02.12.2018 р.	02.12.2018 р.
2	Клімова А. М.	02.12.2018 р.	02.12.2018 р.
3	Клімова А. М.	02.12.2018 р.	02.12.2018 р.

6. Зміст випускного кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В СИСТЕМІ ФРАНЧАЙЗИНГУ

1.1. Система франчайзингу як об'єкт наукового дослідження

1.2. Світова практика використання франчайзингу в управлінні

підприємством

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ

ПІДПРИЄМСТВОМ «TUI UKRAINE» В СИСТЕМІ ФРАНЧАЙЗИНГУ

2.1. Характеристика системи управління туристичним підприємством «TUI

Україна»

2.2. Організація роботи туроператора TUI Україна з власною

франчайзинговою мережею

2.3. Оцінка ефективності управління туроператором в системі франчайзингу

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ТУРОПЕРАТОРА

TUI UKRAINE

3.1. Стратегічні альтернативи розвитку франчайзингової мережі TUI Ukraine

3.2. Оцінка ефективності впровадження заходів з розвитку франчайзингової мережі TUI Ukraine

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

7. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1.	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2018- 29.10.2018	01.09.2018- 29.10.2018
2.	Оформлення і затвердження завдання на роботу	30.10.2018- 02.12.2018	30.10.2018- 02.12.2018
3.	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	03.12.2018 - 12.05.2019	03.12.2018 -12.05.2019
4.	Написання та оформлення наукової статті	до 01.06.2019	до 01.06.2019
5.	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	13.05.2019- 31.08.2019	до 01.06.2019
6.	Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	01.09.2019- 20.10.2019	01.09.2019- 20.10.2019
7.	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях	21.10.2019- 03.11.2019	21.10.2019- 03.11.2019
8.	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	04.11.2019- 15.11.2019	21.10.2019- 03.11.2019
9.	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	до 16.11.2019	21.10.2019- 03.11.2019
10.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

8. Дата видачі завдання « 2 » грудня 2018 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Клімова А.М.

(підпис, прізвище, ініціали)

10. Гарант освітньої програми

Роскладка Н.О.

(підпис, прізвище, ініціали)

11. Завдання прийняв до виконання студент

Сурякова Ю.О.

(підпис, прізвище, ініціали)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

Сурякової Ю.О.*(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

Роскладка Н.О.*(підпис, прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри _____

Ткаченко Т.І.*(підпис, прізвище, ініціали)*

« _____ » _____ 201 _____ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В СИСТЕМІ ФРАНЧАЙЗИНГУ	9
1.1. Система франчайзингу як об'єкт наукового дослідження	9
1.2. Світова практика використання франчайзингу в управлінні підприємством	14
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «TUI UKRAINE» В СИСТЕМІ ФРАНЧАЙЗИНГУ	19
2.1. Характеристика системи управління туристичним підприємством «TUI UKRAINE»	19
2.2. Організація роботи туроператора TUI Ukraine з власною франчайзинговою мережею	23
2.3. Оцінка ефективності управління туроператором в системі франчайзингу	33
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ТУРОПЕРАТОРА «TUI UKRAINE»	39
3.1. Стратегічні альтернативи розвитку франчайзингової мережі TUI Ukraine	39
3.2. Оцінка ефективності впровадження заходів з розвитку франчайзингової мережі TUI Ukraine	45
Висновки до розділу 3	51
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що організована структура управління між учасниками франчайзингової системи сприяє подальшому розвитку туристичної мережі на основі франчайзингової форми ведення бізнесу, яка є в сучасних економічних реаліях найбільш вигідним і перспективним напрямком і не вимагає таких значних капіталовкладень. У час гостро наростаючої конкуренції створення власних підприємств без будь-якої підтримки з боку, особливо в сфері туризму, стало невиправдано ризикованою і нерентабельною справою для підприємців. Тому необхідні нові підходи до формування відносин між франчайзером і франчайзі. Особливу увагу треба приділяти індивідуальним відносинам, тому що кожному франчайзі потрібен свій, особливий підхід.

Теоретичним основам та практичному застосуванню франчайзингу присвячено багато праць як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед українських дослідників слід відзначити: Г. Андрощук, М. Бедринець, Т. Ковальчук, В. Ляшенко, Я. Сидоров, І. Школа, Л. Шульгіна та інші. До зарубіжних науковців віднесемо наступних: Ж. Дельтей, М. Мендельсон, Я. Мюррей, І. Рикова, С. Сілінг, С. Спінеллі, Б. Сміт, Дж. Стенворт, Р. Розенберг, А. Цират. Кожен з вищезгаданих науковців зробив свій внесок у формулюванні поняття франчайзингу, формуванні його теоретичних основ, вивченні особливостей та розробці класифікації, встановленні історичних фактів зародження та розвитку в різних сферах економіки тощо. У той же час франчайзингові відносини в туризмі з врахування специфіки вітчизняного туристичного бізнесу потребують додаткового дослідження.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вдосконалення теоретико-методичних та прикладних засад управління туристичними підприємствами в системі франчайзингу.

Відповідно до мети, завдання випускної кваліфікаційної роботи включають:

- вивчення системи франчайзингу, як об'єкт наукового дослідження та світова практика використання франчайзингу;
- оцінка системи управління туристичним підприємством «TUI» як учасника франчайзингової мережі;
- розробка концепції проекту управління туристичним підприємством «TUI».

Об'єктом дослідження виступає процес управління туристичними підприємствами в системі франчайзингу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління туристичними підприємствами в системі франчайзингу (на матеріалах ТОВ «TUI», м. Київ).

При написанні роботи використовувалися такі методи дослідження: аналітичний, порівняльний, метод узагальнення.

Структура роботи включає вступ, основну частину, що складається з трьох глав, висновок, список використаних джерел та літератури, додатки.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи послужили: нормативно-правові акти, підручники, навчальні посібники з теми дослідження, матеріали періодичної преси, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна роботи міститься в систематизації наукових досліджень, присвячених управління франчайзингом в туризмі.

Практична значимість роботи полягає в можливості впровадження запропонованих рекомендацій щодо удосконалення управління туристичним оператором в системі франчайзингу.

За результатами дослідження опублікована стаття на тему «Застосування франчайзингу як методу управління туристичним підприємством» у збірнику наукових статей «Туристичний бізнес: виклики та можливості розвитку» студентів денної форми навчання "Міжнародний туристичний бізнес" (дод. А).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В СИСТЕМІ ФРАНЧАЙЗИНГУ

1.1. Система франчайзингу як об'єкт наукового дослідження

Зручною системою взаємовідносин між власниками торгових мереж і малими підприємцями є франчайзинг. Франчайзинг – це контрактне партнерство між власниками туристичних компаній і незалежними туристичними агентствами, які купують право на реалізацію від його імені і під торговою маркою компанії власника певного виду товарів і послуг. У сучасній економічній літературі поряд з терміном «франчайзинг» вживаються терміни-синоніми «франшизинг», «франчайз», «угода франшизи».

За визначенням Міжнародної асоціації франчайзингових організацій франчайзинг – це тривалі у часі взаємовідносини за яких франчайзер надає захищене в законному порядку право продавати певну підприємницьку діяльність а також допомогу в організації навчання управління за винагороду від франчайзі. [34]

Франчайзинг для української економіки є відносно новим явищем, у той час як у інших розвинених країнах він сторіччями практикувався як засіб забезпечення потреб суспільства в різних послугах. В даний час в українській економіці особливої актуальності набувають процеси розвитку малого бізнесу. Малим підприємствам та індивідуальним підприємствам франчайзинг дає можливість стабільного бізнесу та доходу, а вже відомим фірмам та компаніям можливість зміцнювати свої позиції на ринку. Саме так можна пояснити популярність франчайзингу в Європі та Америці.

Розвинення малого підприємництва ускладнюється підвищеними комерційними ризиками. Реалізація нових бізнес-проектів вимагає від підприємця глибоких знань у сферах управління, реклами та маркетингу.

Організація підприємства в системі франчайзингу значно знижує підприємницький ризик тому що в цьому випадку підприємець береться за

справу що вже довела свою ефективність. Розвиток франчайзингу може виявитися однією з найбільш ефективних форм підтримки малого підприємства.

Слово франшиза від французького походження визначається як «привілеї при продажу товарів». Франчайзинг це така організація бізнесу за якої компанії тобто франчайзер, передає певній людині чи компанії тобто франчайзі, право на продаж продуктів і послуг цієї компанії. Франчайзі зобов'язується продавати туристичний продукт чи туристичні послуги заздалегідь визначеними правилами які встановлює франчайзер. При дотриманні всіх правил, франчайзі одержує дозвіл використовувати ім'я компанії, її репутацію, туристичні продукти і послуги, маркетингові стратегії, експертизу і механізми підтримки. Отже, виконання вимог франчайзера є плюсом, тому що франчайзі має прекрасну можливість отримання прибутку. Щоб одержати такі права, франчайзі робить перший внесок франчайзеру, а потім сплачує внески щомісяця. Франчайзі ніколи не може стати повним власником товарного знаку, а тільки отримує право використовувати товарний знак протягом сплати щомісячних внесків. Сума цих внесків обговорюється при заключенні франчайзингового договору та є предметом переговорів. Франчайзинговий договір підписується між франчайзером і його франчайзі на тривалий термін, до нього часто звертаються, тому необхідно ретельно його опрацювати. Договір повинен бути єдиним для всіх. Існують також обов'язкові пункти, котрі повинні бути відображені у франчайзинговому договорі, які зображені у табл. 1.1.

Франчайзер – це компанія або організація, що надає ліцензію або право на використання своїми товарним знаком, ноу-хау та операційними системами. Франчайзер розробляє туристичний продукт і послуги, розвиває та просуває бізнес, створює гарну репутацію і впізнаваний імідж (бренд-нейм).

Франчайзі – це людина або туристична компанія, яка купляє у франчайзера змогу навчатись та отримувати допомогу при створенні бізнесу і сплачує сервісну плату (роялті) за використання товарного знаку, ноу-хау і операційними системами франчайзера. Роялті (сервісна плата) – це періодичні відрахування, які залежать від обсягів прибутку. Витрати, при створенні бізнесу

франчайзі оплачує сам. Франчайзі робить перший внесок за допомогу у створенні і відкритті бізнесу та сплачує щомісячно внески за право використання товарного знаку і бізнес-системою, за навчання, підтримку та консалтинг, які надаються франчайзером. [7]

Таблиця 1.1

Обов'язкові пункти в франчайзинговому договорі

Пункт	Пояснення
Ліцензія	Вказується ліцензія на основі якої франчайзі має можливість користуватися ноу хау, торговим знаком і бізнес-системою франчайзера
Фінансові зобов'язання	Обов'язково визначається розмір паушального внеску за покупку франшизи. Крім того, вказуються величини регулярних внесків (роялті) франчайзеру за право користування його системою і отримання його підтримки. У договорі обумовлюється як ці внески розраховуються, виплачуються і перевіряються. Крім цього, багато франчайзингових договорів передбачають внесення певних сум до загального рекламного фонду
Термін договору	Вказується термін, протягом якого франчайзинговий договір дійсний. Можлива його пролонгація
Обов'язки сторін	Описуються обов'язки франчайзера і франчайзі
Інші положення	Міститься інформація, що стосується поставок необхідного обладнання та ін.

Як бізнес-концепція франчайзинг в турбізнесі має конкретні переваги як для франчайзера, так і для франчайзі.

Для франчайзера це:

- розширення бізнесу з мінімальними витратами;
- додаткове джерело отримання прибутку;
- застава мінімального ризику розвитку бізнесу, так як він ділиться з франчайзі.

Переваги франчайзингу для франчайзі:

забезпечується швидкий й успішний початок бізнесу, завдяки досвіду, знань і активів франчайзера;

- запорука високої якості послуг, завдяки чітким стандартам і

процедурам надання турів;

- збільшення кредитоспроможності, так як наявність франшизи розцінюється банківськими організаціями як додаткові гарантії;
- у плані доходів у франчайзі немає обмежень;
- здійснення постійних консультацій з боку франчайзера з професійних питань;
- відсутність конкуренції з боку туристичного агентства, що входить до франчайзингової мережі на певній території. [9]

Бізнес-система, яку продає франчайзер франчайзі називається франшиза або ще її називають франчайзинговим пакетом. Франчайзинговий пакет зазвичай включає в себе посібники з ведення робіт та важливі матеріали.

Франчайзер надає франчайзі всю концепцію бізнесу у форму навчальних посібників та рекомендацій, яких треба дотримуватися.

Франчайзі отримує матеріали про концепцію бізнесу тільки після переговорів і підписання договору франчайзингу.

Франчайзер передає франчайзі свій досвід ведення бізнесу відповідно до стандартів та процедур, які описані в матеріалах про концепцію бізнесу.

Франчайзер надає різного роду послуги і підтримує франчайзі з метою успіху. Це такі дії:

- допомога в організації бізнесу, тобто одержання необхідного фінансування;
- реклама і просування торгової марки і назви фірми на ринку;
- маркетингові дослідження, а саме оцінка потенціалу ринку і переваг споживачів;
- одержання дозволів і ліцензій;
- допомога в одержанні оренді приміщення та дизайні приміщення.

За допомогу і послуги від франчайзера, франчайзі має здійснювати такі види платежів:

- початковий внесок (за вступ в економічну групу й одержання права діяльності на відповідній території);
- роялті (періодична плата за використання власності, яка

встановлена у відсотках обсягу продажу);

- плата (за рекламу).

Спільна діяльність, заснована на договорі франчайзингу, є ефективною формою підприємницької діяльності, в ході якої одна зі сторін докладає всіх зусиль до того, щоб реалізувати досвід, знання, використовувати технічні новинки і ділову репутацію іншого боку. Франчайзинг передбачає об'єднання великого числа користувачів (франчайзі), пов'язаних з головним, «батьківською» компанією, тобто з правовласником (франчайзером), на основі укладених між ними договорів. Це свого роду мережа, форма стратегічного альянсу, союз, що функціонує під загальною торговою маркою і використовує єдині схеми і методи управління і організації своєї діяльності.

Стрімкий розвиток франчайзингу у більшості країн в світі зумовлений беззаперечними перевагами як для малих туристичних підприємств (мінімальний бізнес-ризик та стабільний дохід), так і для великих компаній з відомими брендами (розширення території збуту товарів та послуг, підвищення їх якості, отримання додаткових фінансових надходжень). [7]

Франчайзингова мережа в туризмі найбільш стійка до всіх можливих зовнішніх загроз, так як не пов'язаний з конкретною країною відправлення. Зміна загальної економічної ситуації в країні так само не настільки критична, так як в разі його погіршення агентства будуть більш прагнути в мережу, що б вижити, а в разі поліпшення - вступатимуть новоутворені агентства.

Франчайзингову мережу туристичних підприємств слід визначити як сукупність туристичних агентств одного відомого бренду, діяльність яких спрямована на збільшення території збуту туристичних послуг та товарів, отримання додаткових фінансових надходжень, розширення географії присутності (впізнаваність бренду серед споживачів та популяризація), зміцнення конкурентоспроможних позицій на вже існуючих ринках та завоювання нових на умовах, визначених в договорі франчайзингу. [4]

Франчайзинг в туризмі ввели туристичні оператори, які запропонували туристичним агентствам визначений формат ведення бізнесу і стандартизували набір курортів і інших місць для відпочинку.

Будь-який покупець туристичної франшизи повинен віддавати собі звіт в тому, що хоча вибір брендів на цьому ринку виключно багатий, більшість франчайзерів запропонують практично ідентичний набір турів і можливостей на подібних умовах. Тому успіх бізнесу буде здебільшого залежати від місця, де розміщений її офіс і професіоналізму менеджерів.

Розвиток франчайзингових відносин в туризмі – один з напрямів забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, оперативного та адекватного реагування на зміни внутрішнього стану туристичних підприємств та зовнішнього середовища, зменшення витрат і збільшення продуктивності праці, якості обслуговування клієнтів.

В умовах росту конкуренції франчайзингові відносини є перспективними для туристичного бізнесу. Крім того, франчайзингові відносини вигідні для держави, оскільки створюють робочі місця, сприяють застосуванню сучасних новітніх технологій у діяльності туристичних підприємств, унаслідок чого привертають увагу іноземних інвесторів. [5]

1.2. Світова практика використання франчайзингу в управлінні підприємством

Історія виникнення і розвитку франчайзингу пов'язана з ім'ям Альберта Зінгера (Albert Singer), засновника компанії Зінгер і розробника однойменної швейної машинки. Однак концепція франчайзингу виникла задовго до цього. Дослідники не приходять до єдиної думки з приводу походження самого терміна «франчайзинг». Відомо, що він сягає своїм корінням в англо-нормандську мову. Далі одні дослідники відносять термін до французького «franc», інші ж вважають коренем терміна англійське «free», але обидва терміни буквально означають «вільний, виділений». Трохи пізніше, в середньовічному англо-французькою мовою виявляються терміни «franche», «franchis» - привілей свободи, право на що-лібо. Даний термін використовувався в середні століття для опису статусу осіб, які отримали привілеї від місцевих керівників, наприклад на полювання, проведення ярмарків, улаштування ринків або

портову торгівлю. Франчайзинг в той період часу висловлював прихильність до окремих підданам.

Потім франчайзинг реалізувався в практиці володарів наділяти окремі особи або компанії ексклюзивними правами на який-небудь вид діяльності на своїй території (пивоваріння, дорожнє будівництво). Що важливо: особи, які одержували франшизу, платили певну плату в обмін на отримання прав, зазвичай виражалася часткою отриманого продукту або прибутку. Ця плата носила назву «роялті», і використовується сьогодні в практично ідентичною формі. Найчастіше франчайзинг був пов'язаний з діяльністю в галузях, за якими був необхідний посилений контроль. Таким чином, можна сказати, що франчайзинг видозмінювався в особливий вид ліцензування.

Розквіт франчайзингу припав на 1950-60 е рр. Цьому допомогло прийняття в США закону про товарний знак, на підставі якого франчайзі одночасно набував репутацію виробника (франчайзера). У 1960 році була створена Міжнародна асоціація франчайзингу, а в 1972 р.- Європейська асоціація франчайзингу. У багатьох країнах з'явилися національні франчайзингові асоціації. [35]

На сьогоднішній день понад 350 американських фірм і їх франчайзі володіють більш ніж 32 000 торгових підприємств в інших країнах. У Європі діє понад 4500 франчайзингових систем і близько 180000 франчайзі, а загальний обсяг продажів в них перевищує ніж 150 млрд доларів США (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика ринків франчайзингу Європи і США

Параметр	Ринок франчайзингу Європи	Ринок франчайзингу США
Ступінь розвитку ринку	Висока	Дуже висока
Об'єм ринку	Понад 170 € млрд	Більше 1,5 \$ трлн
Частка франчайзингу в загальному обсязі роздрібного товарообігу	5 – 30%	50%
Термінологія	Застосовується термін «концесія»	Застосовується термін «франчайзинг»
Тенденції	Скорочення кількості франчайзі	Збільшення числа вузькоспеціалізованих

Законодавча база	Законодавче регулювання здійснюється на основі використання Цивільного кодексу, законів, пов'язаних з підприємницькою діяльністю, нормативних актів	франчайзингових пакетів Існують спеціальні закони по франчайзингу
------------------	---	--

Тільки в трьох країнах – США, Румунії і Республіці Молдова прийняті певні закони франчайзингу. В інших країнах законодавча база викладена в законах: Цивільних Кодексах, різних нормативних актах, законах пов'язаних з підприємницькою діяльністю, які прийняті урядом чи спеціальними неурядовими організаціями. Бурхливий розвиток франчайзингу відбувається в Західній Європі, Японії, Австралії, державах Тихоокеанського регіону, країнах Карибського моря, Канаді. Франчайзери в інших країнах придивляється до ринку США. Франчайзери шукають майбутніх потенційних франчайзі в закордонних країнах, а багато приватних осіб та підприємств активно шукають франчайзерів в інших країнах, щоб вони могли придбати ліцензію і права і отримати фінансову підтримку та розвивати свій бізнес (табл. 1.3).

Франчайзинг створює 13 відсотків національного багатства у валовому національному продукті, а це втричі більше, ніж торгівля автомобілями. Франчайзинг надає понад 7 мільйонів робочих місць, причому багато з них - некваліфіковані робітники, які не мали можливості знайти роботу.

Таблиця 1.3

Характеристика стану розвитку ринку франшиз в світі

Країна	Число франчайзерів	Число підприємств, що працюють по франшизі	Число робочих місць, створених завдяки франчайзингу, тис. чол.
Китай	4500	400000	Немає даних
Бразилія	1855	83365	777
США	300	784802	7800
Мексика	954	70000	680
Великобританія	897	36900	521
Австралія	1025	69990	690
Італія	883	54013	186.409
Німеччина	990	66900	496.3

Франція	1477	58351	310.265
Іспанія	934	56444	231.603

Мабуть, франчайзинг сьогодні найпоширеніший спосіб організації бізнесу за умов ринкової економіки. Компанії, що працюють за системою франчайзингу (у розвинених країнах), займають більше 40 відсотків роздрібного ринку.

Світова практика засвідчує: завдяки унікальним властивостям цієї системи побудови бізнесу, вісім із дев'яти створених франчайзингових підприємств не тільки закріплюються на ринку, а ще й стрімко розвиваються. І лише одне підприємство, через різні обставини, припиняє свою роботу.

Туризм стає одним з найбільш швидко зростаючих секторів економіки у світі. Сфера туризму швидко розвивається, не зважаючи на світову економічну кризу, політичні конфлікти, інфляцію та коливання валютного курсу, природні катаклізми.

Світовим трендом розвитку підприємств в туризмі є формування туристичних мереж у системі франчайзингу.

Привабливість формування та розвиток франчайзингових туристичних підприємств зумовлена їх високим рівнем прибутковості при низькому рівні ризику, розширенням географії присутності, мінімальних витрат при відкритті франчайзингової точки продажу, тощо.

На світовому ринку туристичних послуг використання франчайзингу в управлінні підприємством є поширеною практикою. Серед туристичних компаній-лідерів світового масштабу, які функціонують у системі франчайзингу є Thomas Cook (Великобританія), TUI ReiseCenter, Carlson Wagonlit Travel, Cruise Planners, CruiseOne/ Dream Vacations, Travel Leaders (США), Der Touristic, FTI Group, Expedia ®, CruiseShip-Centers® (Канада), Alltours Reisecenter (Німеччина), Navas Voyages Nouvelles Frontières (Франція), Selectour AFAT. Міжнародні туристичні франчайзингові мережі, які успішно функціонують на ринку України представлені такими туристичними підприємствами: TUI Ukraine (франчайзингова туристична мережа - TUI Турагенція), Coral Travel (“Уповноважене агентство Coral Travel”), ANEX

TOUR (ANEX TOUR Ukraine), DERTOUR (DERTOUR Ukraine), Carlson Wagonlit Travel (Carlson Wagonlit Travel Ukraine), Трайдент (Трайдент Хіт), та інші. Формування франчайзингових відносин у сфері туризму на території України є актуальним стратегічним напрямом розвитку туристичного бізнесу в цілому, а використання міжнародного досвіду дозволить посилити конкурентні позиції вітчизняних підприємств на світовому ринку послуг [6].

Висновки до розділу 1

Франчайзинг дає можливість залучити в бізнес велике коло осіб, які не наважуються займатися "вільним" бізнесом без підтримки та навчання. Франчайзингові відносини вигідні як правовласнику, так і користувачеві. Основна вигода правовласника полягає не тільки в винагороді, що отримується за надання ліцензійного комплексу користувачеві, але головним чином в розширенні сфери свого впливу, просуванні своїх товарів, робіт і послуг під власним фірмовим найменуванням. Користувач ж отримує вигоду вже від того, що виступає під ім'ям відомої, добре розрекламованої фірми, уникаючи при цьому зайвих витрат. Він використовує перевірену бізнес-модель, що довела свою ефективність, отже, його ризики мінімальні.

Франчайзинг - загальна тенденція в туризмі, яка проявляється як в операторському, так і в агентській бізнесі. Причиною її є зростання конкуренції. В умовах конкуренції виживає найсильніший, відповідно, компанії об'єднуються, щоб зміцнити свої позиції. Очевидно, що вступ до мережі безсумнівно вигідно для початківців агентств. Таким чином, франчайзі отримує швидкий старт, сильну підтримку в області технологій, його менеджери навчаються нарівні з досвідченими агентами, які входять в мережу і не треба витрачати час для виходу на ринок, рекламу самого себе, розкручування свого імені. З іншого боку, за це доводиться - треба сказати, що гроші чималі: і вступний внесок, і щомісячний внесок в мережу, і рекламний збір. Все це виливається в досить відчутну суму. А віддача залежить від самого агентства.

Безсумнівно, що тільки одне участь в будь-якої франчайзингової мережі не означає, що у франчайзі буде свідомо успішний бізнес. Все-таки, сам

власник, сам керівник грає величезну роль в бізнесі - будь він франчайзинговими або самостійним. Таким чином, франчайзинг в сучасних умовах є перспективним видом підприємництва, грає важливу роль в економіці і незабаром може стати переважаючою формою організації підприємства в сфері послуг.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «TUI UKRAINE» В СИСТЕМІ ФРАНЧАЙЗИНГУ

2.1. Характеристика системи управління туристичним підприємством «TUI Україна»

TUI Ukraine є частиною транснаціональної корпорації TUI Group. В кінці 2014 відбулося злиття німецької TUI AG і британської TUI Travel PLC, в результаті якого утворена TUI Group – найбільша в світі група компаній у сфері туризму [4]. TUI Ukraine заснована в 2009 році на базі української компанії «Вояж Київ» і мережі туристичних агентств «Галопом по Європах». У 2013 році один з найсильніших туроператорів України - Turtess Travel увійшов до складу компанії TUI Ukraine, що забезпечило TUI лідерські позиції на українському ринку в якості найбільшого багатопрофільного туроператора. TUI Ukraine обслуговує в рік понад 100 тисяч туристів і включає 250 турагентств (власних і уповноважених). Компанія пропонує пляжний, екскурсійний і гірськолижний відпочинок на масових туристичних напрямках, включаючи Туреччину, Єгипет, Іспанію, Болгарію, Чехію, Італію, Хорватію, Чорногорію, Грецію та інші країни. TUI Group обслуговує більше 30 млн клієнтів в рік і пропонує відпочинок в 180 країнах світу. TUI є однією з найприбутковіших туристичних компаній в світі. У 2016/2017 фінансовому році компанія збільшила чистий прибуток в 3 рази до 1,037 мільярда євро, в порівнянні з аналогічним показником минулого року, товарообіг склав 17,184 млрд євро. Група TUI включає туроператорів, мережу турагентств, більше 300 готелів, 14 круїзних лайнерів, 6 авіакомпаній з найбільшим чартерним флотом в Європі - понад 130 літаків і ін. Тільки в Європі TUI має понад 3 000 офісів продажів. У концерн входять відомі ланцюжка готелів RIU, Club Magic Life, Suntopia, Iberotel, Robinson Club, Sol Y Mar Club, Coral Sea, Jaz Resort і багато інших. TUI Group - неодноразовий лауреат престижної міжнародної премії World Travel Awards. Кількість працівників компанії - понад 76 000 чоловік в 130 країнах.

Штаб-квартира об'єднаної компанії TUI Group розташована в Німеччині [24].

Юридична назва компанії TUI Ukraine - ТОВ "ТТВК". TUI Ukraine діє на підставі ліцензії на туроператорську діяльність (серія АЕ № 272718), яка видана Комунальним 13 березня 2014 року. Фінансовим забезпеченням є банківська гарантія № 618/15-Г. Розмір фінансового забезпечення складає 20 000 (двадцять тисяч) євро. Фінансове забезпечення надано ПрАТ «Банк інвестицій та заощаджень». Центральний офіс компанії розташований за адресою: 03057, г. Київ, ул. Вадима Гетьмана, 1-в, офіс 1027, 2 поверх. Компанія має представництва в таких містах України: Дніпро, Львів, Одеса, Харків. генеральний директор TUI Ukraine Нурхан Чали.

Місія компанії TUI - «Ми створюємо відпочинок, який робить людей щасливішими». Бачення компанії TUI:

- вибір клієнтів №1 для якісного сімейного відпочинку
- компанія, що відрізняється гнучким диференційованим продуктом
- стійка і ефективна компанія, яка використовує передові технології
- компанія, де кожен може реалізувати себе

Цінності компанії: клієнтоорієнтованість, командна робота, повага до людей, ефективність і результативність, постійне вдосконалення.

Ключові концепції відпочинку компанії TUI Ukraine:

1. Пильна увага до сервісу - європейські стандарти. На всіх етапах роботи з клієнтом TUI привносить європейські стандарти обслуговування і високий рівень сервісу. TUI - перша туристична компанія в Україні, яка впровадила і активно використовує програму «таємний покупець» для стимулювання якісної роботи співробітників турагентств.

2. Ексклюзивні продукти. TUI робить фокус на наданні клієнтам унікальних диференційованих продуктів, яких немає у інших туроператорів. Це і ексклюзивні готелі, які раніше були доступні тільки західноєвропейським туристам, і нові концепції відпочинку, що працюють на багатьох курортах.

3. Надійний партнер по страхуванню. TUI на постійній основі співпрацює зі страховою компанією ERV. Клієнти забезпечуються всіма видами туристичного страхування: медичною страховкою на час туру, страховкою від

затримки рейсу і від невийзду. Завдяки довгостроковим відносинам двох компаній і налагодженій системі клієнти отримують гарантії, що всі можливі проблеми будуть ефективно і оперативно вирішені.

4. Цілодобова служба підтримки клієнтів. 24 години на добу 7 днів на тиждень в TUI працює служба підтримки клієнтів, зв'язатися з нею можна за телефоном 0 800 50 97 96. Співробітники гарячої лінії завжди готові допомогти, пропонуючи рішення будь-якої проблеми, а також розповісти про те, які гарячі пропозиції пропонує компанія.

Туристичне підприємство укомплектоване кваліфікованими кадрами. Весь персонал має вищу освіту, у тому числі і у сфері туристичного бізнесу. Система матеріального і морального стимулювання діє на підприємстві діє, тобто є процес мотивації до праці. До матеріальних методів стимулювання відносяться: премії, надання безкоштовних путівок. До моральних методів: похвала, вираз подяці, надання відгулів, позачергових відпусток. Система оплати праці співробітників є фіксованим високим окладом в літні місяці і відсоток від об'єму продажів в період міжсезоння і зимові місяці. У ці періоди роботи, доходи кожного працівника визначаються його особистим трудовим внеском з урахуванням кінцевих результатів роботи фірми. Зараз 20 співробітників працюють в головному офісі туристичного підприємства. Кожен співробітник виконує повноваження, затверджені Генеральним директором підприємства [26]. Розглянемо організаційну структуру головного офісу компанії в Україні (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура головного офісу туристичного оператора

TUI Україна

Лінійно-функціональний тип організаційний структури TUI Ukraine забезпечує стійке положення підприємства на туристичному ринку, яке сформувалося за рахунок серйозного і професійного підходу кожного співробітника підприємства до організації справи. Розберемо роботу окремих важливих відділів. Відділ маркетингу займається розробкою і реалізацією рекламної стратегії. Крім того, працівники відділу маркетингу покликані виявляти на які готелі найбільший попит існує, які тури найбільш популярні; які категорії людей і в якому кількісному складі користуються послугами туристичне підприємства; у яку пору року (місяця) і куди саме люди вважають за краще їздити відпочивати. Контроль за роботою підприємства здійснюється за допомогою бухгалтерського відділу, куди поступає інформація про наявність і рух грошових коштів і здійснення різних господарських операцій. Юридичний відділ займається розробкою контрактів і стежить за правильністю їх висновку згідно бажанню сторін, як з іноземними туристичними підприємствами, так і з приватними клієнтами.

Реалізація організаційних відносин на туристичному підприємстві відбувається шляхом застосування в менеджменті організаційно-розпорядчих методів. Вони реалізуються на туристичному через застосування нормативних актів (постанов, наказів, інструкцій органів влади і управління), а організаційно-розпорядчі – охоплюють весь зміст організаційної складової механізму управління. Управління реалізується у формі організаційно-розпорядчого впливу керівництва на підлеглих. Тісний зв'язок цих двох груп методів синтезує ефективний вплив керуючої підсистеми на керовану. Тобто, директор впливає на ситуацію на підприємстві через наказ (наприклад, збільшити обсяги продажу туристичного продукту у два рази за рахунок створення нової системи знижок).

В цілому, можна зазначити, що на підприємстві спостерігається раціональне використання персоналу, що обумовлюється такими чинниками як: забезпечення раціональної зайнятості працівників; забезпечення стабільного і рівномірного завантаження працівників протягом робочого періоду.

2.2. Організація роботи туроператора TUI Україна з власною франчайзинговою мережею

TUI Ukraine володіє роздрібною мережею турагентств TUI, яка існує з 2003 р. TUI пропонує дві програми франчайзингу: робота під маркою TUI-Турагентство і партнерська форма співпраці для регіонів України. Тим самим туроператор дає більше шляхів вибору для співпраці і безумовно приваблює до себе нових учасників.

TUI Ukraine пропонує такі типи офісів TUI: TUI Classic Style (Street Retail, Shopping Style), TUI Island Style, TUI New Style. До кожного офісу центральний офіс встановив чіткі вимоги [23]. На рис. 2.2. представлено вимоги до відкриття офісу TUI в Україні.

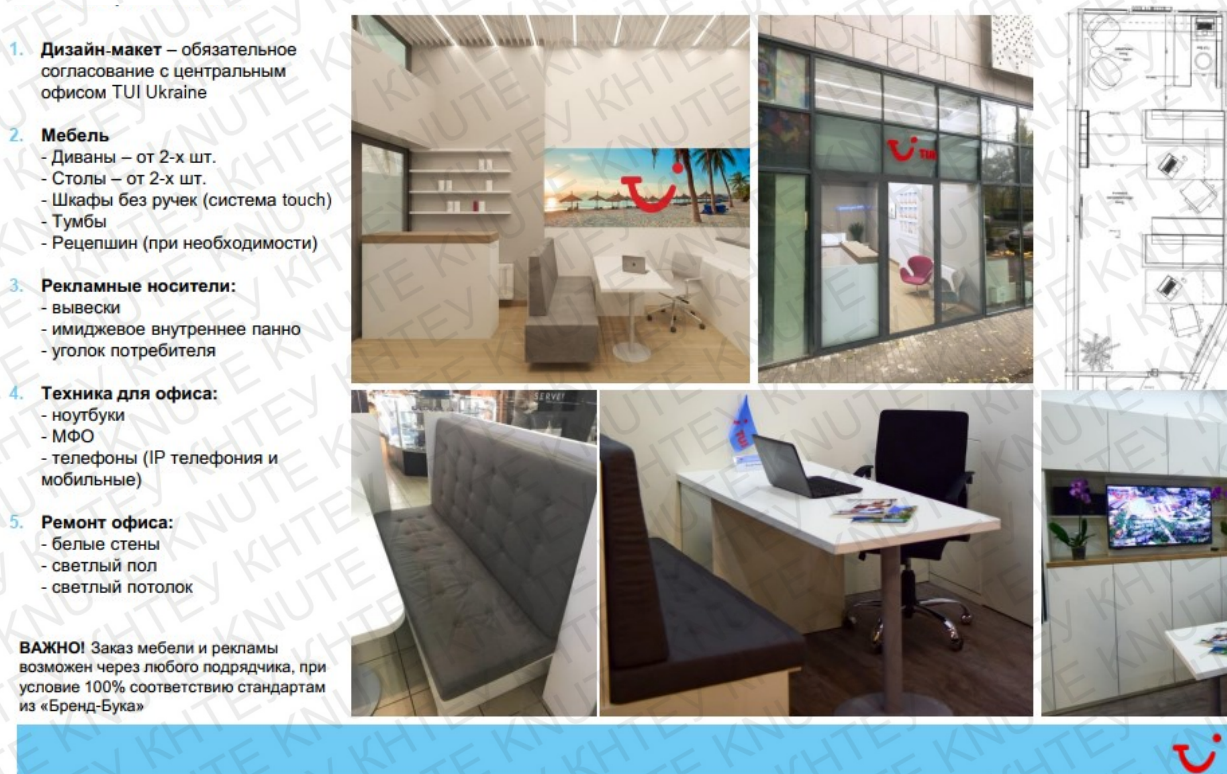


Рис. 2.2. Вимоги до відкриття офісу TUI в Україні

TUI Ukraine активно посуває сучасні типи офісів і тому вже розрахував приблизні витрати, пов'язані з відкриттям офісу TUI New Style (рис. 2.3). З рисунку видно, що приблизний кошторис складає 3769 доларів США і включає

стандартні вимоги до облаштування.

Street Retail 24 м.кв.		Shopping Mall 12 м.кв.			
Наименование		Стоимость, грн.	Наименование		Стоимость, грн.
Дизайн-макет		4 100	Дизайн-макет		3 000
Мебель:			Мебель:		
Рабочие столы		88 000	Стеклопанельная и ДСП конструкция офиса		79 580
Диваны для клиентов			2 рабочих стола с тумбой		
Рецепция			2 дивана для клиентов (корпус + съемная мягкая часть)		
Шкаф			Тумба под оргтехнику		
Тумба			Встроенные шкафы		
Реклама:			Настенные ДСП панели и		
Вывеска и внутреннее панно (короб с внутренней подсветкой)		42 400	Реклама:		
			Вывеска и внутреннее панно (ПВХ панель с печатью, контурная led подсветка)		19 200
ВСЕГО		134 550 грн. / 4 984 \$			101 780 грн. / 3 769 \$

Рис. 2.3. Орієнтовний кошторис відкриття офісу типу TUI New Style

Центральним офісом було розроблено чотири моделі співпраці для взаємовигідної роботи з турагентами будь-якого рівня, для яких визначено мінімальні обсяги продажів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Моделі співпраці TUI Україна для роботи з турагенціями

Модель	Зона	Всього за рік	Квартал			
			1	2	3	4
Модель TUI TOP	Всі зони	600	42	126	240	192
Модель 1 Лідер	A	450	32	94	180	144
	B	350	25	73	140	112
	C	300	21	63	120	96
	D	250	18	52	100	80
	E	400	28	84	160	128
	F	200	14	42	80	64
Модель 2 Актив	A	350	25	73	140	112
	B	250	18	52	100	80
	C	200	14	42	80	64
	D	170	12	35	68	55
	E	300	21	63	120	96
	F	120	9	25	48	38
Модель 3 Старт	A	250	18	52	100	80
	B	200	14	42	80	64
	C	150	11	31	60	48
	D	120	9	25	48	38
	E	200	14	42	80	64
	F	80	7	16	32	25

З табл. 2.1. видно, що вимоги до турагентів щодо продажів залежать від зони, тобто міста та селища України розбиті на певні регіони. В табл. 2.2. наведено, які саме міста та селища віднесені до вказаних зон.

Таблиця 2.2

Розподіл міст та селищ України по зонам охоплення TUI Ukraine

Зона	Склад
А	Київ, Житомир, Вінниця, Чернігів, Ніжин, Мукачеве, Конотоп, Охтирка, Бердичів
В	Львів, Івано-Франківськ, Бориспіль, Біла Церква, Бровари, Буча, Прилуки, Софіївська Борщагівка, Калуш, Святопетровське, Коростень, Ірпінь, Могилів-Подільський, Вишневе
С	Харків, Дніпро, Одеса, Запоріжжя, Черкаси, Полтава, Рівне, Хмельницький, Кременчук, Ужгород, Козин, Кропивницький
Д	Кривий Ріг, Суми, Тернопіль, Луцьк, Миколаїв, Херсон, Маріуполь, Вишневе, Краматорськ, Обухів, Кам'янець-Подільський, Слов'янськ, Покровськ, Володимир-Волинський, Умань, Тячів, Нетішин, Козятин, Миргород, Білгород-Дністровський, Звенигородка, Корсунь - Шевченковській
Е	Чернівці, Виноградів, Вишгород
Ф	Севєродонецьк, Коломия, Ковель, Кам'янське, Сміла, Стрий

Можливість переходу агентства TUI з однієї моделі співпраці на іншу визначає центральний офіс TUI Ukraine, за підсумками виконання планів продажів агентств TUI за минулий рік. Перехід з однієї моделі на іншу можливий один раз на рік, в період з 1 жовтня по 15 листопада. Якщо чинне агентство TUI, за підсумками продажів за рік не виконало план продажів по Моделі 3, туроператор TUI Ukraine залишає за собою право розірвання договору франчайзингу в односторонньому. Після розірвання договору франчайзингу, агентство зобов'язане протягом 10 робочих днів повернути всі елементи брендування, надані центральним офісів на тимчасове користування і припинити використання всієї символіки TUI.

Центральний офіс TUI Ukraine робить активну промоцію своєму новітньому типу офісів. В табл. 2.3. наведено вартість франшизи TUI New Style. Про інші офіси в останніх брендбуках та презентаціях мова не йде. З табл. 2.3 видно, що паушальний внесок для новачків туристичного бізнесу від 10000 грн.

Вартість франшизи TUI New Style

Вступний внесок:	Сума, грн
Для новачків туристичного бізнесу	20 000
Для діючих агентств, з досвідом роботи від 1-го року з туроператором TUI Ukraine:	15 000
• для діючих агентств, з досвідом роботи з TUI Ukraine і продажами від 200 туристів в рік від TUI Ukraine	10 000
• для діючих офісів TUI Турагенція	
Щомісячні роялті (протягом 12 місяців роботи):	2 000
Для новачків туристичного бізнесу	1 500
Для діючих агентств, з досвідом роботи від 1-го року з туроператором TUI Ukraine	1 000

В компанії встановлено штрафи за невиконання планів продажів для діючих агентств TUI (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Штрафи за невиконання планів продажів для діючих агентств TUI

Модель співпраці	Штрафи за невиконання планів продажів (щомісячно), грн	Щомісячне роялті, грн	Річне роялті за використання бренду, грн
TUI TOP	0	0	600
Модель 1 «Лідер»	1 500	0	Зима: (01.10.-31.03.) – 1 000
Модель 2 «Актив»	1 500	0	Літо: (01.04.-30.09) – 2 000
Модель 3 «Старт»	0	1 500	

З табл. 2.4 видно, що для кожної моделі встановлено свої штрафи. Найбільші штрафи для моделі TUI TOP, але для представників цієї моделі є більшим розмір бонусів та комісійної винагороди. Для моделі 1 і Моделі 2 штрафи за невиконання планів продажів: виставляються поквартально, за підсумками продажів за 3 місяці роботи, сума штрафів протягом усього року залишається незмінною. Виконання плану за квартал - 95% і більше - немає штрафів. Виконання плану за квартал 95% -85% - штраф 1 500 грн. Виконання плану за квартал 85% -75% - штраф 3 000 грн. Виконання плану за квартал 75%

і менше - штраф 4 500. Річне роялті за використання бренду оплачується 2 рази в рік, перед літнім і зимовим сезоном.

Список і кількість агентств TUI TOP визначає на рік центральний офіс TUI Ukraine з лідерів продажу за результатами попереднього року. Рахунок виставляється до 01.07.2019. Всі агентства Моделі 3 перекладаються щомісячні оплати роялті, не залежно від виконання планів продажів.

Щомісячно TUI складає рейтинг по мережі. Рейтинг складається окремо по моделям. Цей рейтинг є складовою електронного журналу у форматі pdf TUI Express, який надходить турагентам на поштову скриню. На рис. 2.4. подано фрагмент щомісячного звіту про рейтинг кращих турагентів TUI Україна.

ЛИДЕРЫ ПРОДАЖ ПО PRESTIGE & OUTSOURCE & CROSS SALES	
Лидеры продаж за февраль 2019	
OUTSOURCE	CROSS SALES
TUI Бердичів (ПП Семененко Н.О.) (Бердичев)	TUI Київ (ТОВ Джей Ті Тревел) (Київ)
TUI Запоріжжя (ПП Ковальова І.С.) (Запорожье)	TUI Київ (ПП Панчук О.С.) офіс 2
TUI Покровськ (ПП Бабасієва О.О.) (Покровск)	TUI Київ (ПП Кравчук Л.П)
TUI Львів (ПП Тивонюк Г.Я.) (Львов)	TUI Київ (ТОВ ТА Золотий глобус)
TUI Київ (ТОВ Джей Ті Тревел) (Київ)	TUI Запоріжжя (ПП Ковальова І.С.)
TUI Вышгород (ФОП Мороз Н.Н.) (Вышгород)	
PRESTIGE	
TUI Київ (ТОВ Джей Ті Тревел) (Київ)	
TUI Київ (ПП Панчук О.С.) офіс 2	
TUI Київ (ПП Кравчук Л.П)	
TUI Київ (ТОВ ТА Золотий глобус)	
TUI Запоріжжя (ПП Ковальова І.С.)	

Рис. 2.4. Фрагмент щомісячного звіту про рейтинг кращих турагентів TUI Україна

В цьому журналі окрім рейтинг наводять приклад успішної маркетингової діяльності турагентів. На рис. 2.2. можна побачити приклад.

Важливим є визначення можливостей, які центральний офіс TUI надає для членів франчайзингової мережі: надання методичних розробок, сезонна атестація персоналу (2 рази на рік), вступний семінар для керівників та співробітників офісу «Ласкаво просимо в TUI!», кураторство з питань роботи

на етапі відкриття і подальшої роботи агенції, система дистанційного онлайн навчання, семінари по продукту, тренінги з продажу, оцінка кваліфікації персоналу, програма «таємний покупець», рекламні тури, виїзні конференції, збори для директорів.

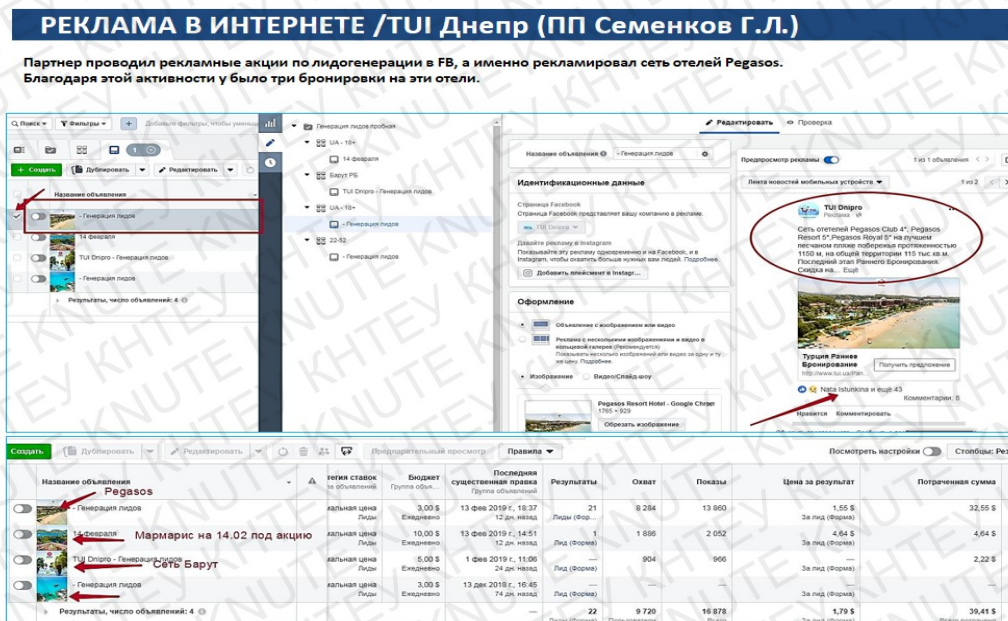


Рис. 2.5. Демонстрація в місячному звіті досвіду одного з турагентів щодо маркетингової активності

По всім питанням турагенти звертаються у відділ франчайзингу. В системі управління франчайзинговою мережею TUI Ukraine налагоджена ефективна комунікація. Особливо це є важливим для нових членів мережі. Вступний семінар «Ласкаво просимо в TUI» дозволяє отримати першу важливу інформацію про організацію роботи в мережі [25].

У той же час найбільш важливим фактором, який впливає на привабливість мережі є фінансові умови співпраці. В табл. 2.5. представлено комісійні програми на тури TUI Ukraine для учасників мережі. До додаткових бонусів слід віднести бонуси на інфотур при перевиконання плану продажів:

за зимовий / літній період + 30% = 30 \$;

за зимовий / літній період + 40% = 40 \$;

за річний / зимовий період + 50% = 50 \$.

Бонуси нараховуються тільки за умови перевиконання плану продажів по

продукту TUI Ukraine.

Таблиця 2.5

Комісійна програма на тури TUI Ukraine для членів франчайзингової мережі

Модель співпраці	Базова комісія New	Додатковий % комісії на СПО FIX
TUI ТОП	14%	9%
Модель 1 «Лідер»	13,5%	9%
Модель 2 «Актив»	13%	8%
Модель 3 «Старт»	12%	7%

У франчайзингової мережі діє опція OUTSOURCE – реалізація турів інших туроператорів - партнерів TUI). Це партнерство дає можливість тургенту отримати підвищений відсоток комісії при бронюванні турів інших туроператорів (через відділ outsource). TUI Ukraine працює з більш ніж 20 туроператорами України (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розмір комісії для турагентів TUI Ukraine від туроператорів-партнерів TUI (outsource)

Туроператор	Базова % для агентств TUI	Базова комісія для незалежних агентств
1	2	3
Tez Tour	від 10,5 %	від 10 %
Anex tour	від 11% 6 % - promo price	від 9 %
Join Up	від 11 %	від 10 %
Pegas Touristik	від 12 % 7 % - promo price	від 11 %
Mouzenidis Travel	від 11% 6 % - promo price	від 9 %
Alf	від 11 %	від 10 %
TPG	від 12 %	від 10 %
TCC	від 11%, індивідуальний розрахунок от 9%	від 10 %
Tour-Group	від 12 %	від 10 %
Трайдент	від 11 %	від 10 %

Закінчення табл. 2.6

1	2	3
Siesta	від 11 %	від 10 %
Світлана	від 11 %	від 10 %
Веді Тур Група-Україна	від 10 %	від 10 %
Sonata Travel	11% - авіа тури. Візи - фіксована	10% - авіа тури. Візи - фіксована
Akkord tour	фіксована	фіксована
Alliance	11% - авіа тури, автобусні тури - фіксована	10% - авіа тури, автобусні тури – фіксована
Feeria	11% - авіа тури, автобусні тури - фіксована	10% - авіа тури, автобусні тури - фіксована
Artex	фіксована	фіксована
Algol	фіксована	фіксована
Incomartour	фіксована	фіксована

В рамках програми *outsource* для тургаєнтів TUI створено такі можливості від центрального офісу: візова підтримка; куратори по туроператорам-партнерам; проведення навчання для співробітників TUI турагентств; можливість отримання безкоштовних рекламно-інформаційних турів для лідерів продажів; підвищений комісійну винагороду.

Потрібно відзначити, що продажі турів інших туроператорів не зараховується до плану продажів за моделями.

Окрім того, в рамках франчайзингу турагентам пропонується реалізувати додаткові послуги в рамках програми *cross-sales*. Переваги роботи з *cross-sales*: ексклюзивність умов подарункових сертифікатів, надійні партнери, куратори в компаніях-партнерах, підвищена комісійна винагороду. Послуги *cross sales*: квитки (авіа, автобусні, залізничні), подарункові сертифікати, страхування, послуги роумінгу, оренда авто за кордоном.

Плани продажів по *cross-sales* (на місяць):

3 модель - продаж 4 додаткових послуг;

2 модель - продаж 8 додаткових послуг;

1 модель - продаж 10 додаткових послуг.

В цій програмі враховуються страхові поліси і подарункові сертифікати.

При перевиконанні – бонус 1 бал за кожну послугу понад план, але не більше 5 балів за місяць. Бонуси нараховуються тільки при умови виконання плану продажів на продукт TUI Ukraine. Бонуси можна списати в рахунок оплати інфотурів від TUI Ukraine.

Окрему увагу у відносинах між центральним офісом та представниками франчайзингової мережі TUI Ukraine слід приділити маркетинговій діяльності. TUI Ukraine провадить активну маркетингову компанію, спрямовану на популяризацію бренду. Але окрім цього, компанія може компенсувати рекламні заходи локальним компаніям турагентам. Компенсація робиться 2 рази на рік за підсумками зимового та літнього сезонів. Заявку на участь і план заходів турагенти подають заздалегідь і мають отримати згоду від центрального офісу. В табл. 2.7 вказано Перелік заходів турагентів на локальний маркетинг, які може компенсувати TUI Ukraine.

Таблиця 2.7

**Перелік заходів на локальний маркетинг, які може компенсувати
TUI Ukraine**

Локальний маркетинг	Перелік заходів
Наочна реклама	1. Платне розміщення бордів на фасаді ТЦ / ТРЦ 2. Платне розміщення сіті-лайтів і рекламних бордів
Спільні акції	1. Спільні акції з ТЦ / ТРЦ 2. Участь у виставках, конкурсах, святах
Електронна реклама	1. Платна реклама в мережі 2. SMM просування 3. Direct marketing
Реклама в ЗМІ	Реклама в друкованих виданнях

Період списання використання бюджету на локальний маркетинг: лютий - березень (зимовий сезон), серпень-вересень (літній сезон). Для отримання компенсації необхідно надати:

- - виконати план продажів за період, згідно з таблицею
- - надати фото звіти про проведені активності

- - надати чеки про здійснення платежів.

В табл. 2.8 вказано можливі суми компенсації залежно від кількості обслугованих туристів.

Таблиця 2.8

Суми компенсацій за локальний маркетинг турагентам від TUI Ukraine

Зима (01.10.18-31.03.19)	Сума компенсації	Літо (01.04.19 – 30.09.19)	Сума компенсації
150 ос.	6 000 грн.	250 ос..	8 000 грн.
250 та більше	10 000	400 осіб та більше	12 000 грн.

Також TUI Ukraine пропонує різноманітні акції для агентств: раннього бронювання «Літо 2019», «TUI смакує», «Дай п'ять», «TUI Манія», акції на готелі та ін. Акції для агентств TUI, дозволяють заробити додаткову комісію, бонуси і подарунки від TUI Ukraine. Важливою є опція TUI Recharge, тобто надається одне безкоштовне участь в щорічній виїзній конференції. Місця не квотуються. Максимальна кількість до 4-х місць на 1 офіс. Пропонується рекламні тури TUI Ukraine: можливість підтвердження до 2-х учасників від одного агентства. Організуються вечірки TUI Ukraine: можливість підтвердження запрошень до 4-х учасників від одного агентства. Організуються вечері, сніданки, презентації від TUI Ukraine: можливість підтвердження до 2-х учасників від одного агентства

Привабливість TUI Ukraine забезпечується інфотурами для своїх турагентів. Умови використання бюджету на рекламні тури:

1. Вибрати модель співпраці до 01.11
2. Бюджет на інфотури можна використовувати в будь-який інфотур TUI Ukraine (включаючи нові напрямки і екзотику)
3. Використовувати бюджет на (РТ) тієї моделі, план продажів якої був фактично виконаний

Можливість використання 50% від суми бонусів на новий рік, при умові якщо TUI агентство виконало план продажів за попередній рік (діє для Моделі 1 і Моделі 2). Якщо за останній сезон не виконаний план продажів - решту 50% бонусів на рекламні тури використовувати не буде можливості. Бюджет на

рекламні тури може бути використаний при відсутності боргів по роялті та виконанні стандартів роботи під брендом TUI (Брендбук). Бонуси на рекламні тури немає можливості використовувати на оплату поїздки TUI Recharge. Працює програма повернення вартості інфотуру - можливість отримати повернення вартості інфотуру, при умова виконання плану продажів за певним напрямом, в певний період. В табл. 2.9 наведено розподіл річного бюджету агенцій на інфотур.

Таблиця 2.9

Розподіл річного бюджету агенцій на інфотур

Моделі	Річний бюджет агентства на інфотур
ТОП	600 + додаткові переваги
TUI Лідер	600 \$
TUI Актив	450 \$
TUI Старт	300 \$

Таким чином, аналіз організації роботи франчайзингової мережі дозволяє зробити, що TUI Ukraine пропонує індивідуальну модель франчайзингу: франчайзі може вибрати найкращі умови, виходячи з чотирьох фінансових моделей співробітництва. Переваги франшизи TUI Україна проявляються в впізнаваній марці, автоматизації офісу, цілорічному навчанні персоналу, атестації, програмою таємного покупця, нових схемах ведення бізнесу та всебічній підтримці офісів акаунт-менеджерами франчайзингової мережі.

У ході відкриття точок тип франшизи змінився. Компанія прийшла до висновку, що на ринку України необхідно реалізовувати хард-франшизу, при наданні якої франчайзер бере активну участь у роботі франчайзі і чітко контролює роботу франчайзі на всіх етапах. В умовах співпраці за договором франчайзингу змін не було, вони лояльні для підприємців.

2.3. Оцінка ефективності управління туроператором в системі франчайзингу

Для оцінки ефективності управління туроператором в системі франчайзингу треба оцінити, перш за все, результативність роботи

туроператора TUI Ukraine в Україні. На рис. 2.6. представлено географію розташування офісів турагентів, які працюють під брендом TUI станом на 2019 рік порівняно з 2018 роком. Зараз мережа налічує 230 агенцій в 60 містах України.

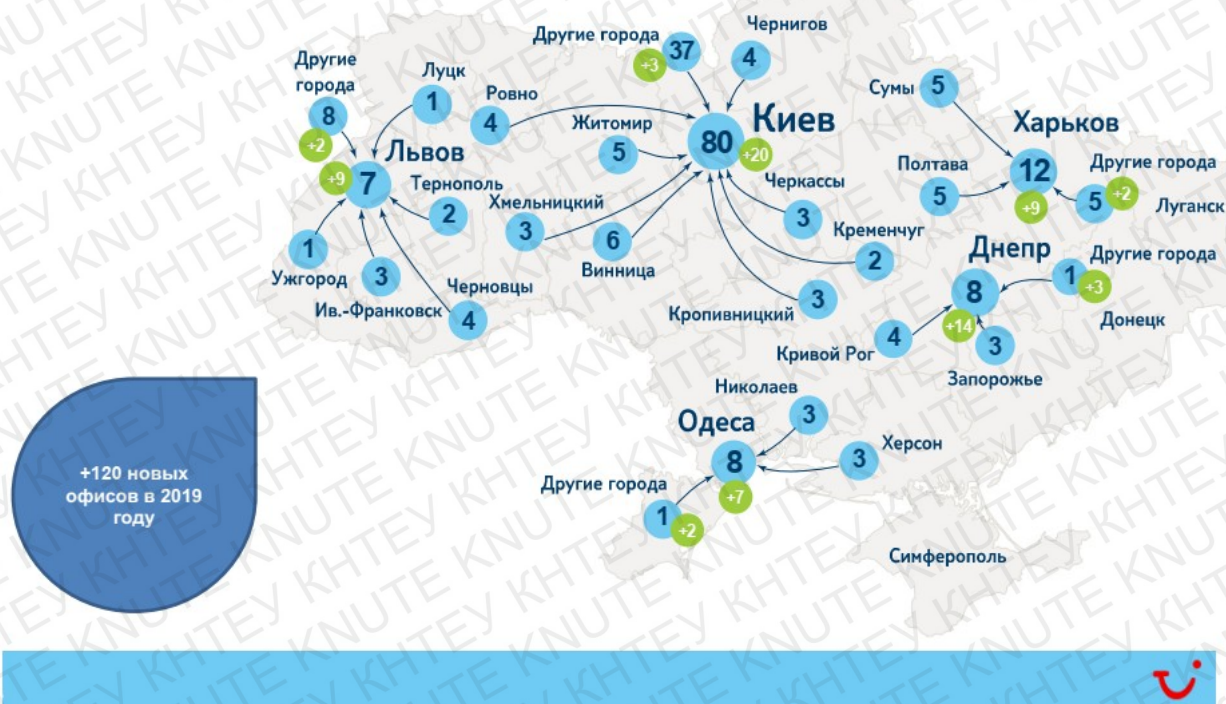


Рис. 2.6. Географія розташування офісів франчайзингової мережі TUI Ukraine станом на 2019 рік порівняно з 2018 роком

На рис. 2.7 подано динаміка кількості офісів TUI Україна, яка працюють в системі франчайзингу за 2015-2019 рр.

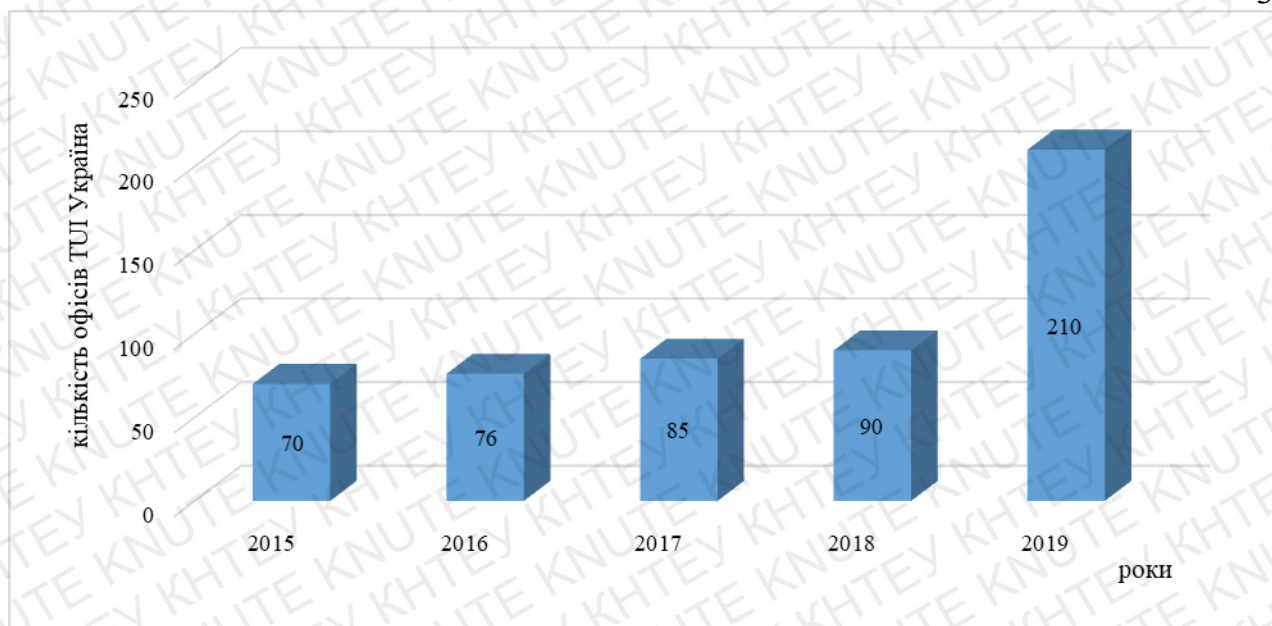


Рис. 2.7. Динаміка кількості офісів TUI Україна за 2015-2019 рр.

Стрімке зростання кількості офісів TUI в Україні пов'язано з тим фактом, що об'єднання споріднених підприємств на рівні менеджменту збільшило ефективність бізнес-процесів в компанії, відкриваючи нові можливості для розвитку глобальної TUI. Сьогодні TUI Ukraine працює на більш ніж 25 туристичних напрямках, серед яких країни Європи, Азії, Африки. У планах TUI Ukraine на найближчі п'ять років – оновлення та автоматизація всіх процесів, розвиток турпродукту і клієнтського сервісу, роздрібної мережі TUI Турагентство. TUI намір пропонувати українцям більше якісного диференційованого продукту – як власного, створеного спеціально для українського ринку, так і глобального диф-продукту TUI. Наслідком переходу української TUI в сектор розвинених ринків стане інтеграція процесів з іншими європейськими структурами групи TUI. Зміни торкнуться два великих напрямки роботи туроператора – контрактинг з готельєрами і роботу приймаючої компанії (Destination Management Companies, DMC), що відповідають за клієнтський сервіс у місцях відпочинку.

У той же час варто відмітити нерівномірність розміщення офісів по Україні, що наочно видно з табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Рейтинг міст України по найбільшій кількості офісів TUI Ukraine в системі

франчайзингу

№ з/п	Місто	Кількість офісів TUI	Частка, %
1	Київ	80	33,81
2	Харків	12	4,29
3	Дніпро	8	3,33
4	Одеса	8	3,33
5	Львів	7	2,86

Важливим показником результативності роботи франчайзингової мережі є кількість обслугованих туристів. На рис. 2.8. наведено динаміку обсягу обслугованих туристів TUI Україна порівняно з лідером ринку за 2016-2018 рр. В ці роки TUI завжди входило в TOP 5 за дослідженим показником.

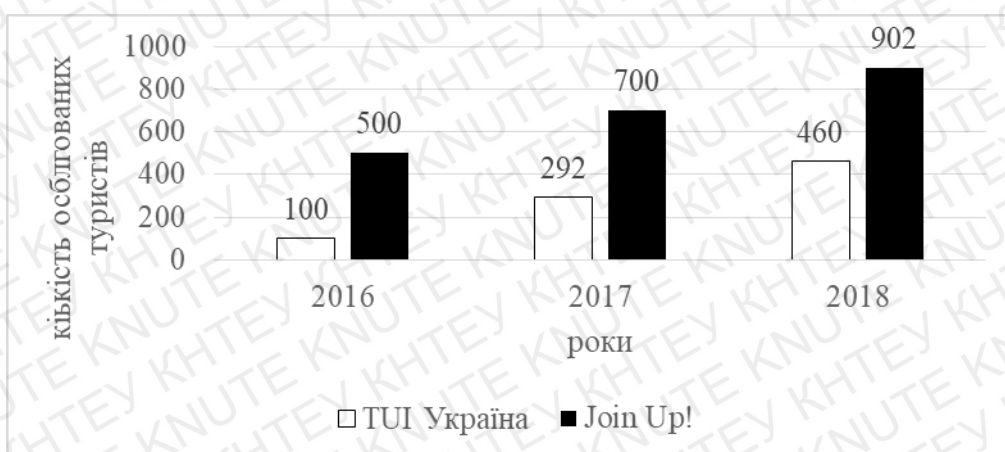


Рис. 2.8. Динаміка обсягу обслугованих туристів TUI Україна порівняно з лідером ринку за 2016-2018 рр. [24]

Значні результати показує TUI Україна в 2019 році. TUI збільшила цього літа обсяги оперування по Туреччині на 80% і плани зростання на наступний рік у компанії також можуть бути досить серйозними.

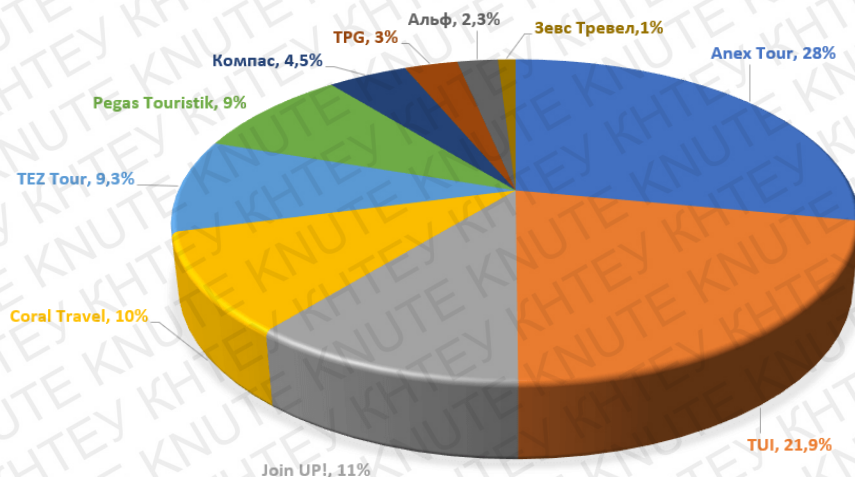


Рис. 2.9. Туроператори – лідери по туристичній дестинації Туреччина в першому півріччі 2019 р.

Статистика також підтверджує, що ряд туроператорів вирішили зменшити обороти і частково переорієнтуватися з Туреччини на інші напрямки. У тому числі через скасування субсидій, які раніше ТО отримували від турецького уряду. Наприклад, як мінімум на 4% зменшив обсяги Join UP!, скоротив свої заявлені турецькі програми TPG, залишивши тільки київські вільоти, що не збільшував програми TEZ Tour. TUI Ukraine збільшив обсяги оперування приблизно на дві третини. І хоча наздогнати Anex Tour туроператор поки не зміг, такий ривок вражає. Якщо рік тому TUI займав близько 13% ринку по Туреччині, то зараз, якщо вірити статистиці продажів агентських мереж і незалежних турагентів, його частка становить майже 22%.

Щодо якісних показників ефективності роботи мережі, то 22 серпня 2019 за результатами дослідження Національного бізнес-рейтингу, компанія TUI Ukraine отримала почесне звання «Лідер року 2018» в галузі туризм.

Для оцінки системи франчайзингу, порівняємо умови франчайзингу TUI з іншими туристичними франшизами України (табл. 2.10).

Табл. 2.10

Умови туристичних франчайзингових мереж України в 2019 році [14]

Соната	Join Up!	TEZ TOUR	TPG	TUI Україна	Coral Travel	Сеть агентств Горящих путевок
--------	----------	----------	-----	-------------	--------------	-------------------------------

Рік початку роботи в Україні	2002	1997	2010	2011	2009	2008	1998
Рік запуску франшизи	2006	2010	2010	2011	2009	2014	2003
Мережа	Власних – 1 Франчайз інгзових – 30	Власних – 1 Франчайз інгзових – 115	Власних – 11 Франчайзи нгзових – 33	110 (власних та франчайзи нгзових) офісів	230 агентств (власних та уповноважених)	1311 – франчайз інгзових офісів в різних країнах, 170 в Україні	Власних – 0 Франчайзи нгзових – 500 В Україні – 85
Інвестиції	Від \$1000 до \$3000	Від \$1800 до \$3000	Від \$6000 до \$8000	Від \$1000 до \$3000	Від \$1000 до \$2000	Від \$1000 до \$10000	Від \$1000 до \$5000
Роялті	\$30-100 /місяць	500-1000 грн /міс	1% від обороту	Немає	\$ 50-200	1000-2000 грн./міс	500 грн /міс
Паушальний внесок	\$500-1500	\$500	\$5000-7000	Пакет від 8000 грн.	Залежить за від регіону (\$380-100)	Від 2400 грн. до 215 000 грн.	\$200
Площа приміщення	Від 15 м ²	6-35 м ²	15-25 м ²	Від 10 м ²	Від 15 м ²	Від 17-50 м ²	Будь-яка
Рекламні відрахування	По узгодженню з ЦО	Немає	Відсутні	Відсутні	Відсутні	Відсутні	Відсутні
Термін окупності	Від 6 до 12 місяців	Від 6 місяців	2 роки	Від 6 місяців	1 рік	Від 16 місяців	1 рік

З табл. 2.10 видно, що франчайзингові умови від TUI є конкурентоспроможними, тому що не висуваються особливо складні вимоги. У той же час TUI створює ряд переваг для членів власної мережі.

Висновки за розділом 2

Таким чином, туристичний оператор TUI Ukraine є ключовим гравцем на туристичному ринку України. Це забезпечується, насамперед, завдяки тому, що TUI Ukraine є представником TUI Group - лідера на світовому ринку туризму. Основними факторами інноваційного потенціалу підприємства є його професійний персонал, фінансова стабільність, досвід компанії, широка мережа представництв в Україні, наявність власних компаній-господарів у ключових туристичних напрямках.

Європейський бренд, фінансова стабільність TUI позитивно впливає на вибір покупки франшизи. Компанія активно розвиває франчайзингову мережу

TUI турагентство, яка сьогодні включає більше 200 офісів по всій країні. Крім того, туроператор активно співпрацює з більш ніж 4 тисячами незалежних турагентств України. Динаміка відкриття «TUI турагентство» по Україні у 2019 зростає в порівнянні з аналогічним періодом минулого року, мережа продовжує свій розвиток і збільшує кількість точок продажу по всій території України.

Турагентство мережі TUI - це вигідна і оптимальна програма франчайзингу: міжнародний досвід ведення бізнесу, довіра до європейського бренду, популярний туристичний сайт. Слідуючи традиції постійно вдосконалювати свої проекти, TUI Ukraine розширив асортимент турів для мережі: тепер, крім власних напрямків, TUI-турагентства пропонують клієнтам тури і інших туроператорів України.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ТУРОПЕРАТОРА TUI UKRAINE

3.1. Стратегічні альтернативи розвитку франчайзингової мережі TUI Ukraine

Результати дослідження франчайзингової діяльності туристичного оператора TUI Ukraine показали, що підприємство є лідером на ринку України. У той же час, в умовах жорсткої конкуренції треба постійно впровадити заходи, спрямовані на підтримку лідерських якостей. В таких умовах потрібно розробити стратегічні напрями розвитку франчайзингової мережі.

У табл 3.1 представлені цілі підприємством при реалізації різних стратегій франчайзингу.

Таблиця 3.1

Стратегічні альтернативи розвитку франчайзингу TUI Ukraine

Найменування стратегії	Цілі реалізації стратегії
Заманювання	Максимально можливе збільшення кількості торгових точок за мінімальний час.
Тиражування успіху	Експансія, створення великої збутової мережі. Важливо досягти економії від масштабів, шляхом максимізації числа франчайзі досягається окупність витрат на розробку системи і управлінські витрати
Плата за бренд	Подальший розвиток бренду
Зняття вершків	Збільшення мережі з жорстким контролем над дотриманням стандартів

Стратегія «заманювання» орієнтована на залучення в мережу великого числа франчайзі за рахунок низького вступного внеску з метою максимізації прибутку від високих обов'язкових платежів. Стратегія «тиражування успіху» характеризується низькими рівнями обов'язкових платежів і вступного внеску.

Стратегія ефективна, якщо діяльність не передбачає жорсткого відбору франчайзі, довгого навчання, а потім ретельного контролю над ними. Стратегія «плата за бренд» характеризується низьким рівнем обов'язкових платежів і високим вступним внеском, використовується коли бренд відомий і репутація франчайзера висока. Стратегія «зняття вершків» характеризується високими рівнями обов'язкових платежів і вступного внеску. При цьому великі як цінність бренду, так і підтримка франчайзера, що скорочує діапазон потенційних франчайзі.

Після визначення стратегії франчайзингу ведеться розробка системи навчання та підтримки франчайзі, опрацьовуються механізми контролю за їх діяльністю. Також на даному етапі виконується оцінка потреби в трудових ресурсах, проєктуються методи просування франчайзингової системи. Заключним етапом є оцінка ризиків і потоки можливих фінансових надходжень.

Для всіх зазначених стратегій франчайзингу характерна висока ступінь залежності учасників договору один від одного (будучи юридично незалежними, вони з організаційної точки зору формують специфічне гібридне підприємство, засноване не тільки на ринковому, а й на ієрархічному взаємодії). З цієї причини важливим завданням при впровадженні франчайзингу TUI Ukraine як для франчайзера є відбір оптимального партнера. Це означає, що TUI Ukraine повинен удосконалити перелік критеріїв, за якими буде оцінюватися потенційний партнер, шкали значень цих критеріїв і методіку прийняття рішення про співпрацю на основі підсумків оцінки всіх можливих партнерів по даним критеріям. Таким чином, критерії оцінки франчайзі пропонується розбити на два блоки:

1. Забезпеченість капіталом (величина і характеристики капіталу, інвестованого франчайзі в співробітництво з франчайзером);
2. Управлінські навички (здатність ефективно і сумлінно управляти франчайзинговими підрозділом в інтересах франчайзера).

Це означає, що вибрати слід того франчайзі, для якого виконується умови, згідно з урахуванням таких показників:

значення оціночного критерію для потенційного франчайзі;
вага оціночного критерію;
число оціночних критеріїв;
мінімальний допустимий для франчайзера значення оціночного критерію з блоку «Забезпеченість капіталом» і з блоку «Управлінські навички».

Коригувальний множник дозволить відсікати тих потенційних франчайзі, для яких значення будь-якого з оціночних критеріїв нижче мінімально допустимого.

Переваги запропонованої оціночної моделі:

- вона спирається на аналіз тих характеристик потенційного франчайзі, які забезпечують досягнення цілей його співпраці з франчайзером;
- вона враховує той факт, що франчайзер може піти на співпрацю тільки з тими франчайзі, у яких значення всіх оціночних критеріїв не нижчу від визначеної величини;

Використання коригуючого множника і дозволяє вирішити проблему компенсації, через яку дуже низькі значення одних оціночних критеріїв можуть бути компенсовані надлишково високими значеннями інших критеріїв. Формула досить проста в застосуванні. Тому пріоритетним завданням має стати виявлення переліку оціночних параметрів по обом блокам.

Також одним з стратегічних напрямів розвитку системи франчайзингу TUI Ukraine є впровадження «вільного франчайзингу». У класичному франчайзингу, який використовує TUI Ukraine, франчайзер регламентує все: дизайн торгової точки, кольорове оформлення, розташування, асортимент. В такому випадку франчайзинг являє собою так званий «plug-and-play» бізнес: франчайзер думає, регламентує і управляє, франчайзі виконує. Бренд працює на заклад, приводячи клієнтів в торгову точку, а завдання франчайзі в даному випадку - забезпечити якісний сервіс і виправдати очікування клієнта. При такій формі франчайзингу, безумовно, мінімізований підприємницький ризик, однак франчайзі, який прагне привнести щось своє, будь то нові ідеї оформлення точки або зміни асортименту, зіткнеться з відмовою з боку франчайзера.

При вільному франчайзинг франчайзер не тільки дозволяє франчайзі вносити свої перед На відміну від моделі класичного франчайзингу, при якій стандартизовані зовнішні елементи системи, в моделі вільного франчайзингу франчайзі має право самі визначати дизайн закладу. Якщо в класичному франчайзинг всі крапки в рамках однієї мережі виглядають однаково і можуть відрізнятися тільки форматами, то у вільному франчайзинг кожен заклад - плід фантазії самого франчайзі. Саме він визначає колірне оформлення точки, дизайн самої будівлі, шрифт, яким написана вивіска і т.д. Крім того, при вільному франчайзинг франчайзі мають право вводити в асортимент продукти, яких немає в інших точках мережі. Якщо при класичному франчайзинг франчайзі може ввести новий продукт в свій асортимент тільки, якщо його ідея буде схвалена франчайзером, апробована на експериментальних точках і потім впроваджена по всій мережі (що трапляється вкрай рідко), то при вільному франчайзинг франчайзі може ввести новий продукт у своїй торговельній точці, не чекаючи, поки франчайзер запровадить його по всій мережі. При цьому франчайзер і не прагне до повної уніфікації асортименту (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Відмінності вільного франчайзингу від класичного франчайзингу, який наразі є основою TUI Ukraine

Критерій	класичний франчайзинг	вільний франчайзинг
Передача бренду	присутній	присутній
Ключові процеси	регламентовані	регламентовані
Постачальники сировини	визначено	визначено
Територіальні права франчайзі	визначено	визначено
Зовнішні елементи	стандартизовані	не стандартизовані
Асортимент	повністю стандартизований	Стандартизовані основні продукти, але франчайзі може вводити свої в своїх закладах за погодженням з франчайзером
Процеси трансферу інновацій	Зверху вниз	Зверху-вниз і знизу-вгору, заохочується ініціатива франчайзі

За зростанням популярності уніфікованих продуктів і послуг нерідко губляться і знищуються особливості локальних ринків. З одного боку, уніфікація процесів покликана підтримати високий рівень послуг в рамках міжнародних мереж, але з іншого боку, подібні «безликі» товари витісняють місцеві.

Важливим напрямом стратегічного розвитку франчайзингової мережі TUI Ukraine є цифровізація. Вже сьогодні у підприємства є певні здобутки. В 2019 році TUI Ukraine спільно з мережею готелів Rixos відкрили перший в Україні інтерактивний офіс продажів – TUI Showroom. Відвідувачам інтерактивного офісу пропонують протестувати унікальну технологію занурення в країну мрії за допомогою таких інноваційних пристроїв як інтерактивне крісло, яке читає емоції, шолом віртуальної реальності, інтерактивна тач-панель з 3D-турами в кращі готелі світу. У той же час аналіз сайту за допомогою сайту [be1](#) показав, що головна сторінка не відповідає вимогам AMP по таким моментам:

- у тега `<html>` відсутній обов'язковий атрибут `(або amp)`;
- сторінка може мати тільки одну вбудовану таблицю стилів (в розділі `<head>`, обов'язково з атрибутом `amp-custom`);
- використовувати інлайн-стили (атрибут `style = "..."`) в AMP документах заборонено;
- всі теги `` повинні бути замінені на їх аналог `<amp-img>` `</ amp-img>`. Приклад: `<amp-img src = "welcome.jpg" alt = "Welcome" height = "400" width = "800">` `</ amp-img>`
- атрибут `href` тега `<a>` не може починатися з `javascript:`, в іншому випадку тег `<a>` зобов'язаний також мати атрибут `target = "_ blank"`.

Важливим недоліком в процесі цифровізації є відсутність у туристичного оператора TUI Ukraine мобільного додатка для туристів та турагентів. У той же час в Україні мобільні додатки мають основні конкуренти [Join Up](#), [Coral](#), [Anex tour](#). Також мобільні додатки мають офіційні представництва TUI в сусідніх країнах – Польщі, Угорщини, Словаччині та інших. Впровадження мобільного додатку створює додаткові можливості для франчайзингової мережі. Гнучкість

цих платформ дозволяє користувачам відкладати замовлення на останній момент. Мандрівники звикають до різних каналах комунікації, тому ритейлери з сегмента туризму повинні зробити процес бронювання максимально простим з будь-якого пристрою, а також впровадити в свою стратегію крос-девайс: користувач зможе забронювати тур в останню хвилину з найбільш зручного пристрою». Крім того, конверсія в туристичному сегменті вище, ніж в цілому в індустрії ритейлу: в додатках її значення в 5 разів більше, ніж в мобільних версіях, і в 2 рази більше, ніж на настільних комп'ютерах. 32% всіх замовлень у компаній-постачальників починається з кліка на іншому пристрої, що говорить про важливість аналізу користувацьких звичок для поліпшення мобільних версій.

Туроператору TUI Ukraine слід приділяти більше уваги користь мобільного додатка для туристів - не тільки при продажі туру, а й під час відпочинку. У цьому випадку мотивація установки і збереження додатки туроператора значно зросте. Мобільна платформа повинна бути розроблена спеціально для комунікації всередині групи користувачів. Вона дозволить налаштувати взаємодію між користувачами, організаторами, лідерами груп і іншими учасниками будь-якого заходу. Також платформа вирішить проблему online-інформування учасників і, звичайно, збирає аналітику і зворотний зв'язок від користувачів. Її основний функціонал спрямований на інформаційну підтримку будь-якого закритого співтовариства і автоматизацію обслуговування груп. Повинно бути реалізовано розпізнавання QR-кодів. Серед тих, хто завантаже додаток, створюються групи: умовно, група готелю CrystalWaterworldResort & SPA5 * і наприклад група Belek. Відповідно до куплених турів, користувач отримує доступ до блоків інформації, актуальним саме для нього. Йому будуть доступні опис його готелю, список екскурсій з цінами і можливістю замовити і оплатити їх в кілька кліків, актуальний розклад роботи всіх ресторанів, барів, водних гірок готелю і т.п. Якщо треба, можна налаштувати автоматичні нагадування (які будуть спрацьовувати і в офлайн) - про прийдеши через годину міні-диско на головній сцені або про початок вечері. Про наближення через півгодини закриття міні-клубу і необхідність

забрати звітти дітей, або про те, що в басейні включилися водні гірки.

Таке додаток максимально полегшить роботу менеджерів турагентів, які зазвичай здійснюють підтримку своїх туристів в турах і заодно дозволить логіста і гідам бути впевненими, що їх турист сповіщений про зміну часу вильоту або про прибуття автобуса на екскурсію. Більш того, відгуки туристів в такому додатку мають набагато більшу практичну цінність, ніж всі «аналізи відгуків в соцмережах».

3.2. Оцінка ефективності впровадження заходів з розвитку франчайзингової мережі TUI Ukraine

Таким чином, ми визначили стратегічні альтернативи розвитку франчайзингової мережі TUI Ukraine. Для того, щоб вирішити поставлені задачі треба розробити програму заходів на 2020 рік, яка має бути затвержена керівництвом компанії. Всі заходи можна розбити за напрямками і представити в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Напрями удосконалення управління «TUI Ukraine» в системі франчайзингу в 2020 р.

Напрямок вдосконалення	Основна мета напрямку
Удосконалення мобільної версії офіційного сайту туроператора	Зробити зручний інтерфейс мобільної версії сайту, що дозволить спростити роботу турагентів франчайзингової мережі, яким часто доводиться обробляти запити потенційних клієнтів не на робочому місці
Розробка мобільного додатку	Розробка мобільного додатку полегшить рівень комунікацій між клієнтом і представником TUI Ukraine в дестинації і зменшить обсяг роботи турагента, який часто виконує інформаційну підтримку туриста в процес споживання туристичних послуг
Розробка системи критеріїв системи критеріїв для оцінки кандидатів на входження в франчайзингову мережу	Чіткі, прості, зрозумілі критерії оцінки компетентності кандидатів на входження в франчайзингову мережу TUI Ukraine дозволить перейти від кількісного до якісного зростання

	мережі
Розробка програми «вільний франчайзинг»	Надання більшого простору в операційній та маркетинговій діяльності представникам франчайзингової мережі, які довели свою компетентність і зацікавленість в розвитку франчайзингової мережі.

Поставлені завдання мають стратегічну спрямованість і не можуть бути досягнуті в короткостроковий період. У той же час керівництво туроператора має кожного року поступового досягати максимальних результатів. З табл. 3.3. видно, що перед адміністрацією стоїть задача часткової зміни управління франчайзингової мережею. Як наслідок цього пропонується певна програма заходів, які можна реалізувати в 2020 році, представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Програма оперативних заходів з удосконалення управління франчайзингової мережею «TUI Ukraine» на 2020 рік

№ з/п	Найменування заходу	Виконавці	Відповідальна особа	Період реалізації
1	Розробка тексту програми «Вільний франчайзинг від TUI»	Департамент дистрибуції, юридичний відділ	Керівник департаменту дистрибуції	1.01.2020-10.01.2020
2	Просування програми «Вільний франчайзинг від TUI»	департамент дистрибуції	Керівник департаменту дистрибуції	10.01.2020-10.02.2020
3	Розробка системи критеріїв системи критеріїв для оцінки кандидатів на входження в франчайзингову мережу	департамент дистрибуції, юридичний відділ	Керівник департаменту дистрибуції	20.01.2020-20.02.2020
4	Визначення ІТ-компанії-постачальника, контроль і оцінка її роботи щодо удосконалення мобільної версії офіційного сайту туроператора	ІТ департамент, юридичний відділ, бухгалтерія	Керівник ІТ департаменту	10.01.2020-31.12.2020
5	Підготовка технічного завдання з розробки мобільного додатку TUI Ukraine	ІТ департамент, департамент дистрибуції	Керівник ІТ департаменту	10.01.2020-31.12.2020
6	Визначення компанії, розробника мобільного	ІТ департамент,	Керівник ІТ департаменту	10.01.2020-01.03.2020

	додатку та робота з нею до завершення проекту	юридичний відділ, бухгалтерія		
7	Промоція мобільного додатку серед турагентів	Департамент дистрибуції	Керівник департаменту дистрибуції	10.03.2020-30.12.2020

Особливо довготривалим є визначення компанії, розробника мобільного додатку та робота з нею до завершення проекту. На рис. 3.1. наведено етапи реалізації проекту з розробки та впровадження мобільного додатку для TUI Ukraine.



Рис. 3.1. Етапи реалізації проекту з розробки та впровадження мобільного додатку для TUI Ukraine

У випадку з корпоративними мобільними додатками недостатньо створити саме мобільний додаток, його необхідно інтегрувати в корпоративну IT-інфраструктуру. Завдання розробки мобільного застосування, яке б давало можливість роботи з корпоративної CRM або ERP системою, є досить поширеною. Додаток часто є всього лише одним з елементів набагато більш складної системи.

Тестування є одним з ключових компонентів життєвого циклу розробки програмного забезпечення та його потрібно спочатку закладати в бюджеті проекту. Підвищення якості кінцевого продукту в результаті забезпечує достатню окупність інвестицій.

Робота над мобільним додатком не закінчується після його релізу. Чим

складніше проект, тим більше витрат буде потрібно на його обслуговування, включаючи оновлення версій, виправлення помилок, реалізація нового або доопрацювання існуючого функціоналу, виправлення проблем з безпекою тощо.

Деякі масштабні оновлення операційної системи теж можуть зажадати змін в додатку, щоб забезпечити високий рівень сумісності. Це актуально і для Android і для iOS.

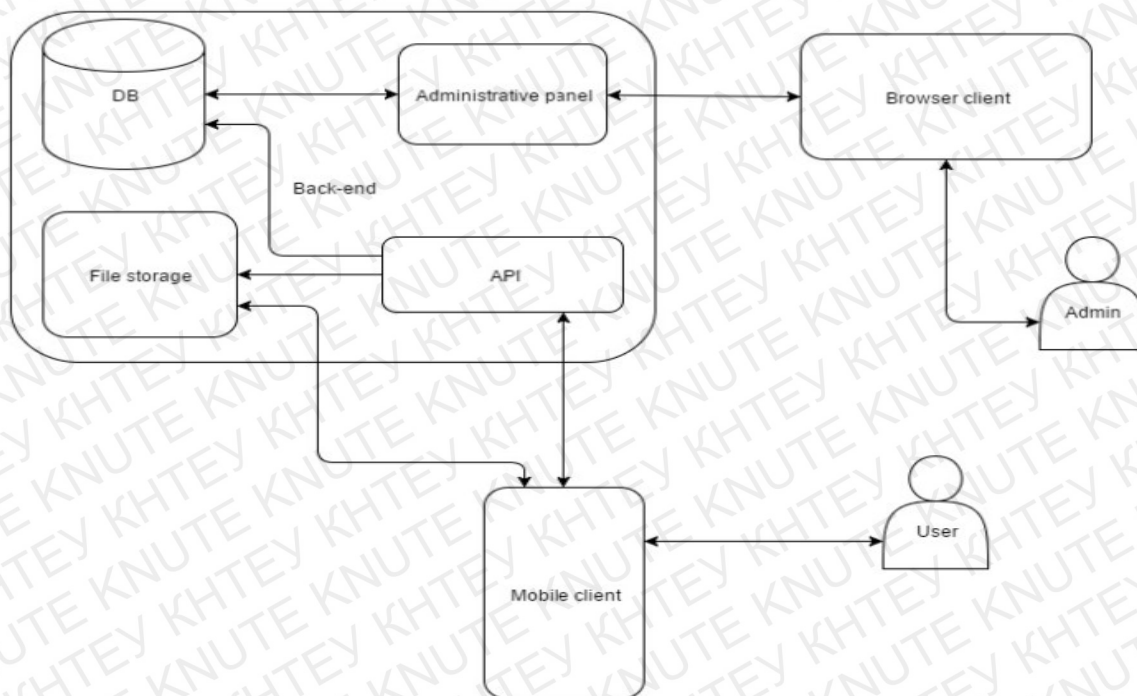


Рис. 3.2. Схема інтеграції мобільного додатку в корпоративну IT-інфраструктуру TUI Ukraine

Необхідно стежити за безперебійною роботою серверів і реагувати на можливі проблеми, щоб забезпечити можливість безпроблемної взаємодії з продуктом з боку кінцевих користувачів.

Таким чином, вартість обслуговування може перетворитися в реально дорогу частину проекту, яка тим не менш необхідна для нормального його функціонування.

Розрахуємо бюджет реалізації запланованих заходів. Розробка тексту програми «Вільний франчайзинг від TUI» буде розроблено департаментом дистриб'юції та юридичним відділом і не потребує додаткових витрат, бо це є частиною їх функціональних обов'язків. Просування програми «Вільний

франчайзинг від TUI» так само буде вестися в рамках комунікацій з турагентами. Те ж саме стосується і Розробки системи критеріїв системи критеріїв для оцінки кандидатів на входження в франчайзингову мережу. Промоція розробленого мобільного додатку серед турагентів також буде в рамках прийнятих комунікацій. Кошторис програми заходів, спрямованих на удосконалення системи управління франчайзинговою мережею TUI Ukraine представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Кошторис програми заходів, спрямованих на удосконалення системи управління франчайзинговою мережею TUI Ukraine

№ з/п	Стаття витрат	Сума, грн
1	Заходи з удосконалення мобільної версії сайту TUI Ukraine	12000
2	Розробка мобільного додатку	120000
3	Тестування мобільного додатку	20000
4	Інтеграція мобільного додатку з CRM TUI Ukraine	30000
	Разом	182000

Таким чином, вартість впровадження програми заходів становитиме 182 тис. грн. Така сума встановлена з урахуванням середньоринкової вартості послуг. Постачальниками послуг будуть українські ІТ-компанії, які вже мають досвід роботи з подібними продуктами. Наступним кроком є визначення ефективності впровадження запропонованих заходів. Визначити прямий економічний ефекти в мовах розгалуженої мережі турагентів є занадто складно. У той же час оцінити вплив на репутаційний капітал компанії можливо, тобто треба зробити якісну оцінку. Для цього було зроблено короткий опитувальний лист для представників турагентської мережі TUI Ukraine. Було обрано 20 турагентів – представників мережі з різних регіонів України і запропоновано оцінити за 10-бальною шкалою успіх франчайзингової мережі TUI Ukraine за критеріями, які пов'язані з провадженням запропонованих заходів. В даній системі важливим було встановити динаміку, тобто зміну критерію до та після реалізації запропонованих заходів. За результатом дослідження складено табл.

3.6, в якій зроблено порівняння оцінки успішності франчайзингової мережі ТУІ Україне до та після впровадження запропонованої програми заходів. Для наочності ця інформація представлена і на рис. 3.3.

Таблиця 3.6

Порівняння оцінки успішності франчайзингової мережі TUI Ukraine до та після впровадження запропонованої програми заходів

№ з/п	Найменування критерію успіху франчайзингової мережі	Оцінка		Абсолютне відхилення
		до впровадження програми заходів	після впровадження програми заходів	
1	Ступінь відповідальності франчайзера за успіх спільного бізнесу, яка проявляється у високих вхідних вимогах для франчайзі (досвід, професіоналізм, розміри початкового капіталу)	7	9	+2
2	Готовність обговорювати автономність роботи франчайзі, гнучкість франчайзера в роботі з франчайзі	3	6	+3
3	Організація власного бізнесу франчайзера: чіткість комунікації, швидкість реакції на запити франчайзі, дотримання термінів	7	8	+1
4	Оперативність вирішення проблем, які виникають у франчайзі	6	8	+2
5	Адекватна маркетингова і цінова політику франчайзера, відповідність актуальним трендам	7	8	+1



Рис. 3.3. Успішність роботи франчайзингової мережі TUI Ukraine до та після впровадження програми заходів згідно з думкою експертів

З табл. 3.6 та рис. 3.3 видно, що після впровадження програми заходів

згідно з думкою експертів Успішність роботи франчайзингової мережі TUI Ukraine по всім обраним критеріям зростає, що доводить доцільність запропонованих рекомендацій.

Висновки за розділом 3

Таким чином, результати дослідження франчайзингової діяльності туристичного оператора TUI Ukraine показали, що підприємство є лідером на ринку України. У той же час, в умовах жорсткої конкуренції треба постійно впровадити заходи, спрямовані на підтримку лідерських якостей. В таких умовах розроблено стратегічні напрями розвитку франчайзингової мережі.

Туроператору запропоновано удосконалення мобільної версії офіційного сайту туроператора, розробка мобільного додатку, розробка системи критеріїв системи критеріїв для оцінки кандидатів на входження в франчайзингову мережу, Розробка програми «вільний франчайзинг». Представлена програма оперативних заходів з удосконалення управління франчайзингової мережею «TUI Ukraine» на 2020 рік. Розраховано бюджет реалізації запланованих заходів. Частина заходів не потребує додаткових витрат, бо це є частиною функціональних обов'язків співробітників компанії. вартість впровадження програми заходів становитиме 182 тис. грн. Така сума встановлена з урахуванням середньоринкової вартості послуг. У той же час після впровадження програми заходів згідно з думкою експертів Успішність роботи франчайзингової мережі TUI Ukraine по всім обраним критеріям зростає, що доводить доцільність запланованих витрат.

ВИСНОВКИ

Таким чином, за результатами дослідження можна зробити такі висновки. Франчайзинг в сучасній економіці – найбільш розповсюджена та вигідна форма співпраці для туристичних агентств у разі створення нового власного бізнесу або реорганізації вже працюючого. Франчайзери пропонують різні моделі та схеми співпраці, від найпростіших до багатоваріантних. Зважаючи на інноваційність механізму франчайзингу для усіх українських ринків, у тому числі і для туристичного ринку, а також у зв'язку із зростаючим інтересом до франчайзингу з боку туристичних агентств в умовах зниження ринкової кон'юнктури, зростає потреба в докладному дослідженні пропозицій франшиз на туристичному ринку України. Партнерство з туристичною франчайзинговою мережею може забезпечити туристичному агентству престиж, вигоду, стабільність, захист в умовах глобалізації.

В випускній кваліфікаційній роботі досліджується управління в системі франчайзингу на прикладі туристичного оператора TUI Ukraine. TUI Ukraine пропонує готове бізнес-рішення, яке вже довело свою успішність на туристичному ринку України: відомий європейський бренд, оптимальні капіталовкладення, індивідуальний супровід проекту протягом першого року, навчання персоналу. Лояльні умови співпраці дозволяють працювати на вигідних умовах не тільки з власним продуктом TUI, але і з пропозиціями інших великих туроператорів України. Спеціально для новачків в туризмі розроблені навчальні матеріали, які дозволяють в максимально короткі терміни відкрити турагентство «з нуля». Оптимальні плани продажів дають можливість отримати знижку на оплату роялті. Персонал турагентств проходить безкоштовне навчання: тематичні семінари, тренінги з продажів, щорічні атестації перед сезоном. Компанія приділяє велику увагу просуванню мережі: зовнішня і інтернет-реклама, спеціальні промо-кампанії, спільні акції та проекти з партнерами.

У турагентствах мережі TUI проводяться спеціальні акції для клієнтів,

промо-тижні, діє унікальна для українського ринку програма лояльності TUI Friends і цілодобова служба підтримки TUI 24. TUI Ukraine постійно контролює дотримання стандартів обслуговування клієнтів - щоквартально турагентства мережі проходять атестацію за програмою «Таємний покупець».

Таким чином за результатом дослідження в другому розділі визначено переваги франшизи TUI: впізнавана марка; довгострокові контракти (від трьох років); пільгові комісійні умови; цілорічне навчання персоналу, проведення атестацій і інфотурів для підвищення кваліфікації; рекламна підтримка (випуск рекламних проспектів, каталогів, журналів і сувенірів); автоматизація офісу; інноваційні схеми ведення бізнесу; всебічна online підтримка офісів франчайзингової мережі; програми якості сервісу.

У той же час, в умовах жорсткої конкуренції треба постійно впровадити заходи, спрямовані на підтримку лідерських якостей. Важливим недоліком в процесі цифровізації є відсутність у туристичного оператора TUI Ukraine мобільного додатка для туристів та турагентів. У той же час в Україні мобільні додатки мають основні конкуренти Join Up, Coral, Apex tour. Також мобільні додатки мають офіційні представництва TUI в сусідніх країнах – Польщі, Угорщини, Словаччині та інших. Впровадження мобільного додатку створює додаткові можливості для франчайзингової мережі. Це було враховано при розробці програми оперативних заходів з удосконалення управління франчайзингової мережею «TUI Ukraine» на 2020 рік. Розраховано бюджет реалізації запланованих заходів. Частина заходів не потребує додаткових витрат, бо це є частиною функціональних обов'язків співробітників компанії. Вартість впровадження програми заходів становитиме 182 тис. грн. Така сума встановлена з урахуванням середньоринкової вартості послуг. Після впровадження програми заходів згідно з думкою експертів Успішність роботи франчайзингової мережі TUI Ukraine по всім обраним критеріям зростає, що доводить доцільність запропонованих рекомендацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 №. 324 URL : <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 10.11. 2019).
2. Про заходи щодо розвитку туризму і курортів в Україні : Указ Президента України від 21.02.2007 № 136. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 10.11. 2019).
3. Про франчайзинг : Проект Закону України від 08.11.2011 року. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?skl=4&pf3516=8241. (дата звернення: 10.11. 2019).
4. Мельниченко С., Ткачук Т. М. Франчайзингові мережі туристичних підприємств. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 4(102). С. 30-42.
5. Ткачук Т. М., Світові тренди розвитку франчайзингових туристичних мереж. Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. Житомир : Полісся, 2016. Ч.2. С. 234-235.
6. Ткачук Т. М. Міжнародні франчайзингові туристичні мережі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 5. С. 71–82.
7. Мальська М. П., Рутинський, С. В. Білоус, Н. Л. Мандюк. Економіка туризму: теорія та практика: Підручник. 2014. С. 108-136.
8. Хлівний В. К. Франчайзинг у підприємницькій діяльності: теоретичні засади. Київ : КНАУ, 2013. С. 190-196.
9. Самодай В. П., А. О. Носова. Франчайзингові відносини в туристичній індустрії як перспективний напрямок розвитку бізнесу. *Вісник Сум. держ. ун-ту*. 2012. №2. С. 116–122.
10. Солов'янчик А. В. Розвиток франчайзингових відносин в туристичній індустрії. *Вісник Сум. держ. ун-ту* 2015. №3. С. 217-223.
11. Васильєва О. С. Специфіка реалізації франчайзингу в великих торгових мережах на вітчизняному споживчому ринку. *Актуальні проблеми економіки*

та права. 2015. № 4. С. 80-86.

12. В. Г. Герасименко. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку: монографія. Житомир : Полісся, 2013. 304 с.

13. Гринько Т. В., О. П. Крупський. Франчайзинг як інструмент формування організаційної культури туристичних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 145-154.

14. Григоренко Т. М. Класифікація франчайзингових мереж. *Товари і ринки*. 2011. № 1. С. 36–43.

15. Крупенна І. А.; Венгер Є. І.; Бастраков, д. А. Аналіз пропозицій туристичних франшиз на вітчизняному ринку. *Економічний форум*, 2016, №1. С. 10-20.

16. Ткачук, Т. М. (2017). Параметричне оцінювання конкурентоспроможності франчайзингових туристичних мереж. *Бізнес Інформ*, №3, С. 196-201.

17. Blanke, J.; Chiesa, T. (2013). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation. Insight Report. World Economic Forum. P. 7.

18. Bloom, B. Establishing a Strong Corporate Culture to Provide Franchisee Support. International Franchise Association. Franchising World September 2011 URL: www.franchise.org (дата звернення: 10.11. 2019)

19. Brickley, J.A., Dark, R. The Choice of Organizational Form: the Case of Franchising. *Journal of Financial Economics*, 1987. №8: P. 401–420.

20. Bunea-Bonta, C.A., Petre, M. Franchise in Romanian Tourism. Munich Personal RePEc Archive (MPRA). Constantin Brancoveanu, University of Pitesti, Romania URL: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/> (дата звернення: 10.11. 2019)

21. Franchise Business Economic Outlook for 2013 (2013). International Franchise Association. Educational Foundation. *IHS Global Insight* : web-site. URL: www.franchise.org. (дата звернення: 10.11. 2019).

22. Franchise Business Economic Outlook for 2014 (2014). International Franchise Association. Educational Foundation. IHS Global Insight URL: <https://franchiseeconomy.com/> (дата звернення: 10.11. 2019).

23. Сайт для агентств TUI. *TUI Ukraine* : веб-сайт. URL:

<http://agent.tui.ua/Information-page/franchising/> (дата звернення: 10.11. 2019).

24. Про компанію. *TUI Ukraine* : веб-сайт. URL: <https://www.tui.ua/about/> (дата звернення: 10.11. 2019).

25. Концепції відпочинку, створені TUI. *TUI Ukraine* : веб-сайт. URL: <https://www.tui.ua/concepts/home/>

26. Контактна інформація. *TUI Ukraine* : веб-сайт. URL: <https://www.tui.ua/contacts/> (дата звернення: 10.11. 2019).

27. Аналіз сайту онлайн-SEO аудит TUI Ukraine. *Be1.ru* : веб-сайт. URL: <https://be1.ru/stat/tui.ua> (дата звернення: 10.11. 2019).

28. Найкращі франшизи в Україні в 2019 за версією InVenture. *InVenture* : веб-сайт. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/luchshie-franshizy-v-ukraine-v-2019-po-versii-inventure> (дата звернення: 10.11. 2019).

29. Список популярних франшиз в Україні. *MC.today* : веб-сайт. URL: <https://mc.today/v-ukraine-rabotaet-700-franshiz-kakie-samy-perspektivnye-i-pochemu-biznes-po-franshize-eto-neprosto/> (дата звернення: 10.11. 2019).

30. Асоціація франчайзингу в Україні. *Franchising* : веб-сайт. URL: <http://www.franchising.org.ua> (дата звернення: 10.11. 2019).

31. Історія виникнення і розвитку франчайзингу. *Studbooks* : веб-сайт. URL: https://studbooks.net/62185/turizm/istoriya_vozniknoveniya_i_razvitiya_franchayzinga (дата звернення: 10.11. 2019).

32. Переваги франчайзингу для франчайзера. URL: <https://franchising.kiev.ua/konceptsiya-franchajzinga/preimushhestva-dlya-franchajzera.html> (дата звернення: 10.11. 2019).

33. Історія франчайзингу. *FFC expert* : веб-сайт. URL: <https://ffc.expert/istoriya-franchajzinga/> (дата звернення: 10.11. 2019).