

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра туризму та рекреації**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему:**  
**«РОЗВИТОК ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МЕРЕЖІ ЗБУТУ**  
**ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

Студентки 2 курсу 6 групи  
освітнього ступеня «магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Туристичний та курортно-  
рекреаційний менеджмент»

\_\_\_\_\_

(підпис)

Калюжної Ярослави  
Сергіївни

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_

(підпис)

Дупляк Тетяна  
Петрівна

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_

(підпис)

Роскладка Наталія  
Олександрівна

**Київ 2019**

# Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Спеціалізація «Туристичний та курортно-рекреаційний менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри

Т.І. Ткаченко «25» січня 2019 р.

### Завдання на випускн кваліфікаційну роботу студентці

**Калюжній Ярославі Сергіївні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

#### 1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

«Розвиток франчайзингової мережі збуту туристичного підприємства»  
Затверджена наказом ректора від «13» грудня 2018 р. № 4671

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року

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

*Мета роботи:* дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку франчайзингової мережі збуту туристичного підприємства, а також розробка рекомендацій щодо її удосконалення

*Об'єкт дослідження:* процес розвитку франчайзингової мережі збуту туристичного підприємства

*Предмет дослідження:* теоретичні, методологічні та практичні аспекти розвитку франчайзингової мережі збуту туристичного підприємства «ТУІ»

#### 4. Перелік графічного матеріалу

Таблиця 1.1. Переваги та недоліки франчайзингових відносин для їх суб'єктів; Таблиця 1.2. Найпопулярніші світові франчайзингові мережі, станом на січень 2016 р.; Рис. 2.3. Види туристичних послуг компанії ТУІ; Таблиця 2.1. Динаміка основних економічних показників компанії ТУІ за 2016-2018 роки; Таблиця 2.2. Моделі співпраці ТУІ Україна для роботи з туристичними агентствами.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1 розділ	Дупляк Т.П.	25.01.2019 р.	25.01.2019 р.
2 розділ	Дупляк Т.П.	25.01.2019 р.	25.01.2019 р.
3 розділ	Дупляк Т.П.	25.01.2019 р.	25.01.2019 р.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МЕРЕЖІ ЗБУТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація франчайзингових мереж

1.2. Світовий досвід використання франчайзингу в діяльності туристичного підприємства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МЕРЕЖІ ЗБУТУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «TUI», М. КИЇВ

2.1. Діагностика франчайзингових мереж туристичних підприємств на українському ринку

2.2. Дослідження франчайзингової мережі збуту туристичного оператора «TUI»

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МЕРЕЖІ ЗБУТУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «TUI», М. КИЇВ

3.1. Програма заходів щодо удосконалення франчайзингової мережі збуту туристичного оператора

3.2. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення франчайзингової мережі збуту туристичного оператора

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

**7. Календарний план виконання роботи:**

№ з/	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
------	-----------------------------------------------	-------------------------------

п		за планом	фактично
1	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2018-12.12.2018	13.12.2018
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	13.12.2018-03.02.2019	25.01.2019
3	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	04.02.2019 - 24.05.2019	24.05.2019
4	Написання та оформлення наукової статті	до 01.06.2019	
5	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	25.05.2019-31.08.2019	31.08.2019
6	Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	01.09.2019-20.10.2019	20.10.2019
7	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедрі та попередній захист у комісіях	21.10.2019-03.11.2019	03.11.2019
8	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	04.11.2019-15.11.2019	15.11.2019
9	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	16.11.2019	
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	

**8. Дата видачі завдання** «25» січня 2019 р.

**9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи**

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

**10. Гарант освітньої програми**

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

**11. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник**

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

**12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи**

Студентка Калюжна Ярослава Сергіївна виконала випускню кваліфікаційну роботу у повному обсязі в установлені терміни згідно з календарним планом виконання роботи.

За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам вищої школи, має практичне значення та наукову новизну, актуальний напрям досліджень. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі визначено сутність та класифікація франчайзингових мереж, а також світовий досвід використання франчайзингу в діяльності туристичного підприємства.

У другому розділі проведено діагностику франчайзингових мереж туристичних підприємств на українському ринку, досліджено франчайзингову мережу збуту туристичного оператора «TUI».

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано програму заходів щодо удосконалення франчайзингової мережі збуту туристичного оператора «TUI».

Випускна кваліфікаційна робота рекомендується до захисту в ЕК.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

### **13. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу**

Випускна кваліфікаційна робота студента

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

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

Завідувач кафедри

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

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МЕРЕЖІ ЗБУТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність та класифікація франчайзингових мереж.....	11
1.2. Світовий досвід використання франчайзингу в діяльності туристичного підприємства.....	19
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МЕРЕЖІ ЗБУТУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «ТУІ», М. КИЇВ.....	24
2.1. Діагностика франчайзингових мереж туристичних підприємств на українському ринку.....	24
2.2. Дослідження франчайзингової мережі збуту туристичного оператора «ТУІ».....	33
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МЕРЕЖІ ЗБУТУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «ТУІ», М. КИЇВ.....	43
3.1. Програма заходів щодо удосконалення франчайзингової мережі збуту туристичного оператора.....	43
3.2. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення франчайзингової мережі збуту туристичного оператора.....	53
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	70

## ВСТУП

Вперше заявивши про себе ще в 1990-х роках і, не отримавши тоді належного розвитку в силу ряду причин, в останні 15 років франчайзинг стрімко набирає обертів в Україні. У той час як в країнах Євросоюзу та США франчайзингові відносини вже налічували майже 100-річну історію. Франчайзинг по своїй суті є відображенням взаємовигідних економічних відносин з низьким ступенем ризику і стабільним доходом між великою компанією і підприємцем. Це дає досить великий ефект від співпраці між франчайзі і франчайзером, об'єднаних під одним торговим знаком: разом вони здійснюють діяльність, яка непосильна одному індивідуальному підприємцю.

Привабливість також виражається в комплексному характері відносин, їх прозорості, ефективному розподілі капіталовкладень, широкій системі збуту товарів і послуг, посиленню конкурентних переваг учасників ринку, можливістю більш швидкого виходу на ринок з мінімальним ризиком нових учасників системи. Франчайзинг дає великі шанси на успіх, і тим самим стає все більш популярним способом організації бізнесу в усьому світі. У зв'язку з цим вивчення франчайзингу, його специфічних рис, а також перспектив розвитку за кордоном і в Україні є досить актуальним сьогодні.

Для України формування та розвиток туристичних мереж у системі франчайзингу є відносно новим та малодослідженим явищем. Це пов'язано, по-перше, з відсутністю законодавчої бази з питань понятійного апарату франчайзингу, врегулювання франчайзингових відносин на території України та її невідповідністю міжнародним стандартам. По-друге, сфера туризму не є пріоритетним напрямом стабілізації та відновлення вітчизняної економіки, що ускладнює її розвиток у цілому. Відповідно, доцільно дослідити та проаналізувати світовий досвід формування франчайзингових відносин у сфері туризму з метою виявлення та застосування базових трендів у вітчизняному туристичному бізнесі.

Проблемам становлення франчайзингу як ефективної форми ведення підприємницької діяльності у будь-якій сфері економіки (в тому числі, туристичній), визначення його сутності та основних класифікаційних ознак, розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності функціонування франчайзингових мереж приділяли увагу як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Перспективи світового досвіду франчайзингу в Україні вивчав М. Бедринець [2]. Франчайзинг як інструмент формування організаційної культури туристичних підприємств розглядали Т. Гринько і О. Крупський [5]. Про специфіку формування франчайзингових мереж у туристичному бізнесі наголошувала М. Комарова [8]. Процеси формування та розвитку вертикальних маркетингових систем в Україні розглянуто О. Корольчуком [9], світовий досвід франчайзингу вивчала І. Рикова. Франчайзинг як форму міжнародного трансферу технологій досліджував В. Терехов [33], проблеми запровадження власного бізнесу на умовах франшизи – М. Мендельсон [40]. Основи франчайзингу викладено у праці П. Снелл [41].

Досліджуючи проблеми розвитку туристичного бізнесу у країні та світі, А. Мазаракі, Є. Воронова, І. Чаус проаналізували сучасний стан розвитку світового ринку послуг [29], Г. Михайліченко – інноваційний розвиток туризму [14], С. Мельниченко – стан франчайзингових мереж туристичних підприємств [13].

Незважаючи на значну кількість вітчизняних та зарубіжних наукових праць щодо франчайзингових відносин у сфері послуг, зокрема туристичних, та актуальність його розвитку у світі, в українській науці відсутній єдиний системний підхід до визначення франчайзингу як перспективного напрямку розвитку туристичного бізнесу.

**Мета роботи:** дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку франчайзингової мережі збуту туристичного підприємства, а також розробка рекомендацій щодо її удосконалення



**Об'єкт дослідження:** процес розвитку франчайзингової мережі збуту туристичного підприємства

**Предмет дослідження:** теоретичні, методологічні та практичні аспекти розвитку франчайзингової мережі збуту туристичного підприємства «TUI»

Для досягнення поставленої мети в даній роботі вирішуються наступні **завдання:**

- визначити сутність та класифікацію франчайзингових мереж;
- дослідити світовий досвід використання франчайзингу в діяльності туристичного підприємства;
- провести діагностику франчайзингових мереж туристичних підприємств на українському ринку;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності туристичного оператора «TUI»;
- дослідити франчайзингові мережі збуту туристичного оператора «TUI»;
- розробити програму заходів щодо удосконалення франчайзингової мережі збуту туристичного оператора;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення франчайзингової мережі збуту туристичного оператора.

В процесі виконання роботи були використані такі **методи дослідження**, як системний, логічний, порівняльний та економіко-статистичний аналіз, синтез, а також довідкові, табличні і графічні форми подання інформації.

**Наукова новизна** роботи полягає в розробці, обґрунтуванні новітніх підходів щодо удосконалення франчайзингової мережі збуту туристичного оператора, спрямовані на підвищення якості та конкурентоспроможності туристичних продуктів на ринку.

**Практична значимість** дослідження полягає в наступному. Розвиток франчайзингу дозволяє не тільки зміцнювати економіку України, а й дозволить в подальшому розвивати і коригувати правове середовище даної

області. Це, в свою чергу, впливає на інтеграцію і розвиток різних видів бізнесу, і, як наслідок, на розвиток зовнішньоекономічних зв'язків і зміцненню позицій України на ринку світової торгівлі. Також, деякі положення з даного дослідження розміщені у статті «Розвиток франчайзингової мережі збуту туристичних підприємств України» (Додаток А).

**Структура дослідження:** робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, 1 додатку, 5 рисунків та 11 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МЕРЕЖИ ЗБУТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність та класифікація франчайзингових мереж

На сьогоднішній день для міжнародного бізнесу характерна наявність ряду чинників, які стримують його розвиток. Зокрема, існує необхідність розширення реалізації виробленої продукції, залучення фахівців до дилерської мережі великих фірм; підвищення ефективності та збільшення терміну роботи підприємств малого бізнесу.

Все це можливо за допомогою такого механізму, як франчайзинг: він дозволяє підвищити рентабельність малого бізнесу за рахунок об'єднання переваг малого і великого бізнесу. Ще буквально 15 років тому термін «франчайзинг» в Україні був не настільки популярний і не настільки доступний в реалізації, в той час, як в США, наприклад, поняття налічувало вже вікову історію. На сьогоднішній день існує досить багато визначень франчайзингу та його предмету – франшзе або франчайзингового пакету. Деякі з теоретиків визначають франчайзинг, як систему відносин і зобов'язань між головною компанією і більш дрібними фірмами:

- Франчайзинг – це організація бізнесу, за якою компанія (франчайзер) передає певній людині (франчайзі) право на продаж продукту і послуг цієї компанії;
- Франчайзинг можна охарактеризувати як особливий метод або спосіб комерційної діяльності, коли індивідуальний підприємець або невелике комерційне підприємство домовляється з великою фірмою, добре відомою і користується добrotною репутацією на національному або міжнародному ринку, про те, що цей підприємець (або підприємство) буде вести свої комерційні операції під ім'ям такої фірми або під її брендом або надавати свої послуги під фірмовим знаком обслуговування;

- Франчайзинг являє собою форму тривалого комерційного обслуговування фірм, в рамках якого фірма-франчайзер передає права на продаж своїх товарів і послуг фірмі-франчайзі, яка отримує одночасно права на використання торгової марки, маркетингових технологій, стандартів обслуговування, фірмового дизайну і ділової репутації франчайзера;

- «Франчайзинг (franchising) – система продажу ліцензій (франшиз). Франчайзер видає організації дозвіл на використання своєї технології виробництва, бренду, торгової марки і логотипу в обмін на виплату роялті за їх використання» [15, с. 99];

- Суть франчайзингу полягає в наступному: велика материнська фірма (франчайзер), надає право дрібному підприємству (франчайзі) протягом певного проміжку часу і в певному місці вести підприємницьку діяльність з використанням її торгової марки, технологій виробництва, ноу-хау в формі, яка визначається умовами договору.

Таким чином, можна зробити висновок, що франчайзинг – це така форма підприємництва, за якої розвиток концепції ведення бізнесу і її виконання здійснюється двома юридичними особами – франчайзером (особа, яка надає бренд) і франчайзі (особа, яка постачає, виробляє продукцію і послуги під цим брендом). У загальних словах, франчайзинг – це інтеграція малого і великого бізнесу з метою розширення ринку збуту. При цьому, об'єднуючи всі вищевказані терміни, можна виділити характерні специфічні риси для франчайзингу, які допоможуть більш повно представляти суть цього процесу.

1. Відношення між франчайзером і франчайзі регулюються певного виду ліцензією – франшизою. У деяких джерелах можна зустріти такі поняття як «фірма-франчайзер», «франчайзер», «франшизодавець», «ліцензіар» еквівалентні поняття «франчайзер» в нашому дослідженні, і «фірма-франчайзі», «франшизоодержувач», «ліцензіат» еквівалентні поняттю «франчайзі». Франшиза (або ліцензія, франчайзинговий пакет) – це повна бізнес-система, яка служить предметом відносин і визначає умови

використання бренду і системи, її термін, права і обов'язки франчайзера і франчайзі.

2. Також система відносин в системі франчайзингу передбачає виплати на користь франчайзера. Зазвичай це 2 види виплат – початковий внесок і регулярні відрахування (роялті), які виплачує франчайзі франчайзеру за надані послуги і за франшизу.

3. Франчайзинг – це довгострокові комерційні відносини і юридична самостійність сторін.

4. Франчайзером зазвичай є компанія, яка заслужила довіру споживачів на ринку, довела успішність схеми ведення бізнесу, а також свого роду відтворюваність (або універсальність) бізнес-моделі. В якості франчайзі зазвичай виступають більш дрібні фірми, або індивідуальні підприємці, які швидко можуть відкрити свою справу з найменшими ризиками (за умови правильно підібраної франшизи) і успішно працювати на ринку.

Міжнародна асоціація франчайзингу виділяє близько 80 галузей господарства, у яких можна використовувати методи франчайзингу. До таких галузей відносяться: авторемонт, книгарні, дитячий одяг і навчання, бухгалтерські послуги, будівництво, продовольчі магазини, магазини косметичних товарів, освіту, послуги з працевлаштування, ресторани, готелі, послуги туристичних операторів, розваги та ін. Найбільш популярними сферами, де розвинений франчайзинг, є оптова та роздрібна торгівля, сфера послуг, будівництво.

Що стосується класифікації видів франчайзингу, то аналіз досліджень літератури в цій галузі дозволив виділити класифікацію за 2 критеріями:

1. За видом виробництва, тобто, на яких стадіях виробництва відбувається передача товарів / послуг в руки франчайзі.

2. Спосіб надання франшизи.

Що стосується першого критерію класифікації, то зазвичай виділяють 4 види:

- товарний (франчайзинг товару);

- виробничий;
- діловий (франчайзинг бізнес-формату);
- розважальний.

Товарний франчайзинг (франчайзинг продукту або торгового імені) – це франчайзинг в сфері ритейлу на продаж готового товару. Найчастіше в ролі франчайзера виступає виробник, який продає закінчений продукт або напівфабрикат своєму франчайзі. Останній, в свою чергу, реалізовує через свою оптово-роздрібну мережу, здійснюючи передпродажне і післяпродажне обслуговування покупців.

Виробничий франчайзинг має на увазі наступний тип відносин. У своєму виробництві франчайзі використовує всі можливі канали збуту, «ноу-хау», товарну марку франчайзера при виробництві своєї продукції. Тобто франчайзі тут не просто виступає під торговою маркою франчайзера, а й включається в повний товарно-виробничий цикл господарської діяльності підприємства. Досить важливим пунктом при такому типі франшизи є суворий контроль якості з боку франчайзера і детальна регламентація діяльності.

Франчайзинг бізнес-формату застосовується в основному для відкриття магазинів, кіосків, груп магазинів з метою продажу наборів товарів і послуг під найменуванням франчайзера. Це можна здійснити за допомогою придбання ліцензії на право формування підприємств з ведення бізнесу під торговою маркою і жорстким контролем франчайзера за дотриманням технології, якості та навчання. Діловий франчайзинг ділиться на 3 підгрупи:

- франшиза робоче місце – робоча франшиза, тобто франчайзер створює добре підготовлене робоче місце для франчайзі; основна інвестиція - покупка фургона-прилавка;
- франшиза-підприємство – комерційна франшиза вимагає великих інвестицій в виробничий цикл, наявність робочих приміщень, додаткового персоналу;

- інвестиційна франшиза, при якій головною метою ставиться повернення початкової суми інвестицій.

Сервісна франшиза схожа на товарну з тією лише умовою, що франчайзі здійснює суворо визначений договором вид діяльності в сфері послуг під торговою маркою франчайзера.

Що стосується класифікації за другою ознакою, то найбільш поширеними способами надання франшизи є:

- прямий франчайзинг (класична модель);
- майстер-франшиза (франчайзинг, що розвивається), який, в свою чергу, можна поділити на субфранчайзинг і регіональний (районний франчайзинг).

Прямий франчайзинг найбільш поширений за кордоном. Цьому є просте пояснення, описане нижче. Класична франшиза має на увазі 2 види платежів (початковий і регулярні роялті), жорсткий відбір франчайзі; реєстрацію на використання торгової марки в державних органах; навчання, чітке дотримання корпоративних стандартів, а також дуже жорсткий контроль за веденням бізнесу, і регулярну звітність. У вітчизняній культурі франчайзі, які отримують міжнародну франшизу, на жаль, не завжди готові «підлаштовуватися під жорсткий контроль західного зразка».

Прямий франчайзинг забезпечує, тим не менш, дуже тісний взаємозв'язок між суб'єктами. При міжнародному франчайзингу географічне розташування ускладнює весь процес за рахунок того, що немає можливості підтримки франчайзі на місцевому рівні.

Майстер-франшиза має на увазі продаж франшизи на конкретний регіон. Досить розвинена схема в міжнародному франчайзингу, тому що найчастіше передаються права на розвиток систем на території однієї країни. Таким чином, купуючи такого типу франшизу, франчайзі сам стає франчайзером. Відповідно, субфранчайзинг – це така форма організації франшизи, при якій франчайзі з генеральною ліцензією здійснює контроль над певним районом з правом продажу субфраншизи. При районному

франчайзингу у франчайзера є право лише на освоєння певного району з обумовленою кількістю підприємств і графіком їх відкриття.

Що стосується самої франчайзингової системи, то, ґрунтуючись на все вищесказане, можна сказати, що під цим визначенням розуміється така організаційна структура, яка складається з 2 суб'єктів – франчайзера і франчайзі, яка однозначно взаємовигідна для обох – об'єднуються функції оптової і роздрібною торгівлі, і, відповідно, реально знижуються витрати. При цьому, як і в будь-якій іншій системі, організаційна структура повинна відображати сукупність ланок системи, їх зв'язок і взаємини в процесі функціонування, а також забезпечувати формування комунікаційної мережі для прийняття управлінських рішень, що відповідають цілям франчайзингової системи.

Якщо говорити про типологію франчайзингових систем (заснованої на місці франчайзера в збутовому каналі), то тут можна запропонувати класифікацію:

1. Товаровиробник – роздрібний торговець.
2. Товаровиробник – оптовий торговець.
3. Оптовий торговець – роздрібний продавець.
4. Виробник послуг – роздрібний торговець.

Перша система практикується в тих випадках, коли налагоджені транспортні (логістичні) сполучення.

Для систем другого типу характерна передача збутових функцій торговцю, з яким виробник укладає договір франчайзингу.

Третя система застосовується в тих випадках, коли оптова організація отримує товари від багатьох виробників і інтегрує роздрібних торговців в систему франчайзингу. Для таких систем зазвичай застосовується франчайзинг бізнес-формату.

І четверта система практикується при наданні торгової марки, методів виробництва і продажу послуг.



Для перших двох систем характерний товарний франчайзинг. Четвертій системі – сервісний.

Будь-яка система франчайзингових відносин будується на основі наступних принципів [38, с. 239-240]: професіоналізм, рівність, організація системи підвищення кваліфікації, маркетингове забезпечення, підтримка високого статусу франчайзера, постійний обмін інформацією, надання допомоги франчайзі в становленні іміджу, підтримка певного рівня контролю.

Отже, в таблиці 1.1 представлені основні переваги та недоліки франчайзингових відносин. Таблиця побудована на основі теоретичних даних вітчизняних і зарубіжних авторів.

Основними етапами побудови успішної франчайзингової системи з боку франчайзера можна виділити наступні:

- прийняття рішення про застосування франчайзингу, визначення бізнес формату підприємства і сфери угод, розробка практичного керівництва з ведення франчайзингової системи;
- пошук, підбір і навчання франчайзі;
- впровадження та контроль за використанням системи франчайзингу.

Для франчайзі основними етапами є наступні:

- визначити напрямок бізнесу;
- підготувати пакет матеріалів (аналіз ринку товарів, індивідуальність товару, його життєвий цикл, описати бізнес-модель);
- вибрати франчайзера, визначити вартість франшизи, кількість вибулих партнерів і причини їх відходу, а також рівень прибутковості (величину роялті та паушального внеску, наявність інших видів платежів);
- провести доконтрактну зустріч з франчайзером;
- укласти договір.

Таблиця 1.1

**Переваги та недоліки франчайзингових відносин для їх суб'єктів [2]**

	Переваги	Недоліки
Франчайзе р	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширюється ринок збуту, збільшується обсяг продажів при відносно невеликих капіталовкладеннях;</li> <li>- розширюється територія присутності компанії та збут товару в віддалених регіонах, зі збільшенням ступеня контролю на ринку, але без порушень антимонопольного законодавства;</li> <li>- збільшується вартість капіталу марки (бренду фірми) і її престиж;</li> <li>- економія адміністративно-господарських та управлінських витрат;</li> <li>- використання бренду дозволяє отримувати додатковий дохід;</li> <li>- встановлюються чіткі територіальні межі ведення бізнесу, відповідно, є можливість збільшення територій присутності чіткішим контролем за виконанням умов договору.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсоток від прибутку, що отримується від франчайзі, істотно нижчий, ніж при самостійній торгівлі;</li> <li>- управління франчайзинговою системою досить складний в кризовий період і досить складно коригується;</li> <li>- підбір компетентного персоналу іноді є досить складною проблемою для франчайзера;</li> <li>- виникають складнощі в комунікаційних каналах зворотного зв'язку;</li> <li>- юридична незалежність франчайзі не дозволяє в повній мірі керувати ними;</li> <li>- можлива складність з обліком та звітністю від франчайзі;</li> <li>- проблеми збереження конфіденційності комерційної таємниці.</li> </ul>
Франчайзі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищується конкурентоздатність через надбання ключових факторів успіху;</li> <li>- репутація франчайзі стрімко зростає при досить невеликих маркетингових вкладеннях;</li> <li>- у франчайзі є доступ до організації ведення бізнесу;</li> <li>- підвищується особистісна компетентність франчайзі через проходження навчання, яке входить у вартість франшизи;</li> <li>- наявність власного бізнесу, не дивлячись на наявність договору-франшизи;</li> <li>- рентабельний і ефективний початок бізнесу, з невисоким ступенем ризику. Також є підтримка франчайзера при відкритті точки франчайзі;</li> <li>- встановлюються територіальні межі ведення бізнесу, а відтак, немає загрози конкуренції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- самостійність дій обмежена умовами договору;</li> <li>- висока ціна роялті та паушального внеску;</li> <li>- при зміні положення франчайзера (перепродаж бізнесу, втрата репутації) призводить до краху всієї мережі;</li> <li>- послуги франчайзера можуть бути досить високі в ціні (наприклад, обладнання, яке франчайзі зобов'язаний по договору купувати у франчайзера, в іншого постачальника коштує значно дешевше).</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [2].

Таким чином, аналіз літератури даної області дозволяє виділити переваги і недоліки системи франчайзингу як для франчайзі, так і для франчайзера.

## **1.2. Світовий досвід використання франчайзингу в діяльності туристичного підприємства**

Проблемам становлення франчайзингу як ефективною формою ведення підприємницької діяльності у будь-якій сфері економіки (в тому числі, туристичній), визначення його сутності та основних класифікаційних ознак, розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності функціонування франчайзингових мереж приділяли увагу як вітчизняні, так і зарубіжні науковці.

Формування та функціонування франчайзингових мереж є актуальним напрямом розвитку туристичної сфери, яка впливає на промисловість, будівництво, торгівлю, транспорт, малий і середній бізнес та стимулює їх розвиток. Тому доцільно визначати поняття «франчайзингова мережа туристичних підприємств» як сукупність туристичних підприємств одного відомого бренду, діяльність яких спрямована на збільшення території збуту туристичних товарів та послуг, отримання додаткових фінансових надходжень, розширення географії присутності (популяризація та впізнаваність бренду серед споживачів), зміцнення конкурентоспроможних позицій на вже існуючих ринках та завоювання нових на умовах, визначених договором франчайзингу [13].

Розвиток туристичних підприємств у системі франчайзингу позитивно впливає на їх імідж, дозволяючи удосконалювати або створювати конкурентоспроможний туристичний продукт, нові робочі місця, мотивувати персонал (забезпечення професійного зростання шляхом проведення кваліфікованих зустрічей, семінарів та навчань для обміну досвідом всередині мережі), задовольняти потреби споживачів та забезпечувати їх

якісне обслуговування, активно розширювати територіальні межі розповсюдження туристичних товарів та послуг тощо.

За даними Федерації розвитку франчайзингу в Україні, світовими лідерами розвитку підприємницької діяльності в системі франчайзингу у 2013 р. були США (2800 франчайзингових підприємств, надалі – ФП), Канада (1600 ФП), Німеччина (1200 ФП), Франція (985 ФП), Італія (950 ФП) [23].

Серед країн, на території яких франчайзинг розвивається найбільше у 2016 р., є: США, Канада, Франція, Іспанія, Австралія, Німеччина, Японія, Швеція, Англія [27].

Доцільно окремо розглянути діяльність підприємств різних сфер економічної діяльності та туристичної зокрема на світовому ринку франчайзингу.

За даними Міжнародної асоціації франчайзингу, на світовому ринку товарів та послуг частка франчайзингу у різних сферах економічної діяльності розподілена таким чином: заклади швидкого харчування – 41 %, ритейл – 22,7 %, послуги – 18 % (у т. ч. туристичні – 5,1 %, автомобільні, освітні, інтернет-послуги та ін.), готельний бізнес – 12,3 %, нерухомість – 6 % [27].

Для системного аналізу франчайзингових туристичних мереж у світі варто дослідити діяльність провідних мереж в окремо взятих країнах. Серед найбільш відомих туристичних франшиз США, які розвиваються у всьому світі, можна виділити CruiseOne/Dream Vacations, Carlson Wagonlit Travel, Cruise Planners, Travel Leaders.

Наприклад, турагентство CruiseOne/Dream Vacations за даними щорічного рейтингу франшиз Entrepreneur у 2016 р. посідає 51 місце (150 місце) серед 500 провідних у світі франшиз, що охоплюють різні сфери економічної діяльності [37].

За результатами проведених досліджень здійснено аналогічний розподіл франчайзингу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Найпопулярніші світові франчайзингові мережі, станом на січень  
2016 р. [27]**

Сфера діяльності	Країна	Назва підприємства	Кількість підприємств у мережі, од.	Географічне охоплення
Заклади харчування	США	SUBWAY®	44 589	91
		McDonald's	30197	119
	Англія	Marton's Pub	1978	1
		Greene King Meet&eat	1900	2
	Іспанія	Telepizza	1234	15
	Австралія	Gloria Jean's Coffees	1100	39
Канада	Pita Pit	570	10	
Роздрібна торгівля	США	7-Eleven	55944	20
	Чеська Республіка	Bata	6700	88
	Італія	Benetton Group	6000	112
		Punto Simply	1755	1
	Франція	Etam	4200	29
		Sport 2000	3500	25
Іспанія	Mango	2750	112	
Готельний бізнес	США	Choise hotels	6372	32
		InterContinental Hotels	4840	87
		Best Western	4100	111
	Франція	Ibis Hotels	1849	34
Автомобільні послуги	США	Avis Budget Group	10000	175
		Budget Rent A Car	3400	128
	Франція	Europcar	3732	118
		Point S	3300	22
	Німеччина	Ad-Autodienst	2500	45
Нерухомість	США	Re/Max	6686	95
		Century 21	5780	26
	Італія	Tecnocasa	1998	12
	Франція	CapiFrance	1300	1
Освітні послуги	Японія	Kumon	25384	46
		Yamaha Music School	4900	40
	Англія	LCF Clubs	5000	11
	Німеччина	Schuelerhilfe	1100	2
Інноваційні технології та інтернет-послуги	Канада	WSI Internet	955	82
	Німеччина	Mobilcom	568	1

Турагентство Cruise Planners посідає 25 позицію у рейтингу франшиз Entrepreneur (22 позиція у 2015 р.) [37]. Як видно на рис. 2, франчайзингова туристична мережа турагентства Cruise Planners розвивається лише на

території США і зросла у 2016 р. на 9 % порівняно з 2015 р. та у 2,3 раза – у 2006 р. Це турагентство має одне власне підприємство та не розвиває туристичну франчайзингову мережу поза межами США, що обумовлено відсутністю потенційної можливості здійснення належного контролю материнської компанії над підконтрольними підприємствами.

Турагентство Travel Leaders є дочірньою компанією Travel Leaders Group і займає 124 місце у рейтингу франшиз Entrepreneur Топ-500, що на 71 позицію вище ніж у попередньому 2015 р. (195 місце). Активно у США розвиваються 13 власних та 352 франчайзингових туристичних підприємства. Загалом, їх кількість у 2015 р. скоротилась на 43 % порівняно з 2006 р. [37].

Найбільшого розвитку серед франчайзингових туристичних мереж Німеччини та Франції досягли відповідно: TUI Reise Center, Der Touristic, FTI Touristic GmbH, Alltours Reisecenter та Selectour AFAT, Navas Voyages, Nouvelles Frontières.

Мережа турагентств Selectour AFAT утворилась унаслідок злиття двох туристичних мереж Selectour Group та AFAT Travel Selectour AFAT, яка вважається першою туристичною мережею у Франції, налічує 1200 підприємств на її території та за кордоном із загальним обсягом продажів 3 млрд дол. США у 2013 р. [18].

Navas Voyages – мережа туристичних агентств, яка розвивається лише на внутрішньому ринку туристичних послуг у Франції, нараховує 335 турагентств, з яких 135 є франчайзинговими, та має щорічний дохід 850 млн євро. У 2015 р. цю мережу підприємств приєднано до Marietton Group, що дало змогу їм збільшити доходи до 1,4 млрд дол. США і стати одним з провідних незалежних турагентств країни [17].

## **Висновки до розділу 1**

1. Франчайзинг – це організація бізнесу, за якою компанія (франчайзер) передає певній людині (франчайзі) право на продаж продукту і послуг цієї компанії.

2. Франчайзинг можна охарактеризувати як особливий метод або спосіб комерційної діяльності, коли індивідуальний підприємець або невелике комерційне підприємство домовляється з великою фірмою, добре відомою і користується добrotною репутацією на національному або міжнародному ринку, про те, що цей підприємець (або підприємство) буде вести свої комерційні операції під ім'ям такої фірми або під її брендом або надавати свої послуги під фірмовим знаком обслуговування.

3. Аналіз діяльності франчайзингових мереж на світовому ринку туристичних послуг свідчить, що основні тренди їх ефективного розвитку спрямовано на:

- функціонування на території країни походження (внутрішні франчайзингові туристичні мережі), що надають можливість материнській компанії контролювати її франчайзингові підприємства;
- розвиток віртуальних франчайзингових туристичних мереж (Homebased);
- використання новітніх інформаційних систем та технологій як основної конкурентної переваги;
- залучення висококваліфікованого персоналу для забезпечення якісного обслуговування споживачів;
- моніторинг пропонованого туристичного продукту для орієнтації на швидкі зміни потреб споживачів туристичних послуг;
- формування стабільних партнерських відносин, які забезпечать зменшення ризиків діяльності франчайзингової туристичної мережі та гарантуватимуть її розвиток на зовнішньому ринку туристичних послуг.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МЕРЕЖІ ЗБУТУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «TUI», М. КИЇВ

#### 2.1. Діагностика франчайзингових мереж туристичних підприємств на українському ринку

Реструктуризація світового туризму, зменшення платоспроможності туристичного попиту, міжнародна конкуренція та зміна в потребах туристів передбачають пошук шляхів подолання управлінської та економічної кризи за рахунок імплементації різних видів новацій. В умовах глобалізаційних процесів туристичний бізнес України потребує швидкої модернізації, оптимізації витрат у ланцюгах формування вартості туристичного продукту, досягнення конкурентного статусу національного туризму, розвитку та оцінки туристичного потенціалу нашої держави [14].

Інноваційним каталізатором розвитку туристичної підприємницької діяльності в сучасних реаліях є формування франчайзингових мереж туристичних підприємств. Аналіз досліджень наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених дозволив зробити наступний висновок: на сьогоднішній день дослідження щодо франчайзингових мереж, їх формування та розвитку в туристичному бізнесі є незначними і, відповідно, актуальними.

У зв'язку зі зростанням інтересу до франчайзингу як до важливого та ефективного важелю розвитку туристичного бізнесу доцільно визначити поняття «франчайзингова мережа туристичних підприємств» («франчайзингова туристична мережа») наступним чином: це сукупність туристичних підприємств одного відомого бренду, діяльність яких спрямована на збільшення території збуту туристичних товарів та послуг, отримання додаткових фінансових надходжень, розширення географії присутності (популяризація та впізнаваність бренду серед споживачів),



зміцнення конкурентоспроможних позицій на вже існуючих ринках та завоювання нових на умовах, визначених договором франчайзингу [13].

Прогресивний розвиток туристичної індустрії України сьогодні вже неможливий без формування її інфраструктури на базі відносин стратегічного управління взаємодії великого, середнього і малого бізнесу. Нагальність розв'язання цієї проблеми зумовлена кількома причинами.

По-перше, економічні реформи, що проводяться в Україні, викликали необхідність руйнування планової економіки з її централізованим стратегічним управлінням цілими галузями виробництва і формування ринкової економіки, заснованої на різних формах власності.

По-друге, в сучасних умовах, отримавши самостійність, підприємства опинилися поза межами стратегічного управління. Ця ситуація підсилюється розвитком підприємницької діяльності, що потребує колективного партнерства між підприємствами, фірмами, акціонерними товариствами, галузями тощо. Усвідомлення необхідності партнерства в бізнесі, його цілей і завдань, використання договірних відносин у практиці стратегічного управління і конкретних дій являє собою сьогодні суть підприємницького успіху як на мікро-, так і на макрорівнях.

По-третє, функціонування малих і середніх підприємств в складі галузевих та міжгалузевих підприємницьких мереж визначає низку переваг, пов'язаних із тим, що, якщо об'єднати незалежні ризики, то кількість і можливість їхніх коливань значно зменшиться. Тому поділ великих організацій на мережу малих самостійних фірм без наступного включення їх у систему партнерських відносин, неминуче призведе до зменшення прибутковості, збільшення ризику банкрутства. Ці явища в сучасній економіці України вже стають типовими [9].

В Україні існує ряд компаній, які надають можливість відкрити свій бізнес на основі франшизи та підготувати відповідний пакет документів. Наприклад, компанія «Укрстандартфраншиза» і Асоціація франчайзингу в Україні, які спеціалізуються на аналізі та оцінці франчайзингу, пропонують

допомогу в оцінюванні готовності туристичних підприємств до діяльності і в складанні франчайзингового пакету. Фахівці цих компаній, проаналізувавши інформацію про фірму, роблять висновки про стан справ на даному підприємстві та оцінюють його готовність до співпраці на умовах франчайзингу.

В результаті дослідження туристичних підприємств на національному ринку послуг виявлено десять основних туристичних мереж, які активно розвиваються та функціонують у систему франчайзингу, з них – чотири, якими володіють міжнародні туристичні оператори (рис. 2.1).



Рис 2.1. Франчайзингові туристичні мережі в Україні станом на 2018 р.

За результатами оцінювання ефективності міжнародних франчайзингових туристичних мереж, що функціонують на ринку послуг України, визначено позитивну динаміку доходів міжнародних туристичних операторів у 2017-2018 рр. та виявлено, що їх більшу частину становлять доходи від туроператорської діяльності (у т. ч. – в системі франчайзингу).

Аналіз динаміки розвитку франчайзингу на національному ринку за останні 15 років дав змогу виявити тенденцію його зростання у 13 разів. У

загальній кількості франчайзерів, які працюють на території України, 431 компанія активно розширює свої мережі за рахунок відкриття як власних, так і франчайзингових об'єктів, і тільки 134 компанії на цьому етапі свого розвитку мають власні підприємства.

Якщо говорити про переваги, то потрібно згадати про ще одну – система знижок. Коли туристичне агентство укладає договір з різними туроператорами, то зазвичай їхня агентська винагорода складає 10% від вартості туру, в деяких 12%. Якщо працювати під брендом, то ця сума збільшується до 15%. Отже, можна за рахунок цього збільшити знижки для клієнтів, таким чином розширити клієнтську базу.

Також варто зазначити, що туроператори для своїх франчайзі надають безкоштовне навчання у вигляді тренінгів і конференцій. Рекламні тури для франчайзі зазвичай дешевші, а компетентний менеджер – це перше правило успішної туристичної фірми. Кожний менеджер повинен мінімум два рази на рік їздити в різні країни для огляду нових готелів та новизни в старих і обмінюватись інформацією один з одним. Турист довіряє тому менеджеру, який особисто бачив місце його майбутнього відпочинку і впевнений в якості майбутніх наданих послуг. Навчання персоналу – це важливий аспект менеджменту підприємства, особливо у сфері надання послуг, адже тут працівник потребує постійного підвищення кваліфікації.

Ще один важливий момент – якщо ваш франчайзер з іншої країни, то всі туристичні путівки у цю країну відразу стануть зручніше для кожного з ваших клієнтів. Адже зустрічаючої країною для них буде фактично та ж компанія, яка відправляла їх.

Але якщо говорити про мінуси франчайзинга саме у сфері туризму, то найбільший, на нашу думку, це обмежений перелік країн, міст, готелів. Якщо працювати під брендом, то продавати необхідно тільки ті країни та готелі, які пропонує франчайзер. Якщо відкрити підприємство під власним брендом, то після підписання договору, можна продавати туристичні пакети будь-якого

оператора. В більшості випадках саме це стає важливим аспектом на протипагу франчайзингу.

Основою ефективного функціонування франчайзингової мережі туристичних підприємств є планування та формування моделі її розвитку (рис. 2.2).

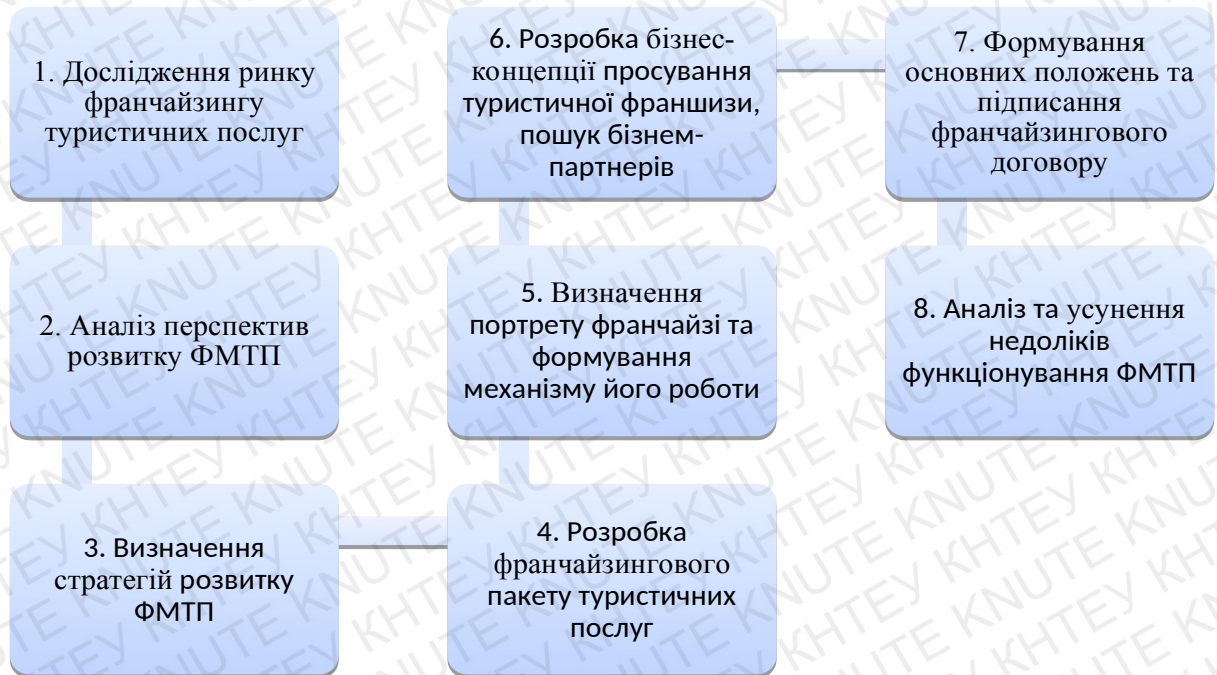


Рис. 2.2. Модель розвитку франчайзингової мережі туристичних підприємств [11]

Отже, модель розвитку франчайзингової туристичної мережі слід планувати в наступному порядку:

1. Дослідження ринку франчайзингу туристичних послуг, а саме:
  - 1) дослідження та аналіз інтенсивності поширення франчайзингу як ефективної організаційно-правової форми здійснення підприємницької діяльності в цілому та в туристичній сфері зокрема;
  - 2) порівняльний аналіз функціонуючих підприємств туристичного бізнесу в системі та поза системою франчайзингу;
  - 3) аналіз забезпечення правового регулювання франчайзингових відносин тощо. Ретельно проведені дослідження та якісний аналіз функціонування туристичних підприємств конкурентів в системі

франчайзингу надає можливість франчайзеру оцінити готовність власного підприємства до розвитку за франчайзинговою моделлю; здійснити відповідні розрахунки щодо ефективності застосування франчайзингу на туристичному підприємстві; обрати необхідну стратегію формування та розвитку франчайзингової мережі туристичного підприємства, щоб зміцнити власні конкурентоспроможні позиції і, відповідно, ослабити позиції конкурентів. Таким чином, дослідження ринку франчайзингу (зокрема в туристичній сфері) є «точкою відліку» формування та ефективного функціонування франчайзингової мережі туристичного підприємства.

2. Аналіз перспектив та готовність туристичного підприємства франчайзер функціонувати в системі франчайзингу, які можна оцінити використовуючи системний підхід, який включає:

- 1) оцінку успішності ідеї;
- 2) наявність необхідних фінансових інструментів для розвитку франчайзингової мережі;
- 3) існування можливих ризиків здійснення туристичної діяльності в системі франчайзингу та здатність підприємства їх передбачити або знайти шляхи вирішення;
- 4) визначення формату (масштабу) франчайзингової точки;
- 5) наявність (створення) ноу-хау туристичного підприємства та можливість його передачі потенційному франчайзі;
- 6) форматування основних бізнес-процесів діяльності туристичного підприємства;
- 7) розробку франчайзингового пакету туристичних послуг, умови якого повинні зацікавити франчайзі;
- 8) надання необхідної допомоги (консультативної, технічної, юридичної, фінансової тощо) франчайзі;
- 9) створення спеціалізованих програм та шкіл для проведення навчань франчайзі;

10) форматування туристичних кадрів та найм кваліфікованих працівників в системі франчайзингу;

11) забезпечення захисту інтелектуальної власності франчайзера та інше [18].

Проаналізувавши здатність туристичного підприємства функціонувати в системі франчайзингу та отримавши позитивні результати, виникає чітке розуміння застосування франчайзингу, як ефективного інноваційного інструменту розвитку туристичних підприємств, особливо в сучасних умовах економічної нестабільності та обмежених можливостей здійснення підприємницької діяльності.

3. Стратегія розвитку франчайзингової мережі в туризмі – це детермінанта успішного функціонування туристичного підприємства в системі франчайзингу, що передбачає інноваційний розвиток підприємства, пристосованого до умов зовнішнього середовища. Тобто визначення стратегії розвитку франчайзингової мережі забезпечить спроможність туристичних підприємств конкурувати з іншими туристичними підприємствами, що функціонують в системі франчайзингу та бути лідерами на споживчому ринку туристичних послуг.

4. Розробка франчайзингового пакету туристичних послуг, який включає необхідний набір документів для ефективної діяльності туристичного підприємства в системі франчайзингу та регламентує умови і методи співпраці з потенційним франчайзі. Якісна розробка франчайзингового пакету пропонованих послуг є основою успішного функціонування франчайзингової системи туристичних підприємств в цілому та налаштування необхідних взаємозв'язків всіх її бізнес-процесів зокрема.

5. Визначення портрету франчайзі та формування механізму його роботи. До основних вимог, яким повинен відповідати потенційний франчайзі відносимо:

1) досвід роботи в туристичному бізнесі;

2) вміння співпрацювати у команді та надавати нові ідеї щодо вдосконалення функціонування франчайзингової мережі;

3) наявність необхідних інвестицій;

4) прагнення до популяризації бренду туристичного підприємства франчайзера та якісного обслуговування споживачів тощо. Необхідною умовою ефективного функціонування франчайзингової мережі є формування механізму роботи франчайзі та забезпечення контролю над дотриманням ним вимог та обов'язків, обумовлених договором франчайзингу.

6. Розробка бізнес-концепції просування туристичної франшизи та пошук бізнес-партнерів. Сучасними інструментами просування бізнес-концепції туристичної франшизи є: розміщення інформації в Інтернет-мережі (відповідне оновлення сайту туристичного підприємства, реклама на типових Інтернет-порталах, створення подкастів відповідної тематики); друк в спеціалізованих виданнях; рекламні бігборди в місцях, близьких до розташування туристичного підприємства франчайзера; участь в спеціалізованих виставках, форумах, конференціях; участь в радіо- та телепередачах відповідної тематики тощо. Таким чином, успіх функціонування франчайзингової мережі залежить, в основному, від активних зусиль та засобів франчайзера просувати свою бізнес-концепцію. Варто зазначити, що франчайзер не лише рекламує туристичну франшизу, а й пропонує франчайзі ознайомитись з бізнес-концепцією туристичного підприємства, яка націлена на успішний тривалий розвиток франчайзингової мережі.

6. Розробка бізнес-концепції просування туристичної франшизи та пошук бізнес-партнерів. Сучасними інструментами просування бізнес-концепції туристичної франшизи є: розміщення інформації в Інтернет-мережі (відповідне оновлення сайту туристичного підприємства, реклама на типових Інтернет-порталах, створення підкастів відповідної тематики); друк в спеціалізованих виданнях; рекламні бігборди в місцях, близьких до розташування туристичного підприємства франчайзера; участь в

спеціалізованих виставках, форумах, конференціях; участь в радіо- та телепередачах відповідної тематики тощо. Таким чином, успіх функціонування франчайзингової мережі залежить, в основному, від активних зусиль та засобів франчайзера просувати свою бізнес-концепцію. Варто зазначити, що франчайзер не лише рекламує туристичну франшизу, а й пропонує франчайзі ознайомитись з бізнес-концепцією туристичного підприємства, яка націлена на успішний тривалий розвиток франчайзингової мережі.

7. Формування основних положень та підписання франчайзингового договору. До основних положень договору франчайзингу відносимо: 1) предмет (комплекс прав, що надаються франчайзі); 2) зобов'язання сторін договору (франчайзера та франчайзі); строк дії договору; 3) ціна, яка може бути встановлена у формі паушального (початкового) внеску, роялті та маркетингових відрахувань [13]. У договорі франчайзингу туристичної франшизи, крім зазначення основних положень (терміну дії договору та умови його припинення, визначення меж території розвитку туристичного бізнесу, встановлення розміру та періодичності здійснення необхідних платежів, дотримання комерційної таємниці тощо) і зобов'язань франчайзера та франчайзі, можуть виникати й додаткові вимоги з обох сторін (умови реалізації туристичних товарів та послуг, розміри орендованого приміщення, найм лише досвідчених працівників в системі франчайзингу, надання необхідної звітності за вимогою та інше). Узгодження основних положень та включення всіх необхідних пунктів до договору франчайзингу є запорукою надійного розвитку франчайзингової мережі та відсутності можливих непорозумінь з обох сторін суб'єктів франчайзингових відносин.

8. Аналіз та усунення недоліків функціонування ФМТП. Створення ефективної моделі розвитку франчайзингової туристичної мережі є результатом своєчасно проведеного аналізу її функціонування, виявлення та усунення недоліків, а також вдосконалення необхідних бізнес-процесів діяльності туристичного підприємства франчайзера.



## 2.2. Дослідження франчайзингової мережі збуту туристичного оператора «TUI»

«TUI» (Touristik Union International) – турконгломерат утворений у 1968 в Німеччині п'ятьма компаніями «Tourora», «Hummel», «Sharnow», «Dr. Tiggers», «TransEuropa». У 1997 р TUI придбав компанію Hapag-Lloyd AG – холдинг з власною турагентською мережею і авіакомпанією, а в 2000 році турецьку компанію Gulet Tourism. TUI також були куплені туроператори в Великобританії British Thompson Travel Group, у Бельгії, Швейцарії, Австрії, Португалії, Польщі, Іспанії, вкладено інвестиції в болгарські курорти «Сонячний берег» і «Албена». У 2014 році відбулося злиття зі своєю дочірньою компанією – британською TUI Travel і в результаті об'єднання TUI став найбільшим туроператором в світі. Франчайзингова мережа TUI діє в 180 країнах світу і обслуговує по 30 млн. клієнтів в рік на 27 туристичних ринках. TUI є однією з найприбутковіших туристичних компаній у світі, її оборот в 2013/2014 фінансовому році склав рекордні 18,7 млрд євро, операційний прибуток – 869 млн євро. TUI AG є вертикально інтегрованим холдингом, який забезпечує власними силами і під своїм власним контролем весь тур: від бронювання, перельоту, розміщення, обслуговування своїми представниками на кожному курорті і в кожному готелі. До групи входять туроператори TUI, мережі турагентств, більше 300 готелів, 6 авіакомпаній із загальним парком в 136 літаків, 12 круїзних лайнерів і багато іншого. Компанія активно інвестує в розвиток нових бізнесів, передає експертизу і технології своїм підрозділам. Акції TUI Grup котируються на Лондонській і Франкфуртській фондових біржах. Компанія входить до бази розрахунку індексу FTSE 100 – найвпливовішого біржового індикатора в Європі. TUI Україна є невід'ємною частиною TUI Grup. З 2014 року український туроператор відноситься до сектору зрілих ринків (Mainstream), який об'єднує компанії TUI в країнах Європи та Канаді [28].

«TUI» - одна з провідних туристичних компаній України, що включає туроператора і мережу турагентств. Компанія є частиною найбільшого міжнародного туристичного холдингу TUI Group, з більш ніж 40-річним досвідом роботи.

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.

Підприємство створене з метою одержання прибутку від господарської діяльності, що спрямована на задоволення попиту на ринку туристичних послуг для реалізації на базі одержання прибутку соціальних і економічних інтересів засновників і членів колективу підприємства.

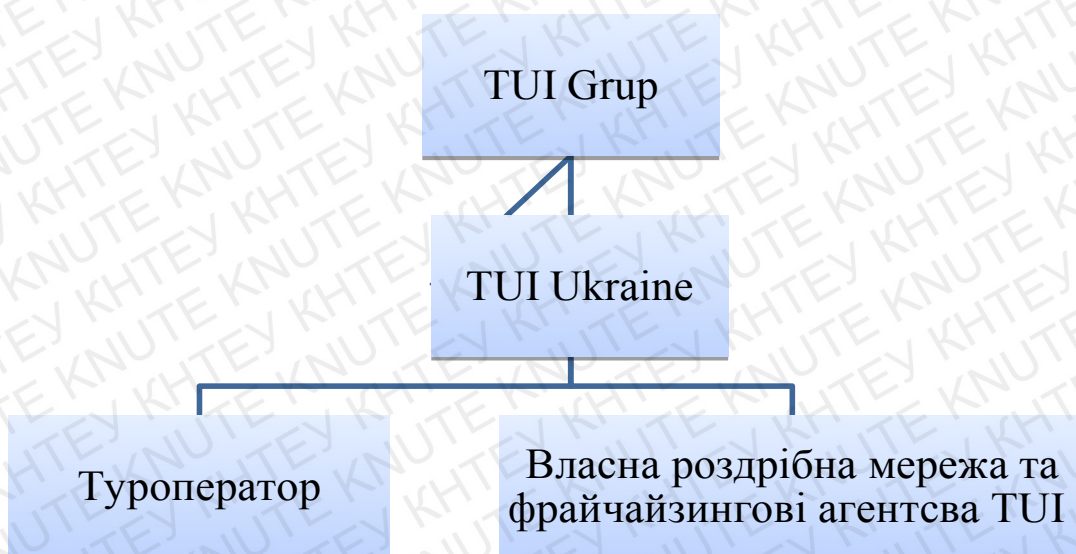


Рис. 2.2. Структура TUI

Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові і майнові внески засновника;
- доходи, отримані від господарської діяльності, реалізації продукції і послуг;
- доходи від цінних паперів, депозитних внесків і внесків у капітал інших підприємств;

- кредити банків та інших кредитних організацій;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Фінансовий стан підприємства повною мірою залежить від результатів комерційної, виробничої та фінансово-господарської діяльності. Безумовно, на фінансовий стан підприємства позитивно впливає випуск і реалізація якісної продукції, в нашому випадку туристичних послуг. Адже, перед тим як створювати новий туристичний продукт, компанія TUI досліджує ринок, проводить аналіз попиту і пропозиції на ті чи інші туристичні продукти. Адже, чим вищі показники обсягу виробництва та реалізації послуг і нижча їх собівартість, тим вища прибутковість фірми.

*Таблиця 2.1*

**Динаміка основних економічних показників компанії TUI за 2016-2018 роки**

Показники	2016	2017	2018
	тис. грн		
Чистий дохід від реалізації послуг	12870	11782	18624
Собівартість реалізованих послуг	6107	5705	9535
Валовий прибуток	6763	6077	9089
Інші операційні доходи	38	27	17
<b>Елементи операційних витрат</b>			
Матеріальні витрати	3230	3467	6417
Інші операційні витрати	602	439	752
Амортизація	991	938	1384
Витрати на оплату праці	4475	3808	4938
Адміністративні витрати	4009	3464	4671
Витрати на збут	3499	3152	4951
Інші операційні витрати	40	58	2
Частий фінансовий результат	-747	-570	-518

*Джерело: складено автором на основі [42]*

Комерційна і фінансова діяльність туристичної компанії TUI спрямована на забезпечення постійного надходження й ефективної реалізації фінансових ресурсів.

Кваліфіковані, креативні та динамічні спеціалісти, докладають максимум зусиль для того, щоб зробити відпочинок комфортним, безпечним та незабутнім. (рис. 2.3.).

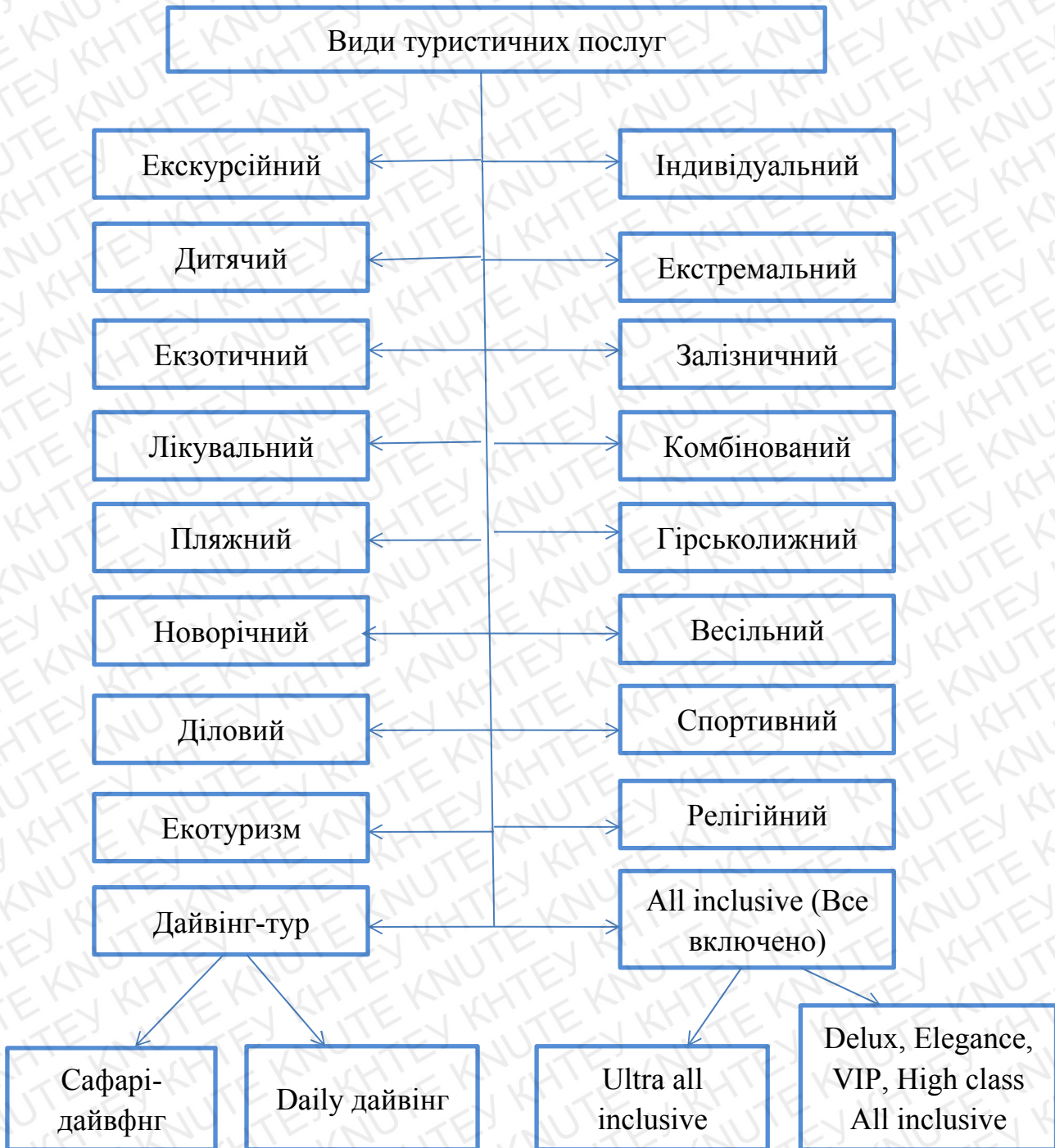


Рис. 2.3. Види послуг туристичної компанії TUI [21]

TUI Ukraine неодноразово була відзначена нагородами та дипломами. У тому числі є лауреатом Ukraine Travel Awards:

- «Кращий спеціаліст за напрямками Близького Сходу» – 2010 р;
- «Кращий спеціаліст гірськолижних турів» – 2010 р;
- «Краща багатопрофільна туристична компанія України» – 2009 р.

Туристична компанія TUI пропонує широкий вибір туристичних послуг, які задовольняють потреби найвимогливіших клієнтів, при цьому гарантуючи високоякісне обслуговування своїх клієнтів.

Аналізуючи туристичну компанію TUI та послуги, які вона пропонує, можна сказати, що основним принципом компанії є максимальне врахування інтересів й побажань клієнтів.

До плюсів роботи підприємства можна віднести:

- орієнтованість на клієнтів середнього рівня (яких на даний момент більшість);
- наявність власного транспорту;
- великий досвід роботи;
- наявність всіх необхідних засобів зв'язку (факс, Інтернет і т.д.);
- широке використання рекламної діяльності;
- стандартизація у якості надання послуг.

До негативних факторів роботи підприємства можна віднести:

- малий робочий колектив;
- недостатність транспорту;
- відсутність унікальності в наданих послугах.

Під керівництвом компанії TUI Ukraine, розвиваються 2 франчайзингові мережі турагенств: «TUI-турагенства» і «Галопом по Європах». Мережа «Галопом по Європах» знаходиться в процесі формування. Крім того, туроператор активно співпрацює з більш ніж 4 тисячами туристичних агентств України. Компанія пропонує своїм туристам якісний відпочинок за європейськими стандартами на всіх популярних курортах світу: Єгипет, Туреччина, Болгарія, Хорватія, Кіпр, Греція, Чорногорія, Іспанія, Франція, Австрія, ОАЕ, Туніс, Таїланд, Індія, Шрі-Ланка, Словаччина, Італія.

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 [10].

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. Щорічно TUI обслуговує в Україні близько 250 тисяч клієнтів. У планах TUI Ukraine на найближчі п'ять років – оновлення та автоматизація всіх процесів, розвиток турпродукту і клієнтського сервісу, роздрібною 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.

Європейський бренд, фінансова стабільність TUI позитивно впливає на вибір покупки франшизи. У 2013 р було розроблено нову програму франчайзингу, враховуючи побажання партнерів і дотримуючись принципу «Цінність компанії – успішні партнери». Основою став успішний досвід закордонних колег, адаптований під реалії українського ринку. Були поліпшені основні параметри франчайзингу та схема роботи туроператор-турагентство для того, щоб максимально спростити процедуру входу в мережу і збільшити ефективність роботи франчайзі. 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 1 кварталі 2018 році практично не

змінилася, в порівнянні з аналогічним періодом минулого року, мережа продовжує свій розвиток і збільшує кількість точок продажу по всій території України.

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 вперше на українському ринку запропонувала індивідуальну модель франчайзингу: франчайзі може вибрати найбільш підходящі йому умови, виходячи з трьох 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.

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.

Було розроблено три моделі співпраці для взаємовигідної роботи з турагентствами будь-якого рівня (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Моделі співпраці TUI Україна для роботи з тур агентствами

Модель 3	Вступний внесок, \$	Річний план продаж, туристів	Роялті, грн	Додаткові бонуси
Київ	500	80	1500	Комісія 12%. 50% компенсація на вивіску. 50% знижка на оплату роялті при виконанні щомісячного плану продажів. Безкоштовний інфотур: Туреччина чи Єгипет на вибір, за умови виконання планів продажів. Термін перебування в програмі – 2 роки.
Дніпропетровськ, Харків, Львів, Одеса	300	0	1000	
Інші міста	150	40	750	
<b>Основна модель</b>				
Модель 2	Вступний внесок, \$	Річний план продаж	Роялті, грн	Додаткові бонуси
Київ	500	160	2000	Комісія – 13%. 50% компенсація на вивіску. 50% знижка на оплату роялті при виконанні щомісячного плану продажів. Два безкоштовних інфотуру: Туреччина /Єгипет і Європа на вибір, за умови виконання планів продажів. Дотація на локальний маркетинг – 300 \$ (при виконанні річного плану продажів). Термін перебування в програмі – 1 рік.
Дніпропетровськ, Харків, Львів, Одеса	300	120	1500	
Інші міста	150	80	1000	
<b>Модель для лідерів продаж</b>				
Модель 1	Вступний внесок, \$	Річний план продаж	Роялті, грн	Додаткові бонуси
Київ	500	290	3000	Комісія – 14%. 50% компенсація на вивіску. 50% знижка на оплату роялті при виконанні щомісячного плану продажів. Три безкоштовних інфотуру: Туреччина, Єгипет і Європа на вибір, за умови виконання планів продажів. Дотація на локальний маркетинг – 400 \$ (при виконанні річного плану продажів). Термін перебування в програмі – 1 рік
Дніпропетровськ, Харків, Львів, Одеса	300	200	2000	
Інші міста	150	160	1500	

Джерело: складено автором на основі [10]



В рамках стратегії диверсифікації у бік збільшення бюджетного сегменту, TUI Україна оголосила про запуск другої роздрібно-франчайзингової мережі «Галопом по Європах». Таким чином, існуюча роздрібна мережа «TUI турагентство» працюватиме у формі фірмового магазину туроператора TUI з високими стандартами обслуговування і ґрунтуватися на активному просуванні власного продукту, а учасники мережі «Галопом по Європах» отримають статут авторизованих агентств TUI, які працюватимуть за принципом «легкого франчайзингу» і будуть реалізовувати тури, як TUI Україна, так і інших туроператорів.

## Висновки до розділу 2

1. Туристична діяльність в Україні розвинена ще не повністю, однак динаміка туристичного ринку свідчить про тенденції зростання числа туристів, як своїх, так і іноземних. Україна має всі перспективи хорошого співробітництва в сфері туризму, адже завдяки ВТО досить сильно підвищила свій імідж на тлі інших країн. TUI має що пропонувати своїм клієнтам, які хочуть відпочити в Україні, оскільки тут функціонує багато санаторно-курортних районів, де є унікальні ресурси для відпочинку та оздоровлення.
2. На даний час на ринку туристичних послуг функціонує багато відомих компаній, які вже давно встигли відрекомендувати себе, тому всім компаніям дуже важко заробити той імідж, який би хотілось. Всім туристичним компаніям, в тому числі і TUI потрібно робити все для того, щоб привабити клієнтів, пропонуючи їм унікальні продукти, тобто мати яскраво виражені конкурентні переваги.
3. Аналіз туристичної компанії TUI дозволяє зробити висновок, про те, що дана компанія є досить відомою в цілому світі. Компанія пропонує своїм клієнтам якісний відпочинок за європейськими стандартами, стараючись задовольнити потреби кожного. Проводячи різноманітні акції,

розсилаючи буклети та приділяючи велику увагу постійним клієнтам, компанія ще більше розвивається на українському та світовому ринку.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МЕРЕЖІ ЗБУТУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «TUI», М. КИЇВ

#### 3.1. Програма заходів щодо удосконалення франчайзингової мережі збуту туристичного оператора

Туристичне підприємство TUI, є ефективною та налагодженою системою, що за незначних вкладень капіталу, отримує досить значні прибутки, про що свідчить щорічне збільшення кількості клієнтів і франчайзингових контрактів. І саме туристичне підприємство TUI відіграє в цьому далеко не останню роль, але, звичайно, можна внести деякі пропозиції.

Рекомендації на рівні франчайзингових філій:

В порівнянні з попередніми періодами, дане туристичне підприємство показує позитивну динаміку, навіть незважаючи на кризу. Звичайно, потрібно мотивувати працівників до кращих результатів діяльності, підвищити заробітну платню, ввести комісійні винагороди, премії, відправляти менеджерів в рекламні тури, навчальні семінари, та ін.

Необхідна власна, не залежна від мережі TUI потужна реклама, оскільки, реклама мережі позбавляє агентства індивідуальності, тому що рекламують мережу в цілому.

При використанні такої реклами, потенційний турист звертає увагу на ті агенції, які стоять на початку списку, або вибирає за зручністю для нього територіального розташування цього агентства. Індивідуальна ж реклама, за умови грамотного розміщення та подання, може привабити клієнтів з інших районів, та привертатиме увагу саме до певного франчайзі.

Якщо розглянути фінансову сторону діяльності агенції, то суттєву частину прибутку потрібно вкладати в розвиток підприємства, заміну застарілої оргтехніки, оновлення меблів, офісу, обладнання зручного входу. Непогано було б на сайті мережі, наприклад кожного тижня, на головній

сторінці TUI виставляти по одному франчайзинговому агентству, зі знижкою в 2-5%, звичайно зі згоди агентства, важливо не розташовувати їх в алфавітному порядку, а в випадковому, але з однаковою частотою для кожного франчайзі.

Наступною рекомендацією конкретно для франчайзі буде створення власних, незалежних від франчайзингової мережі TUI сторінок в соціальних мережах і сайту, які можна буде використовувати для залучення нових клієнтів, спілкування з існуючими клієнтами, а також через них можна здійснювати зворотній зв'язок, повідомляти про акції та нагадувати про себе.

Що стосується рекомендацій на рівні франчайзингової мережі TUI, то:

З маркетингової точки зору, було б ефективним введення дисконтних карток, які б надавали знижку покупцю туристичного продукту в будь-якій з туристичних агенцій франчайзингової мережі, але це потребує узгодження з усіма агентствами мережі, тому що в конкретному випадку, франчайзі може недоотримати прибуток через втрату частини комісійної винагороди, але в перспективі, в довготривалому періоді, мережа від цього виграє, за рахунок зростання кількості клієнтів, а зважаючи на те, що від основних операторів агенції отримують підвищену комісію, то навіть при наявності дисконтної знижки, прибутки від продажу не будуть меншими ніж у звичайних агенцій, а отже при наявності дисконтної картки, нижчі ціни ніж в мережі агентств TUI знайти буде неможливо, або як мінімум дуже складно.

Дуже зручною, особливо при продажу «горячих» путівок, могла б бути система, яка б дозволяла проводити видачу документів туристам протягом, досить короткого проміжку часу, тобто турист не декілька разів відвідує офіс франчайзі (вибір туру, передплата, оплата, отримання документів), а майже одразу після обрання туру, отримує можливість отримати документи. Це також могло б полегшити, та підвищити коефіцієнт корисної роботи менеджерів. Також дана система могла б бути вигідною і для операторів, оскільки не було б необхідності винаймати дорогі площі в центрі міст, зі

зручними транспортними розв'язками, а працюючи виключно за допомогою Інтернету, можна розміщуватисьу будь-де, що допомогло б зробити непотрібними представництва, наприклад, турецьких операторів на території України, а лише адаптованої для конкретного регіону системи (сайту). Звичайно, що певний штат людей все ж таки необхідний для технічної підтримки, зустрічі туристів в аеропортах, та вирішення поточних проблем.

Для вирішення цього питання, потрібні інноваційні технічні рішення, зокрема зі сторони туристичних операторів, що не являється головною проблемою, адже вже на сьогоднішній день існують онлайн-системи бронювання, які дають можливість одразу ж після підтвердження заявки, роздрукувати ваучер (путівку) на принтері, та бланку агентства. Страховий поліс агентство може виписати власноруч, відмовившись від послуг оператора, скориставшись власним страховим агенством. Основна проблема полягає у видачі авіаквитків, але цю проблему можна вирішити, шляхом переговорів з авіакомпаніями, або ж видаючи авіаквитки безпосередньо біля терміналу аеропорту.

Також, можна організувати цілодобову телефонну підтримку туристів, які являються клієнтами мережі, в тому числі тих, які знаходяться за кордоном. Щоб у випадку складних ситуацій, оператори могли надавати термінову допомогу. Для цього необхідно організувати колл-центр (хоча б один на країну), куди люди могли б зателефонувати і отримати відповіді на свою запитання чи допомогу щодо вирішення проблем.

Додало б популярності та виразності бренду також оформлення всіх агентств мережі у єдиному стилі та підвищенні мір контролю за використанням уніформи персоналом, оскільки на даний момент TUI хоча й має уніформу, але більшість агенцій її не використовують. Це можна реалізувати за допомогою розширення штату контролюючих відділів і підвищення частоти перевірок.

При цьому, існують такі поточні проблеми, які теж необхідно вирішувати. Правління мережі, в прагненні до надприбутків, почало продавати франшизи, агентствам, які через своє територіальне розташування, стають прямими конкурентами один для одного, таким чином, порушується основний принцип мережі: співвідношення кількості агенцій з кількістю населення. Виходом з даної ситуації буде підвищення контролю за дотриманням правил «дистанції» між агенціями під час продажу франшизи.

Програмне забезпечення, зокрема обслуговування та робоче вікно сайту також потребує деякого доопрацювання, він був непоганим на період створення, але час іде вперед і тенденції моди змінюються, потрібно постійно вдосконалюватися, інакше можна втратити свої позиції на ринку. Для вирішення даної проблеми треба просто найняти дизайнера, який модернізує сайт.

Маркетинговому підходу, теж не завадило б вдосконалення, в прагненні до максимізації кількості пропозицій, менше уваги приділяється їхньому аналізу, адже основна маса пропозицій залишається без попиту, а більша оперативність та інформативність інформаційної бази не завадить, бо коли залишаються останні тури у декількох операторів, тоді наявність пропозиції, та її ціна, змінюються щохвилини, і менеджеру доводиться працювати не по сайту, а за допомогою розсилок, що надсилаються операторами електронною поштою, це значно знижує ефективність та збільшує трудомісткість менеджерської праці. Для цього необхідно створити відділ, який власне і буде виконувати функцію регулярного аналізу потреб ринків у країнах на які поширюється діяльність мережі.

Доцільним було б введення роялті (проценту від прибутку), а не фіксовану суму на зразок абонплати, яка зараз є в TUI, бо в міжсезоння, коли прибутки значно падають, досить важко сплачувати певну суму. Але це можливо лише у випадку коли в нашій країні буде працювати прийнятна податкова система, і приховувати прибутки не буде сенсу.

ТУІ продає різні напрямки, одночасно, а практика показує, що для масового туризму, спеціалізація на одному типі продукту є ефективнішою, це можна запровадити для всієї мережі, а можна для окремих агенцій, але тут обов'язково виникнуть проблеми з поділом між агентствами більш та менш популярних напрямків, розміром роялті, але водночас зникне конкуренція всередині мережі, яку ми можемо спостерігати навіть в самому Києві.

Франчайзинг у туризмі передбачає стандартизований набір турів. Якщо з'явиться новий напрямок у туризмі, то можна спробувати створити спеціалізовану мережу турфірм у цьому напрямку.

На рисунку 3.1. зображено алгоритм привабливості туристичного продукту.



Рис. 3.1. Алгоритм привабливості туристичного продукту

[Розроблено автором]

Щодо загального просування франчайзингової пропозиції TUI та попиту на дану франшизу на туристичному ринку, то воно передбачає активне залучення одиночних туристичних агенцій, яких в Києві є багато у мережі TUI.

Щоб залишатися життєздатною тривалий час, система франчайзингу повинна мати постійну цінність для франчайзі. Спочатку франчайзі не міг створити бізнес без допомоги франчайзера, однак, якщо система франчайзингу більше не має цінності для франчайзі, то він не буде її використовувати. Франчайзі перестане платити франчайзеру, змінить назву і буде працювати самостійно. Час, гроші і зусилля франчайзера, в цьому випадку будуть витрачені дарма. Таким чином, навіть на самих ранніх етапах розвитку системи франчайзингу, коли маркетинг і залучення франчайзі мають особливе значення, метою франчайзера повинно бути надання його пропозиції цінності з позицій франчайзі. І з цим в повній мірі впоралася мережа TUI. Оскільки без їхньої бази даних, франчайзі було б набагато важче.

На національному рівні рекомендації наступні:

- забезпечення захисту прав власності (включаючи інтелектуальну);
- гармонізація законодавчої основи, що стосується виконання всіх типів економічної діяльності (наприклад, лізинг, факторинг, франчайзинг і т.д.);
- забезпечення гласності контролю над діяльністю підприємств і чітке визначення меж повноважень контролюючих установ;
- в галузі інформації і технологій, пріоритетними повинні бути інвестиції в розвиток людських ресурсів, включаючи стратегічне керування, зв'язок і навички укладення контракту, знання іноземних мов, технічні навички і т.д.;
- просування інвестиційної політики, що мала б за мету залучення іноземних інвесторів, створення рівних умов для місцевих і іноземних



інвесторів, що важливо для розвитку франчайзингової діяльності взагалі і конкретно для туристичного підприємства ТУІ.

У цьому контексті необхідно усунути випадки законодавчих змін, що впливають на інвесторів. Більш того, створення інформаційної служби для інвесторів, що містила б актуальну інформацію щодо законодавчої основи, та забезпечила б гласність ділового середовища;

- звільнення від оподаткування, франшизних внесків і роялті, могло б посприяти просуванню франчайзингу, а для реалізації необхідно внесення змін до законодавства;

- реальне скорочення фінансового тиску. В умовах, коли тіньова економіка складає значну частину валового національного продукту, будь-які поверхневі заходи для скорочення прибуткового податку чи відрахувань, не забезпечать радикальної легалізації бізнесу Україні. Потрібно спростити невиправдано ускладнений бухгалтерський облік, адже агентству, яке складається з 2-х, 3-х працівників, дуже дорого оплачувати послуги бухгалтера, коли в принципі, можна обмежитися своїми силами. А для того, щоб втілити дану ідею в життя необхідне коригування законодавчої бази;

- заступництво, забезпечене державними чиновниками деяким підприємствам, створення штучних бар'єрів для нових конкурентів і хабарництво набули масового характеру, щоб вирішити дану проблему необхідно в першу чергу змінити відношення людей до корупції, як до цілком прийняттого явища;

- удосконалення законодавчих умов, що регламентують франчайзинг і суміжні аспекти, для цього було б добре зібрати групу, до складу якої входитимуть безпосередньо посадові особи, які формуватимуть зміни до законодавства та представники найбільших функціонуючих в Україні франчайзингових мереж, які з «внутрішньої» сторони даного питання можуть дати практичні поради;

- створення необхідних структур для просування стійкого розвитку франчайзингу, це питання підвищення бізнес-грамотності в країні, оскільки

багато підприємців просто не бажають розвиватись і не цікавляться прогресивними методами ведення підприємницької діяльності, одним з яких є франчайзинг;

- розробка і схвалення етичних правил для франчайзингових відносин.

Досягнення цих цілей потребує реалізації наступних дій:

- розробка і просування законодавчих змін, що регламентують франчайзингові відносини;

- створення Національної асоціації франчайзингу в Україні;

Національна асоціація франчайзингу України, повинна стати некомерційною організацією, що буде включати франшизні мережі України та сприяти здійсненню наступних дій:

- просування франчайзингу в Україні;
- вплив і заохочення розвитку франчайзингу;
- лобювання інтересів членів франшизних мереж з України;
- активне і постійне інформування щодо можливостей франчайзингу;

- вивчення законодавчих, фінансових, економічних аспектів та прийняття ряду етичних правил, пов'язаних із франчайзингом;

- розробка й опублікування досліджень і інших матеріалів, організація виставок, конференцій для дрібних підприємців;

- проведення семінарів по обміну досвідом щодо проблематики франчайзингових перспектив;

- обмін інформацією і документацією між національними асоціаціями франчайзингу Європи та інших регіонів.

Національна асоціація франчайзингу України надасть усім зацікавленим особам подробиці щодо дій і вимог франчайзингу, і буде співпрацювати з державною владою і різними економічними партнерами з метою розвитку системи.

Як показано раніше, люди з рівнем доходу вище середнього, вже є постійними клієнтами «TUI». Значить, подальше збільшення обсягу продажів послуг в умовах франчайзингового договору допустиме за рахунок залучення туристів із середнім рівнем доходу. Освоєння зазначеного сегмента можливо шляхом забезпечення доступності послуг, що надаються. У зв'язку з цим, збільшення кількості туристів можливе за допомогою альтернативного методу – введенням послуги споживчого кредитування в офісі компанії. Багато людей, що відносяться до середнього класу, користуються послугами кредиту для поїздки на відпочинок в банку. Для того, щоб підвищити рівень обслуговування, розширити кількість клієнтів, сервіс, на наш погляд, слід запропонувати потенційним туристам оформити путівку в кредит в офісі туристського агентства.

Основною перевагою запровадження нової послуги є те, що для туристичного агентства не потрібно додаткових витрат і вкладень. Говорячи про компанії в туристичному бізнесі, можна відзначити, що введення нової послуги не призведе компанію до збільшення ризиків. Навпаки, збільшиться кількість клієнтів, а, отже, підвищаться обороти і прибуток компанії.

Споживчий кредит – це продаж торговими підприємствами споживчих товарів або послуг з відстрочкою платежу або надання банками позик на покупку споживчих товарів, а також на оплату різного роду витрат особистого характеру.

Головною особливістю даного кредиту є те, що він видається на покупку певної послуги. При цьому розрахунки з компанією банк виробляє самостійно безготівковим шляхом – клієнт грошей на руки не отримує.

Механізм надання послуги споживчого кредиту гранично простий:

1. Клієнт вибирає туристичний продукт.
2. Менеджер розраховує вартість.
3. Менеджер пропонує скористатися послугою кредитування.

Клієнт може скористатися послугою споживчого кредитування, якщо:

- Вік 21-69 років включно;

- Громадянин України;
- Має постійну реєстрацію в будь-якому з регіонів присутності кредитно-касових офісів Банку і фактично проживає в регіоні оформлення кредиту.

Така форма кредитування вигідна і клієнту, і туристичній фірмі: кредити стимулюють зростання продажів, а оформлення кредиту експертом здійснюється прямо в офісі агентства. Слід зазначити, що, видаючи кредит без довідок про зарплату, банк йде на певний ризик, і цей ризик компенсується підвищенням процентної ставки.

Споживчий кредит і зараз займає лідируючі позиції серед інших видів кредитів. Найчастіше взяти кредит – це єдина можливість придбати необхідний товар або послугу без накопичення.

Основна мета компанії при організації та проведенні корпоративного свята – залучення співробітників, партнерів і клієнтів організації до її корпоративних цінностей. Практика роботи провідних компаній показує, що згуртованість колективу позитивно впливає на продуктивність кожного співробітника і збільшує прибуток організації.

Організація корпоративного свята – прекрасний спосіб впровадження корпоративної культури і згуртування колективу. Спілкування на корпоративному святі в невимушеній обстановці створює позитивний емоційний заряд і позитивно впливає на загальну атмосферу в колективі. Це дозволяє в ході корпоративного вечора кожному співробітнику будь-якої організації відчувати себе частиною єдиного цілого – своєї компанії.

Таким чином, організація корпоративних свят, тренінги на командоутворення стають важливим засобом впровадження корпоративної політики в сучасних туристичних організаціях.

Організацію корпоративних заходів розважального характеру (корпоративних свят, корпоративного спільного відпочинку, виїзди за кордон) необхідно розглядати як комплекс заходів для вирішення всередині колективних завдань, пов'язаних зі створенням здорової атмосфери для

професійної реалізації кожної людини. Результат професійного розвитку співробітників неодмінно позначиться на прибутковості компанії. Корпоративні вечори також створені для того, щоб у співробітника сформувалася позитивна асоціація з роботою.

При розробці нового туристичного продукту (екскурсій, маршрутів, турів) важливо визначити, наскільки економічно ефективними вони виявляться. Будь-яка туристська фірма, що займається операторською діяльністю, має в своєму розпорядженні буклети, альбоми, проспекти і довідники, в яких є всі необхідні відомості за умовами і вартості проживання в різних готелях, вартості різних систем харчування, трансферу, екскурсій і т.д.

### **3.2. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення франчайзингової мережі збуту туристичного оператора**

Туристичний бізнес залишається найбільш сприятливим сектором для розширення бізнесу по франчайзингу в основному завдяки його доступності та гнучкості в залежності від популярності на ринку і розвиненості технологій «материнської» компанії.

Процеси, що відбуваються в секторі мережевих агентств, зараз найдинамічніші та найцікавіші в усьому туристичному бізнесі. Але всіх власників туристичних агентств хвилює одне і те ж питання, чи дійсно працювати по франчайзингу вигідно, або це просто черговий модний напрямок в туризмі.

Підприємці, які мають досвід вступу до франчайзингової мережі, відзначають наступне, що вступ, безсумнівно, вигідний для туристичних агентств, розташованих в Україні. Таким чином, туристське агентство отримує швидкий старт, сильну підтримку в області технологій, менеджери навчаються нарівні з досвідченими агентами, які входять в мережу,

спрощується доступ до кредитних ресурсів, і не потрібно додаткового часу для виходу на ринок, рекламу, розкручування свого імені.

Одним з недоліків вступу в мережу є суворе дотримання стандартизованих процедур. В якійсь мірі це втрата незалежності. Але, якщо подивитися з іншого боку, то це скоріше перевага, адже в цьому і полягає суть ідеї франчайзингу. Туристична компанія, іншими словами, купує готовий бізнес і, природно, потрібно слідувати вже сформованим умовам, так як це вже перевірена схема роботи.

Що стосується обмежень, наприклад, асортименту послуг, то можна сказати, що туристична компанія використовує тільки ті напрямки, які пропонує їм франчайзер, в нашому випадку, «TUI». Але туристичні підприємства-франчайзери розуміють, що цих напрямків буде недостатньо для ефективної роботи туристичної фірми і зовсім не залишиться бажаючих вступити в мережу. Тому у франчайзинговому договорі часто прописано таку умову, що компанія може використовувати при продажу турів іншого оператора, але тільки в тому випадку, якщо запитуваний напрямок відсутній у франчайзера.

Одним з недоліків є неотримання відповідного навчання менеджерів, але це вже залежить тільки від вибору франчайзера. Тому, вибираючи франчайзера туристичним компаніям необхідно враховувати ряд критеріїв, таких як, досвід роботи на туристичному ринку, кількість діючих франчайзі, географічний фактор, популярність бренду, вартість франшизного пакету. Основною помилкою багатьох підприємців, є невірний вибір ключових критеріїв. Одним з найбільш привабливих критеріїв відбору франчайзера є низька вартість франшизи, але агентствам, які вступають в мережу, необхідно розуміти, що за низьку вартість пакета будуть надані або неповні, або неякісні і малоефективні послуги.

Більшість мереж, які зараз присутні на ринку, навіть просто назвати мережами можна. Це просто об'єднання агентств під будь-якою загальною назвою з метою отримання підвищеної комісії від операторів. Навчання в

мережі не проводиться, немає загальної концепції, немає корпоративної книги, яка визначає стандарти, права, відповідальності роботи в мережі. Також не створюється електронна програма, завдяки якій учасники мережі можуть бронювати і знаходити тури. Офіси виглядають по-різному – немає однаковості, назвати мережею в загальноприйнятому значенні цього слова подібну компанію дуже складно. Найчастіше, організатори таких «мереж» не проходили навчання, не знають прикладів роботи мереж інших країн. Хотілося б відзначити, що перш ніж прийняти рішення про вступ в мережу, туристичному агентству необхідно уважно вивчити, що дає головна компанія мережі і не потрібно ставити на перший план дешевизну вступу і підвищену комісію.

Також при вступі в мережу потрібно ретельно проаналізувати і з'ясувати, що ще вона дає крім бренду, чи включає вона додатковий пакет. У свою чергу в додатковий пакет має входити наступне – матеріали і підтримка, виражені в спеціальних системах і програмах навчання ефективному веденні бізнесу, технологіям продажів, якості, маркетингу, рекламі, товарам і послугам, технологіям, консалтингу по всім юридичним, торговим, правовим, фінансовим питанням, питанням щоденного ведення бізнесу, системам управління і усіх інших питань, включаючи технічну підтримку і широкомасштабне рекламне просування. Все це детально повинно бути вказано і розписано в додатку до Договору Комерційної Концесії (франчайзинговому договору) [3, с. 215].

Всі туристичні агенства турбуються про те, що зменшиться прибуток від того, що в мережі багато інших учасників. Але це далеко не так. Найчастіше, мережевики будують свою мережу, виходячи з географічного принципу, тобто, маючи в своєму розпорядженні офіси далеко один від одного, щоб вони не конкурували. Тому, навпаки, чим більше офісів у мережі, і впізнавана марка, тим звичніше для клієнтів зайти в знайомий офіс.

При цьому дуже важлива розкрутка марки, загальний дизайн офісів, загальні стандарти роботи і загальна реклама. Споживач не буде

замислюватися, яке туристичне агентство йому вибрати. Він вибирає ту, марку якого постійно миготить по телебаченню, в газетах. Це елемент стабільності. А середній клас одним зі своїх головних пріоритетів в цьому житті ставить стабільність.

Участь в мережевому агентстві неминуче має на увазі під собою, що туристична компанія буде рости і розвиватися, збільшувати продажі, напрацьовувати клієнтську базу.

Насправді, виключення агентств з мереж – не рідкість. І відбувається це саме тому, що це агентство не вигідне мережі. Продажів мало, щомісячні внески виплачуються нерегулярно, клієнти незадоволені обслуговуванням в цьому агентстві. А сильне агентство, відоме високим рівнем сервісу, навпаки привертає увагу мережі. І його наполегливо запрошують вступити в ту чи іншу мережу. Відповідно, правовласник зацікавлений, щоб в кожному місті інтереси його мережі представляв найсильніший гравець. Взагалі західні або столичні компанії, які шукають в регіонах представництва, шукають найсильніших. Те ж саме і в нашому випадку, тому що для правовласника цікавий найбільш активний, цілеспрямований і успішний партнер.

Але, якщо, же агентство бажає використовувати переваги мережі тільки для того, щоб з'явилася можливість давати знижки клієнтам, то це далеко неправильне і не обдумане рішення. Переваги мережі в тому і полягає, що туристичним агентствам можна більше заробляти. Хороша мережа повинна надати клієнта, який прийде не за знижкою, а того клієнта, який прийде, завдяки розкрученій марці, завдяки масованій рекламній кампанії. І його зустрінуть добре навчені, які розбираються у всіх питаннях менеджери, нададуть йому сервіс за найвищим класом – як їх навчила головна компанія [1, с. 22].

Розглянемо особливості відкриття мережевого туристичного агентства під брендом «TUI» в місті Кам'янка Черкаської області.

В таблиці 3.1 відображений план відкриття туристичного агентства.



Таблиця 3.1

## План відкриття туристичного агентства ТUI

Етап	Задачі
1. Визначитися з видом агентства	Вивчити туристичні франшизи
	Визначитися – купувати франшизу чи створювати незалежне тур агентство
3. Оформити документацію	Оформити юридичну особу (ФОП або ТОВ). Вибрати КВЕДи.
	Зареєструватися в податковій інспекції
	Оформити рахунок в банку
	Оформити банківську гарантію на турагентську діяльність на 2000 євро
7. Знайти приміщення	Вибрати приміщення і оцінити його прохідність
	Підписати договір на оренду
	Провести ремонт / косметичні ремонтні роботи (якщо потрібно)
4. Ідентифікувати агентство	Вибрати назву для агентства
	Розробити логотип та фірмові документи
	Замовити вивіску і графік роботи
	Замовити візитки
5. Встановити зв'язок	Укласти договір з Інтернет-провайдером
	Встановити ел.пошту агентства
	Закріпити телефонний номер за агентством
	Встановити робочі месенджери (Viber, Telegram, Messenger)
6. Почати роботу з туроператорами	Укласти договори з ключовими туроператорами
	Отримати доступи до он-лайн бронювання турів
	Вивчити умови співпраці (оплати, штрафи та ін.)
	Завантажити і вивчити Договору операторів для підписання з туристами
7. Заснувати агентство	Купити меблі (робоче місце співробітників + меблі для клієнтів)
	Купити оргтехніку (МФО)
	Замовити Куточок споживача купити канцелярію та ін. офісне приладдя
8. Знайти персонал	Пошук через сайти і за рекомендаціями
	Провести співбесіди і тестування
9. Запустити просування агентства	Створити і наповнити сторінки в соціальних мережах
	Створити бази для обліку потенційних і поточних клієнтів
	Визначити канали пошуку клієнтів
	Організувати Дні Відкритих Дверей
10. Фінанси першого року роботи	Порахувати витрати: постійні та змінні
	Визначити суму доходу для окупності агентства
	Визначити щомісячний план продажів (з урахуванням сезону)

Джерело: складено автором на основі [6]

Для того щоб придбати франшизу «TUI Україна», нам потрібно придбати меблі по стандартам мережі, комп'ютер і комплектуючі, принтер-сканер-ксерокс (3 в 1), два телефонні апарати. Ще потрібно зробити ремонт офісу і розмістити рекламу, окрім того, необхідно врахувати оборотний капітал на перший місяць роботи. Рекламну вивіску, форму, рекламну та сувенірну продукцію нам надасть франчайзер. Всі фінансові розрахунки розміщені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Необхідні інвестиції для відкриття туристичного агентства TUI в м. Кам'янка**

Інвестиції	Вартість, грн.
Меблі	30 000
Реклама	5 000
Комп'ютер та комплектуючі	15 000
Принтер, сканер, ксерокс (3 в 1)	5 000
Телефон 2 шт	1 000
<b>Оборотний капітал</b>	
Аренда	5 000
Інтернет	250
Телефон	200
Роялті	4 000
Коммунальні платежі	2 000
ФОП	30 152
Ремонт приміщення	5 716
Паушальний внесок	9 000
Всього	112 318

*Джерело: складено автором на основі [6, 21, 39].*

Для роботи агентства необхідний директор – менеджер по туризму, менеджер по туризму, бухгалтер. У таблиці 3.3 вказані витрати на заробітну плату робітників.

Таблиця 3.3

### Заробітна плата персоналу туристичного агентства TUI

Посада	Заробітна плата, грн.	Відрахування
Директор -менеджер	15 000	3925
Менеджер	15 000	3925
Бухгалтер	15 000	3925
Всього	45 000	11775
Рік	540000	141300

*Джерело: складено автором на основі [21]*

Разом за рік = 540 000 грн.

Відрахування до позабюджетного фонду за рік = 141 300 грн.

Для прогнозування майбутньої виручки ми беремо три типи турів з різними цінами на підставі пропозицій туристичного ринку і розраховуємо їх середню вартість.

Таблиця 3.4

### Калькуляція турів туристичного агентства TUI

Тури	Средня ціна, грн.
Тури з найменшою вартістю	12000
Тури з середньою вартістю	25000
Тури з високою вартістю	65000

*Джерело: складено автором на основі [21]*

Обсяг продажів ми визначаємо у відповідності до вимог франчайзера. Для нашого регіону обов'язковий річний план становить 200 осіб. Завдяки популярності бренду і ефективності реклами очікується річний приріст клієнтів у розмірі 5%. У таблиці 3.6 представлений обсяг продажів за 4 роки.

Таблиця 3.5

### Прогноз обсягу продажів туристичного агентства TUI на 2020-2023 рр.

Рік	2020	2021	2022	2023
Кількість турів	200	210	221	233

*Джерело: складено автором на основі [21]*

Тепер порахуємо виручку: для цього середню вартість необхідно помножити на обсяг продажів. Підсумки представлені в таблиці 3.6.

*Таблиця 3.6*

### **Прогнозований дохід туристичного агентства TUI на 2020-2023 рр.**

Рік	2020	2021	2022	2023
Дохід за місяць, грн.	608 067	688 470	776 914	873 398
Дохід за рік, грн.	7296804	8261640	9322968	10480776

*Джерело: складено автором на основі проведених підрахунків*

Тепер ми можемо порахувати змінні витрати фірми, які безпосередньо залежать від обсягу продажів. Для цього нам потрібно порахувати суму, яку віддаємо туроператору. Оскільки комісія турагентства становить 13%, виходить що собі ми залишаємо 87%. Щороку ми збільшуємо витрати на відсоток інфляції, який у відповідність з даними Мінфін України дорівнює 7%. У таблиці 3.7 представлені змінні витрати.

*Таблиця 3.7*

### **Прогноз змінних витрат туристичного агентства TUI на 2020-2023 рр.**

Змінні витрати	2020	2021	2022	2023
за місяць, грн.	399 018	468 969	545 915	629 856
за рік, грн.	4788216	5624352	6550980	7558272

*Джерело: складено автором на основі проведених підрахунків.*

При оцінці ефективності інвестиційного проекту придбання франшизи туроператора TUI новоствореною туристичною фірмою, було виявлено, що проект є вигідним, ефективним і конкурентоспроможним.

Франчайзингові мережі мають переваги за величиною комісійної винагороди від туроператорів, оскільки мережа виступає як оптовий покупець. Не як окреме агентство, а як сума агентств, яка в день дає тому чи іншому оператору величезну кількість бронювань. В цьому і сенс організації

мереж, коли оператору вигідно, що його продукт реалізується в масовому порядку, а агентства отримують якесь об'єднання своїх зусиль. Підвищену комісію агентства отримують відповідно до того, що, вступивши в мережу, вони укладають новий договір з оператором, за яким той зобов'язується платити їм підвищену комісію. Але не це головне за участю в мережі. Оператор чекає не тільки великих продажів, але і якості роботи, якості сервісу і пріоритетних пропозицій свого продукту клієнтам. Ось в цьому випадку мережа є справжньою мережею, а участь туристичного агентства в ній виправдана, тому що його співробітники ростуть професійно, воно отримує більший відсоток вигоди, а клієнт отримує гарантовано високий сервіс.

Таким чином, мережеве агентство – це ідеальний механізм для активізації продажу турів в дати зниженого попиту. Агентства, які вступили в мережу, здатні ефективно підтримати оператора в період міжсезоння. Туристичне агентство підтримує оператора в несезонний час, а оператор, в свою чергу, платить своїй мережі додаткову комісію.

При впровадженні туристської компанії в мережу очевидними є і переваги і недоліки. Проте, агентств бажаючих вступити в ту чи іншу мережу стає все більше і більше. Це загальна тенденція в туризмі, яка проявляється як в операторському, так і в агентському бізнесі. Причиною її є зростання конкуренції. Жорстка конкуренція штовхає агента на об'єднання, тому що поодиноці неможливо протистояти більш потужним компаніям, і для багатьох це єдиний шанс залишитися на ринку. Перевищення пропозиції над попитом, так як легкість і доступність агентського бізнесу є дуже привабливими як для найбільших гравців ринку, так і для фірм-одноденок, які виникають і зникають з ринку, а багато хто просто відкриваються на сезон. Все це призводить до невідповідності обсягу потенційних туристів і обсягу компаній, що займаються їх обслуговуванням. В умовах конкуренції виживає найсильніший, відповідно, компанії об'єднуються в рамках франчайзингових мереж, щоб зміцнити свої позиції.

### Висновки до розділу 3

1. Підсумовуючи усе вищевикладене можна сказати, що основні шляхи до підвищення ефективності діяльності франчайзі зводяться до кількох важливих моментів, а саме: вдосконалення законодавчої бази в сфері функціонування франчайзингу в Україні, максимальної реалізації індивідуальності підприємства в межах, що їх накладає франчайзинговий контракт, створення власної реклами, сайту активні промо-заходи з просування конкретної туристичної франчайзингової агенції на додачу до рекламних кампаній, які проводяться туристичним підприємством TUI.

2. Також, до фундаментальних шляхів вдосконалення діяльності можна віднести створення всеукраїнської франчайзингової асоціації, яка буде лобіювати інтереси підприємств, які функціонують за франчайзинговим принципом, а також централізовано акумулювати і розповсюджувати інформацію важливу для даних підприємств (наприклад, зміни в законодавстві, які стосуються франчайзингу), але головне – це максимально використовувати досягнення сучасного світу і відмовлятися від технологій функціонування, які є вже застарілими і незручними, це дасть змогу розвантажити менеджерів, підвищити швидкість та якість обслуговування, здешевити туристичний продукт, тим самим піднявши попит і при цьому не втратити або навіть примножити розміри прибутків.

3. В результаті багаторічної роботи на ринку туристичних послуг TUI придбала стабільну клієнтську базу. Серед певної категорії людей, агентство зарекомендувало себе як перевірений постачальник туристичних послуг. Отже, спостерігається позитивна динаміка зростання обсягу продажів. В даний момент, найбільш ефективно буде вибрати стратегію завоювання нового сегменту ринку. Це можливо реалізувати за допомогою введення в компанію запропонованих нами послуг, а саме послуги споживчого кредитування, розробки програми з корпоративного виїзду за

кордон. Вважаємо, що ці заходи будуть затребуваними і результативними для туристського агентства франчайзингової мережі TUI.

## ВИСНОВКИ

1. Для нашої економіки франчайзинг є відносно новим явищем, у той час як у розвинутих країнах, він сторіччями практикувався як засіб забезпечення споживачів суспільства в різних послугах.

2. Привабливість франчайзингу полягає в наявності незаперечних переваг для обох учасників франчайзингових відносин. Для малих туристичних агентств він надає в розпорядження стабільний дохідний бізнес, для відомих фірм і компаній – можливість розширити й зміцнити свої позиції на ринку. Організація туристичного підприємства на умовах франшизи значно знижує підприємницькі ризики, тому що в цьому випадку відбувається використання уже відпрацьованого і такого, що довів свою ефективність бізнесу.

3. Франчайзинг являє собою угоду, відповідно до якої, одна зі сторін, що називається франчайзером, передає іншій стороні, що називається, франчайзі, право практикувати визначений бізнес відповідно до формату франчайзера і за встановлену плату.

4. Франчайзинг у туризмі впровадили туроператори, що запропонували турфірмам визначений формат ведення бізнесу і стандартизували перелік курортів і інших місць для відпочинку. У світовому туризмі франчайзинг одержав широкий розвиток. Цей принцип ведення бізнесу активно використовується в Європі й в Америці.

5. Як і будь-яка інша модель ведення бізнесу франчайзинг має свої переваги і недоліки. Зокрема основними перевагами для франчайзі є більша захищеність від невдачі особливо на початку діяльності, це підтверджується статистичними даними, які говорять про те, що коефіцієнт виживання підприємств, які працюють за франчайзинговою моделлю є на порядок вищим ніж у підприємств, які функціонують за традиційною моделлю. Також, до переваг для франчайзі можна віднести відомий бренд, репутація



якого працює на користь туристичного підприємства, сюди також можна віднести цінові бонуси і навчання персоналу, яке проводиться франчайзером.

6. Серед недоліків для франчайзі можна відмітити зокрема такі: часткове обмеження свободи дій підприємства, необхідність здійснення платежів на користь франчайзера, можлива обтяжливість суворого дотримання стандартів прописаних в договорі, а також обмеження перспективних можливостей територіальної експансії. Що стосується переваг та недоліків для споживача, то до основних переваг належать стабільність якості продукції, взаємозамінність франчайзі, а головним недоліком є обмеження конкуренції, що негативно відбивається на обмеженні вибору товарів та послуг.

7. Розвиток франчайзингу в Україні не знаходить належної підтримки на державному рівні. Перше, що гальмує розвиток франчайзингу – українське законодавство. Якщо в зарубіжних країнах цей вид діяльності не вимагає ніяких офіційних оформлень і реєстрацій, то відповідно в Україні договір про комерційну концесію необхідно реєструвати, що призводить до виникнення бюрократичних зволікань. Законодавство в області франчайзингу ґрунтується на укладенні договору комерційної концесії.

8. Для ефективної роботи по системі франчайзингу в міжнародному туризмі необхідно крім визначення франчайзингу введення його класифікації, обов'язкове загальна форма договору франчайзингу з зазначенням необхідних додатків до договору, а також порядок його реєстрації. Відсутність української нормативно-правової бази, що регулює франчайзингові відносини, стримує становлення малого підприємництва і розвиток його за технологіями досвідчених зарубіжних франчайзерів, а так же припливу можливих інвестицій в нашу економіку.

9. Проведене дослідження доводить ефективне функціонування бізнесу в формі франчайзингу в міжнародному туризмі, а також виявляє можливі перспективи розвитку туристичного агентства TUI. Перспективи розвитку франчайзингу в Україні найсприятливіші. Останнім часом

намічається тенденція прискореного розвитку і поширення франшизою методу ведення бізнесу. Підводячи підсумок всьому сказаному можна стверджувати, що франчайзинг, як вид бізнесу в міжнародному туризмі досить цікавий і перспективний в Україні. Він може розвиватися як вітчизняна система, так і за участю зарубіжних фірм і підприємців. Також можна сказати про те, що роль франчайзингу в економіці будь-якої країни в цілому, а також в індустрії туризму надзвичайно велика.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменков, И. А. Стоит начать с франчайзинга // Экономика и жизнь. – 2017. – № 6. – С. 22-26.
2. Бедринець М. Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні. Фінанси України. 2008. № 2. С. 96–104.
3. Волков А. С., Искусство финансирования бизнеса. Выбор оптимальных схем. – М.: Вершина, 2014. – 328 с
4. Голошубова Н. О. Підприємницькі мережі в торгівлі: монографія / Н. О. Голошубова, О. О. Кавун, В. М. Торопков, Т. М. Григоренко та ін. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 344 с.
5. Гринько Т. В., Крупський О. П. Франчайзинг як інструмент формування організаційної культури туристичних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 1. С. 145–154
6. Иванов Г. Н. Франчайзинг // Настольный помощник турагента «Тонкости продаж». – 2015. – № 11. – С. 87.
7. Ковалева, Л. Ф. Франчайзинг как форма инфраструктурного обеспечения малого предпринимательства в регионе // Экономика и управление. – 2014. – № 1. – С. 122-125.
8. Комарова М. Е., Полевничая И. Л. Специфика функционирования франчайзинговых сетей в туристском бизнесе. Научный результат. 2014. № 2. С. 26–32.
9. Корольчук О. П. Формування та розвиток вертикальних маркетингових систем в Україні. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. 216 с.
10. Корпоративний сайт туристичного оператора «TUI Україна» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://corp.tui.ua>
11. Маккоскер К. Франчайзинг - пример взаимовыгодного сотрудничества предпринимателей // Малый бизнес, рынок и общество. – 2015. – 128 №6. – С. 85-91.

12. Марков С. Франчайзинг: проблемы развития бизнеса // Проблемы теории и практики управления. – 2017. - № 3. – С. 104-107.
13. Мельниченко С. В. Франчайзингові мережі туристичних підприємств / С. В. Мельниченко, Т. М. Ткачук // Вісник КНТЕУ. – 2015. – №4 (102). – С. 30-42.
14. Михайліченко Г. І. Інноваційний розвиток туризму. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 608 с
15. Михалкин В.А. Организация и формы международного бизнеса: учеб. Пособие / В.А.Михалкин. – М.: - ИНФРА-М. - 2017. - 448 с
16. Огінок С. В. Франчайзинг як інструмент формування єдиного ринку ЄС [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.02 - світове господарство і міжнародні економічні відносини / Соломія Василівна Огінок. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2017. – 20 с.
17. Офіційний сайт мережі турагентств Havas Voyages. URL : <http://www.havas-voyages.fr>
18. Офіційний сайт мережі турагентств Selectour AFAT. URL : <http://www.selectour-afat.com>
19. Офіційний сайт Міжнародної асоціації франчайзингу. URL : <http://www.worldfranchiseassociates.com>
20. Офіційний сайт турагентства Cruise Holidays®. URL : <http://206.19.237.208/video-cruise-holidays-industry-transcript.aspx>
21. Офіційний сайт туристичної компанії TUI Ukraine. [Електронний ресурс]. – режим доступу до сайту : <http://www.galopom.com.ua/>
22. Офіційний сайт туроператора Nouvelles Frontières. URL : <http://www.nouvellesfrontieres.fr>
23. Офіційний сайт Федерації розвитку франчайзингу в Україні. URL : <http://fdf.org.ua>.
24. Паніна Ю. С. Правове регулювання договору франчайзингу в європейському союзі та Україні [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук.

ступеня канд. юр. наук : спец. 12.00.03 - цивільне право і цивільний процес; сімейне право; міжнародне приватне право / Юлія Сергіївна Паніна. – Івано-Франківськ : ІФУП ім. Короля Д. Галицького, 2017. – 16 с.

25. Переваги для франчайзера [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://franchising.ua/franchayzing/26/perevagi-dlya-franchayzera/>

26. Переваги і вади франчайзингу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://tourlib.net/books\\_ukr/karyagin9-5.htm](http://tourlib.net/books_ukr/karyagin9-5.htm)

27. Провідний портал франчайзингу в світі. URL : <http://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>.

28. Сайт компанії «TUI» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.tui.com/>

29. Світовий ринок товарів та послуг : у 2 ч. / А. А. Мазаракі, Є. М. Воронова, І. В. Чаус та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Ч. 2. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 308 с

30. Статкуса, А. П. Франшизные соглашения: перспективный путь // Человек и труд. – 2016. – №2. – С. 95-97

31. Сучасний стан і тенденції розвитку туристичної сфери в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.newbiznet.com.ua/index.php/ru/articles/80-market/335-2013-07-31-07-08-09>

32. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку послуг України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://pidruchniki.com/18291122/menedzhment/suchasniy\\_stan\\_perspektivi\\_rozvitku\\_rinku\\_poslug\\_ukrayini](http://pidruchniki.com/18291122/menedzhment/suchasniy_stan_perspektivi_rozvitku_rinku_poslug_ukrayini)

33. Терехов В. І. Франчайзинг як форма міжнародного трансферу технологій. Актуальні проблеми економіки. 2007. Вип. 73, № 7. С. 14–25.

34. Ткачук Т. М. Параметричне оцінювання конкурентоспроможності франчайзингових туристичних мереж / Т. М.

Ткачук // Бізнес Інформ. - 2017. - № 3. - С. 196-201. - Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2017\\_3\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_3_32)

35. Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://www.univer.kharkov.ua/ua/research/all\\_conferences/conferences?news\\_id=4888](http://www.univer.kharkov.ua/ua/research/all_conferences/conferences?news_id=4888).

36. Филипова, И. А. Успешный опыт применения франчайзинга в сфере услуг // Маркетинг услуг. – 2015. - № 2. – С. 192-199.

37. Щорічний рейтинг франшиз. URL : <http://www.entrepreneur.com>.

38. Экономический механизм взаимоотношений в системе франчайзинга [Электронный ресурс] // deepfinance: подробно об управлении финансами. – Электр. дан. – URL <http://www.deepfinance.ru/finances-4940-1.html>

39. Энциклопедия франчайзинга. – Режим доступа:  
<http://www.openbusiness.ru/encyclopedia-of-franchising>

40. Mendelsohn M. How to Franchise your Business – Franchise World Publication, 1997. 92 p

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

42. TUI travel [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://www.tui.ua/benefits\\_of\\_tui/](http://www.tui.ua/benefits_of_tui/)

## ДОДАТКИ

## Додаток Б

## Логотип турагенства ТУІ

