

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
Завідувач кафедри к.е.н., доцент
Давиденко І.В. ()
« » листопад 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 242 «Туризм і рекреація»
за освітньою програмою «Управління туристичним та курортним бізнесом»

на тему:

Вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку
франчайзингу в сфері туризму і рекреації

Виконавець
студентка факультету міжнародної економіки
Осітковська Поліна Олегівна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник
к.е.н. доцент

(науковий ступінь, вчене звання)
Шикіна Ольга Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2025

АНОТАЦІЯ

Осітковська П.О. «Вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу в сфері туризму і рекреації».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 242 «Туризм і рекреація» за освітньою програмою «Управління туристичним та курортним бізнесом» – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2025.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Об'єктом дослідження – процес вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу в сфері туризму і рекреації. Предметом дослідження є науково-практичні питання впровадження заходів щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу в сфері туризму і рекреації на прикладі франчайзингової мережі «Поїхали з нами».

Метою роботи є генерація шляхів вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу у мережі «Поїхали з нами».

У роботі проаналізовано поняття та сутність механізму розвитку франчайзингу, виявлено перспективи розвитку франчайзингу в туристичній сфері. Аналізується досвід функціонування мережі туристичних агенцій ТОВ «Поїхали з нами».

За результатами дослідження сформульована доцільність впровадження ряду заходів. Проаналізована ефективність, враховуючи прибуток та витрати на впровадження заходів.

Ключові слова: франшиза, мережа туристичних агенцій, організаційно-економічний механізм розвитку, ТОВ «Поїхали з нами», PEST-аналіз.

ANNOTATION

Ositkovska P.O. «Improving the organizational and economic mechanism for the development of franchising in the field of tourism and recreation».

Qualifying work on obtaining a Master's degree in the specialty 242 «Tourism and recreation» for the educational program «Management of tourist and resort business». – Odesa National Economics University. – Odesa, 2025.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of sources used.

The object of the study is the process of improving the organizational and economic mechanism for the development of franchising in the field of tourism and recreation. The subject of the study is scientific and practical issues of implementing measures to improve the organizational and economic mechanism for the development of franchising in the field of tourism and recreation using the example of the franchise network "Poikhaly z namy".

The purpose of the work is to generate ways to improve the organizational and economic mechanism for the development of franchising in the "Poikhaly z namy" network.

The work analyzes the concept and essence of the franchising development mechanism, identifies the prospects for the development of franchising in the tourism sector. The experience of the operation of the network of travel agencies LLC "Poikhaly z namy" is analyzed.

According to the results of the study, the feasibility of implementing a number of measures is formulated. The effectiveness is analyzed, taking into account the profit and costs of implementing measures.

Keywords: franchise, network of travel agencies, organizational and economic development mechanism, LLC "Poikhaly z namy", PEST analysis.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В СФЕРІ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ	6
1.1. Поняття та особливості франчайзингу в туризмі	6
1.2. Сутність і зміст організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу в туризмі	14
1.3. Проблеми та перспективи розвитку франчайзингу в туристичній сфері.....	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В СФЕРІ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ	28
2.1. Досвід впровадження франчайзингу в туристичній і рекреаційній сферах	28
2.2. Аналіз ефективності бізнес-моделі франчайзингової мережі у сфері туризму на прикладі «Поїхали з нами».....	34
2.3. Вплив економічних факторів на розвиток франчайзингового бізнесу в туризмі	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В СФЕРІ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ	47
3.1. Основні заходи, спрямовані на вдосконалення організаційно-економічного механізму франчайзингу в сфері туризму і рекреації	47
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму франчайзингу в сфері туризму і рекреації	55
3.3. Прогноз розвитку франчайзингових мереж у сфері туризму та рекреації ...	62
Висновки	68
Список використаних джерел.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Франчайзинг у сфері туризму та рекреації сьогодні виступає ефективним інструментом розширення ринку, підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення доступності туристичних послуг для широкого кола споживачів. Завдяки франчайзинговій моделі підприємства можуть швидко масштабувати діяльність, стандартизувати якість обслуговування та оптимізувати управління ресурсами.

В умовах глобалізації, зростання конкуренції, економічної нестабільності та політичних ризиків, підвищення ефективності організаційно-економічних моделей роботи франчайзингових мереж стає особливо актуальним. Удосконалення цих моделей дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати фінансові, матеріальні та людські ресурси, а також мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту, інфляцією чи валютними курсами.

Таким чином, вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу сприяє не лише фінансовій стабільності та підвищенню ефективності діяльності мереж, а й створює передумови для сталого розвитку туристичного бізнесу, впровадження інноваційних підходів та підвищення загальної привабливості галузі для інвесторів та споживачів.

Мета кваліфікаційної роботи є генерація шляхів вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу у мережі «Поїхали з нами».

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити поняття та особливостей франчайзингу в туризмі;
- розглянути сутність і зміст організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу в туризмі;

- розглянути проблеми та перспективи розвитку франчайзингу в туристичній сфері;
- дослідити досвід впровадження франчайзингу в туристичній і рекреаційній сферах;
- провести аналіз ефективності бізнес-моделі франчайзингової мережі у сфері туризму на прикладі «Поїхали з нами»;
- визначити вплив економічних факторів на розвиток франчайзингового бізнесу в туризмі;
- розробити основні заходи, спрямовані на вдосконалення організаційно-економічного механізму франчайзингу в сфері туризму і рекреації;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму франчайзингу в сфері туризму і рекреації;
- зробити прогноз розвитку франчайзингових мереж у сфері туризму та рекреації.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу в сфері туризму і рекреації.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є науково-практичні питання впровадження заходів щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу в сфері туризму і рекреації на прикладі франчайзингової мережі «Поїхали з нами».

Методом дослідження роботи є застосування аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності франчайзингу; порівняльного аналізу – для оцінки ефективності різних бізнес-моделей франчайзингових мереж; PEST-аналізу – для дослідження впливу факторів на розвиток франчайзингового бізнесу; статистичного аналізу – для обробки даних про фінансові та операційні показники франчайзингових мереж; прогнозування – для визначення тенденцій розвитку франчайзингових мереж у сфері туризму та рекреації.

Інформаційна база дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять наукові праці з названої проблеми вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти України, інструктивні матеріали, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання, довідково-інформаційні видання, дані статистичної та внутрішньогосподарської звітності готельного підприємств.

Не зважаючи на наявність публікацій, присвячених питанню франчайзингу, досить мало уваги приділено вдосконаленню організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу в сфері туризму і рекреації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання результатів дослідження для удосконалення діяльності мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (58 найменувань). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 78 сторінки комп'ютерного тексту. Основний зміст викладено на 71 сторінках. Робота містить 23 таблиці, 11 рисунків.

Публікації. За результатами виконання кваліфікаційної роботи бакалавра опубліковано:

1. Шикіна О.В., **Осітковська П.О.** Поняття та особливості франчайзингу в туризмі / Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (Одеса, 16 жовтня 2025 р.) [Електронний ресурс]. Одеса: ОНЕУ, 2025. 360 с. С. 187-188. URL:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В СФЕРІ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ

1.1. Поняття та особливості франчайзингу в туризмі

Франчайзинг як ефективна організаційно-правова форма підприємницької діяльності застосовується практично в усіх сферах економічної діяльності, у тому числі й туристичній [20, с. 30].

У глосарії Всеукраїнської громадської організації Федерації розвитку франчайзингу України дано визначення головних учасників франчайзингових відносин:

- франчайзер (англ. franchisor) – компанія, яка за плату надає ліцензію на використання своєї торгової марки, бізнес-методів, ноу-хау та виробничої системи;

- франчайзі (англ. Franchisee) – фізична або юридична особа, яка набуває у франчайзера право на створення власного бізнесу та сплачує сервісну винагороду (роялті) за використання торгової марки, ноу-хау, системи ведення бізнесу та допомогу в його організації задля створення власного бізнесу [11].

Франчайзинг передбачає, що окремий франчайзі отримує право та водночас бере на себе зобов'язання, в обмін на пряму чи непряму фінансову винагороду, використовувати торговельну назву, торговельну марку, знак обслуговування, ноу-хау, бізнес- і технічні методи, процедурну систему та інші промислові та інтелектуальні права власності франчайзера. Надання цих прав супроводжується постійною комерційною та технічною підтримкою з боку франчайзера в межах і протягом усього строку дії договору [52].

У табл. 1.1 наведено точки зору вчених щодо розуміння сутності дефініції «франчайзинг».

Таблиця 1.1

Визначення поняття «франчайзинг» та авторський аналіз тлумачення

Визначення поняття:	Авторський аналіз визначення	
	Межі визначення	Акценти визначення
Європейський етичний кодекс. Франчайзинг є системою маркетингу товарів, послуг чи технологій, яка ґрунтується на постійній тісній співпраці між юридично та фінансово окремими незалежними суб'єктами, де франчайзер надає свої права франчайзі і тим самим накладає зобов'язання на франчайзі вести бізнес відповідно до концепції франчайзера [52].	Франчайзинг розглядається як система маркетингу, що поєднує незалежних учасників у єдину мережу співпраці	Акцент зроблено на партнерстві, договірних відносинах
Шкурат М. Є., Стасишена Н. В. Франчайзинг – організаційна модель бізнесу, в якій компанія (франчайзер) надає певній особі або компанії (франчайзі) право на продаж своєї продукції чи послуг [48, с. 153].	Франчайзинг як форма організації бізнесу, засновану на передачі прав на реалізацію продукції/послуг	Акцент на передачі комерційних прав
Мартиненко О. О., Шуба М. В. Франчайзинг – метод ведення бізнесу, за якого компанія-власник (франчайзер) надає незалежному підприємцю або компанії (франчайзі) право реалізовувати товари чи послуги під її торговельним знаком з дотриманням визначених стандартів якості, технологій і правил ведення діяльності [18, с. 254].	Межі франчайзингу окреслено як спосіб ведення діяльності з обов'язковим дотриманням правил та стандартів	Акцент на передачі прав, контролі якості та збереженні торг. знаку
Тонюк М. О. Франчайзинг – різновид підприємницької діяльності, за якої одна сторона (франчайзер) передає іншій стороні (франчайзі) певний пакет документів (франшизу) на певний строк, за певну плату на договірній основі [35, с. 688].	Франчайзинг як договірна форма співпраці з передачею прав у тимчасове користування	Акцент зроблено на договірній формі
Григоренко Т.М. Франчайзинг – це форма організації підприємницької діяльності, в основі якої лежать економічні, правові і організаційні відносини між незалежними суб'єктами підприємництва, і яка передбачає довгострокову співпрацю, за якої франчайзер (власник франшизи) надає франчайзі (фіз. чи юр. особі) за плату право тимчасового користування своїми інтелектуальними розробками, забезпечення технічною, консультаційною та маркетинговою підтримкою, тоді як франчайзі зобов'язується вести бізнес відповідно до стратегії та стандартів франчайзера, визначених у договорі франчайзингу [7, с. 115].	Визначення охоплює сутність франчайзингу як договірної системи, взаємодії на основі передачі прав і підтримки	Акцент зроблено на партнерських відносинах, взаємній вигоді, дотриманні стандартів

Джерело: складено автором за [7, 18, 35, 48, 52]

Окреслені визначення дозволяють зрозуміти загальну сутність франчайзингу, проте особливого значення він набуває саме у сфері туризму, де виступає сучасною формою організації бізнесу. Так, В. Є. Редько та Ю. В.

Семич зазначають, що франчайзинг виступає сучасною та ефективною формою ведення бізнесу і кооперації, яка надає туроператорам додаткові можливості для активного просування туристичного продукту на ринку [26, с. 107].

Франчайзинг у туризмі, за визначенням Л. В. Чорної, Л. В. Ковальської та Л. В. Польової, розглядається як взаємовигідна система, у якій головне підприємство, що виступає франчайзером, надає франчайзі право використовувати торгову марку, технології та інші об'єкти інтелектуальної власності, що дозволяє знижувати матеріальні витрати, розширювати ринок збуту, мінімізувати ризики та збільшувати тривалість життєвого циклу компанії [46, с. 340].

В. О. Чкана формулює франчайзинг як форму управління туристичним та готельним бізнесом, що дозволяє своєму власнику мати власний бізнес, але не бути самотнім у жорсткій конкурентній боротьбі [45, с. 259].

Наявні визначення франчайзингу у туристичній сфері досить обмежені та не відображають усіх особливостей галузевого застосування, тому доцільно запропонувати власне визначення, яке інтегрує основні аспекти природи франчайзингових відносин у туризмі.

Франчайзинг у туризмі – це організаційно-економічна система взаємодії між відомою туристичною компанією (франчайзером) та компанією, яка за плату набуває право використовувати його назву, бізнес-модель, технології, маркетингові стратегії, ноу-хау (франчайзі), що забезпечує стандартизацію послуг, мінімізацію ризиків, оптимізацію витрат та розширення ринку збуту туристичних послуг.

Сучасна світова економічна система, що розвивається в умовах глобалізації, регіоналізації та інформатизації, характеризується формуванням так званої мережевої економіки, яка функціонує за принципами мережевої організації.

Формування франчайзингових мереж у туристичному бізнесі виступає сучасним каталізатором і водночас інноваційною стратегією розвитку

туристичних підприємств.

У табл. 1.2 наведено точки зору вчених щодо розуміння сутності дефініції «франчайзингові мережі».

Таблиця 1.2

Дефініція концептів «франчайзингова мережа» та «франчайзингова мережа туристичних підприємств»

Автор, джерело	Зміст концепту
Кузьмін О., Сухорська У., Миرونчук Т. [14, с. 8]	Франчайзингова мережа – сукупність підприємств франчайзі, що контролюються одним франчайзером.
Гайванович Н.В. [6, с.114]	Франчайзингова мережа – «домінуюча» мережа, в якій франчайзер визначає зверху умови і засади співпраці, а франчайзі мають невеликий вплив на розвиток мережі.
Григоренко Т.М. [7, с. 116]	Франчайзингова мережа – це частково залежне об'єднання суб'єктів господарювання (франчайзера і франчайзі), які здійснюють діяльність на ринку за принципами франчайзингу під єдиною торговельною маркою франчайзера, до її складу входить підприємство франчайзера та одна або кілька бізнес-одиниць франчайзі (юридичних осіб або структур без такого статусу), що працюють на основі отриманих франшиз.
Шевчук Є. О. [47, с. 837]	Франчайзингова мережа туристичних підприємств – це партнерське добровільне об'єднання суб'єктів туристичного ринку під одним брендом на умовах франчайзингу задля розширення географії збуту, здобуття конкурентних переваг і забезпечення додаткових фінансових надходжень
Мельниченко С. В., Ткачук Т. А. [20, с. 33]	Франчайзингова мережа туристичних підприємств – сукупність туристичних компаній одного відомого бренду, діяльність яких спрямована на розширення території збуту туристичних товарів і послуг, отримання додаткових фінансових надходжень, популяризацію та підвищення впізнаваності бренду серед споживачів, зміцнення конкурентних позицій на наявних ринках та освоєння нових сегментів на умовах, визначених договором франчайзингу

Джерело: складено автором за [6-7, 14, 20, 47]

Таким чином, формування франчайзингових мереж у туристичному бізнесі виступає важливим інструментом розвитку підприємств, дозволяє розширювати географію збуту, зміцнювати бренд і підвищувати фінансову

ефективність. Партнерський характер цих відносин забезпечує взаємовигідну співпрацю між учасниками ринку, створює умови для стабільного зростання та підвищення конкурентоспроможності. Водночас, ефективне функціонування таких мереж передбачає врахування специфічних особливостей організації франчайзингових відносин у туристичній сфері.

До особливостей функціонування франчайзингових відносин у туризмі належать:

- платний характер франчайзингових відносин – відповідно до умов франчайзингового договору, франчайзі отримує право провадити визначену підприємницьку діяльність із використанням об'єктів інтелектуальної власності франчайзера. В обмін на це, а також як оплату за надані послуги та матеріальні ресурси протягом усього строку дії угоди, франчайзі сплачує франчайзеру винагороду у заздалегідь встановленому розмірі;

- строковість франчайзингових взаємовідносин – договір франчайзингу укладається на певний строк, що визначає тривалість реалізації проєкту зі створення та функціонування франчайзингового підприємства;

- залежність інвестицій від стандартів франчайзера – обсяг та структура капітальних вкладень у відкриття та розвиток франчайзингового бізнесу безпосередньо визначаються встановленими франчайзером стандартами та вимогами. Задля захисту своєї інтелектуальної власності франчайзер має право встановлювати вимоги до розміру майбутнього франчайзингового підприємства, характеристик необхідного обладнання та особливостей інтер'єру приміщень [8, с. 15].

Більш детально слід зупинитися на платному характері франчайзингових відносин.

За І. О. Мазуркевичем, до основних видів платежів, передбачених франчайзинговими договорами, належать такі, що наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Основні види платежів, передбачені франчайзинговими договорами.

Джерело: складено автором за [17, с.22]

Вступний платіж (Initial/Application Fee), або паушальний внесок, походить від німецького слова *pauschal*, що означає «в цілому» або «загалом». У чинному законодавстві України для цього терміну використовується поняття «фіксований разовий платіж» – внесок франчайзі сплачує одноразово відповідно до умов договору комерційної концесії.

Розмір вступного платежу зазвичай становить від 5% до 15% від обсягу продажів і визначається популярністю бренду, рівнем його впізнаваності, вимогами до якості та стратегічними цілями франчайзера. У деяких випадках можливо досягти більш вигідних умов, якщо аргументувати це виходом бренду на новий локальний ринок або перспективами його розширення за рахунок відкриття інших об'єктів розміщення. Український ринок у цьому контексті має низку переваг:

- відносно невелика кількість готелів;
- високий туристичний потенціал.

Розмір паушального внеску визначають, виходячи з прогнозованих фінансових результатів і прибутковості, які отримає власник ліцензії внаслідок її використання [17, с.22].

Роялті (Royalty Fee) – це плата, яку франчайзі сплачує франчайзеру за право користування його брендом. У більшості міжнародних мереж цей

платіж становить приблизно 4,5-6% від отриманих доходів. Якщо розмір роялті залежить від обсягу продажів, це свідчить про зацікавленість франчайзера у прибутковості бізнесу свого партнера, оскільки чим вищі продажі франчайзі, тим більший дохід отримує франчайзер. Фіксована форма роялті зазвичай застосовується у випадках, коли франчайзер здійснює мінімальний контроль за діяльністю франчайзі.

Головне призначення роялті – оплата послуг, які франчайзер надає франчайзі протягом усього періоду розвитку та ведення бізнесу. До таких послуг належать: економічна підтримка, допомога в управлінських питаннях, ведення бухгалтерського обліку. Іноді в договорі може бути зазначено нульовий роялті. У більшості випадків це означає, що вартість роялті вже включена у ціну товарів або витратних матеріалів, які франчайзер постачає франчайзі. Водночас практика показує, що нульове роялті може свідчити й про відсутність зацікавленості франчайзера в подальшій підтримці свого партнера.

Маркетингова підтримка (Marketing Fee) – це окремий платіж, який використовується для фінансування рекламних і маркетингових заходів, спрямованих на просування бренду та збільшення продажів [17, с.22].

Маркетингова підтримка (Marketing Fee) є характерною переважно для готелів і виступає одним із найважливіших чинників успішного розвитку нового закладу індустрії гостинності, що працює за франшизою. Вона охоплює централізовані канали реклами та продажів, включення готелю до програми лояльності, проведення навчань персоналу, контроль якості, а також організацію маркетингової діяльності.

Зазвичай розмір цього платежу вдвічі менший за вступний внесок або вже включений у його суму. Згідно зі звітом HotelBusiness, винагорода за маркетингову підтримку не перевищує 4% для таких відомих брендів, як Hilton; ставку у 3% застосовують Holiday Inn Express, Holiday Inn Hotels & Resorts, Crowne Plaza, Wyndham Grand; 2% – Courtyard by Marriott, Radisson Blu, Park Inn by Radisson, Radisson Red [17, с.22].

Таким чином, у системі франшизи в туристичному бізнесі основними платежами є паушальний внесок та роялті. Паушальний внесок сплачується одноразово та фактично є платою за право використовувати бізнес-модель і бренд франчайзера. Роялті – це регулярні платежі, які зазвичай визначаються як відсоток від валової виручки франчайзі. Окремим платежем є маркетингова підтримка, що використовується для фінансування рекламних і маркетингових заходів.

На думку С.В. Бардаш, основними атрибутами франчайзингових відносин є:

- постійне співробітництво між франчайзером і франчайзі протягом усього періоду дії договору франчайзингу щодо організації та ведення бізнесу;
- відносно стабільний рівень витрат, пов'язаний зі сплатою паушального внеску, роялті, маркетингових відрахувань, витрат на юридичний супровід, навчання персоналу та інших постійних витрат, необхідних для підтримки бізнесу відповідно до стандартів франчайзера;
- обов'язкове укладання строкового договору франчайзингу, строки та умови якого забезпечують можливість франчайзі компенсувати понесені витрати на розвиток бізнесу;
- системна підтримка франчайзі з боку франчайзера, зокрема інформаційна, організаційна та фінансова;
- відсутність конкуренції між сторонами та сприйняття бізнесу як єдиного цілого, що сприяє зростанню прибутковості всіх учасників франчайзингових відносин [2, с.19].

Отже, франчайзинг у сфері туризму виступає ефективним інструментом організації та розвитку підприємницької діяльності, що забезпечує стандартизацію послуг, підвищення впізнаваності бренду, розширення ринкових можливостей та мінімізацію операційних і фінансових ризиків. Він поєднує партнерський характер відносин із правовою та економічною регламентацією діяльності, створює умови для стабільного

розвитку туристичних підприємств та підвищення їхньої конкурентоспроможності.

1.2. Сутність і зміст організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу в туризмі

Франчайзинг у туристичній сфері є ефективним інструментом розвитку бізнесу, який дозволяє поєднати стандартизацію послуг із гнучкістю локального управління.

Організаційно-економічний механізм розвитку франчайзингових відносин – це система ієрархічних взаємозв'язків між підприємствами, у центрі якої знаходиться франчайзингова угода; її основні положення визначають напрями співпраці франчайзера та франчайзі з урахуванням впливу факторів мікро- та макросередовища [39, с.12].

Основне завдання організаційно-економічного механізму полягає у створенні умов для стабільного функціонування франчайзингової мережі, координації дій учасників та забезпеченні високого рівня якості туристичних послуг. Він інтегрує економічні, організаційні, інформаційні, соціальні та управлінські елементи, враховує вплив факторів мікро- та макросередовища і формує основу для ефективного масштабування туристичного бізнесу.

На рис. 1.2 наведено організаційно-економічний механізм реалізації франчайзингових відносин між підприємствами.

Дані рис. 1.2 відображають практичну взаємодію учасників франчайзингової системи та забезпечують реалізацію взаємозалежності всіх сторін.

Франчайзер – надає право використання бренду, технологій, процедур обслуговування, методичну й організаційну підтримку франчайзі, визначає стандарти якості послуг, контролює їх дотримання та сприяє розвитку мережі;

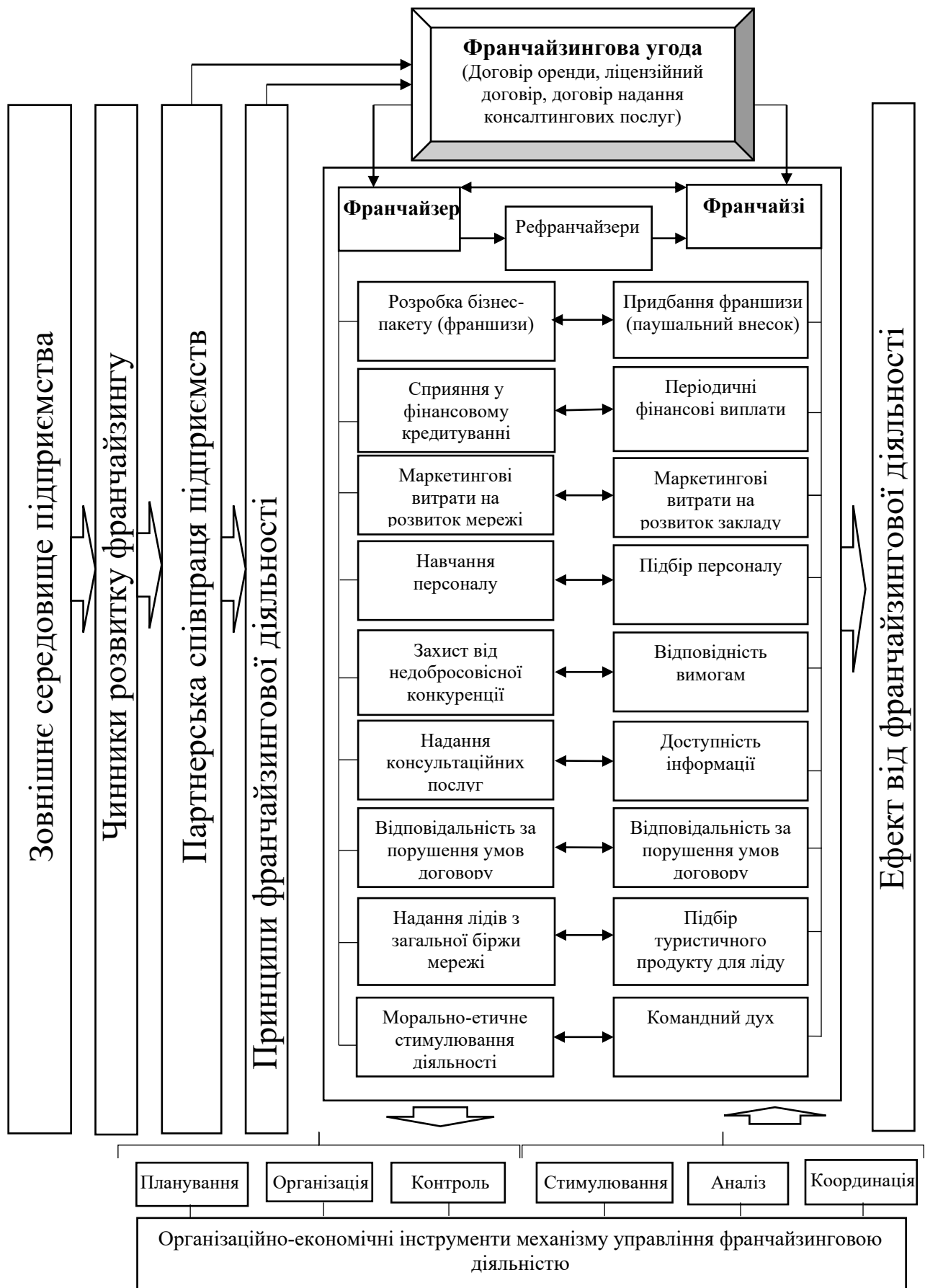


Рис. 1.2 Організаційно-економічний механізм реалізації франчайзингових відносин між підприємствами.

Джерело: складено автором за [39, с.12]

Франчайзі – отримує право вести бізнес під брендом франчайзера, дотримується встановлених стандартів, процедур та умов угоди, забезпечує локальне впровадження франшизи, підтримує якість обслуговування туристів і виконує фінансові та організаційні зобов'язання;

Рефранчайзери – у разі багаторівневого франчайзингу координують діяльність франчайзі, контролюють дотримання стандартів та сприяють розширенню мережі на регіональному або національному рівні. Рефранчайзери виступають посередниками між франчайзером та франчайзі для забезпечення стабільної взаємодії та оперативного вирішення питань.

Блок є центральним у механізмі франчайзингу, оскільки саме через умови співпраці реалізується ефективна взаємодія учасників системи, гарантується дотримання стандартів, забезпечується розвиток мережі та підвищується конкурентоспроможність франшизи у туристичній сфері.

Для регулювання та оптимізації процесів у системі використовуються наступні інструменти:

- планування – формування стратегій розвитку та прогнозування результатів;
- організація – встановлення процедур, структури та розподіл обов'язків;
- контроль – моніторинг виконання стандартів та ефективності діяльності;
- стимулювання – мотиваційні програми для франчайзі та працівників;
- аналіз – оцінка результатів, виявлення проблем та потенційних можливостей;
- координація – забезпечення взаємодії між усіма учасниками франчайзингової системи.

Розглянемо детальніше чинники розвитку франчайзингової діяльності. Так, на рис. 1.3 представлено основні чинники розвитку франчайзингу.

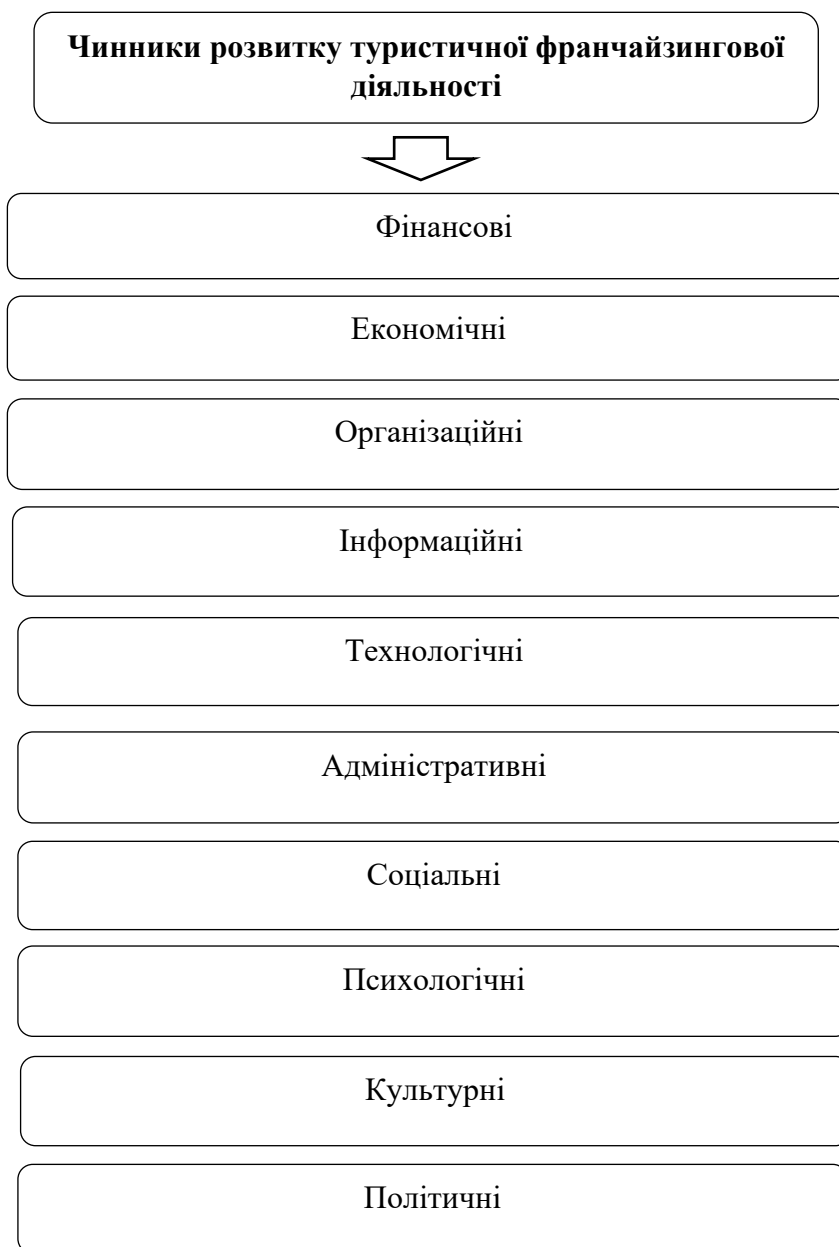


Рис. 1.3 Чинники розвитку туристичної франчайзингової діяльності

Джерело: складено автором

Розвиток франчайзингу у туристичній галузі визначається комплексом взаємопов'язаних чинників, які створюють сприятливе середовище для ефективного партнерства:

- фінансові – забезпечують наявність капіталу та доступ до інвестицій, кредитних ресурсів, що дозволяє відкривати та розвивати туристичні франшизи;
- економічні – визначаються стабільністю економіки та рівнем

попиту на туристичні послуги, які впливають на потенціал зростання франчайзингових мереж;

- організаційні – включають структурованість підприємства, рівень управлінської культури та наявність стандартизованих процедур обслуговування клієнтів;

- інформаційні – передбачають доступ до ринкових досліджень, статистики туристичних потоків і ефективний обмін даними між франчайзером та франчайзі;

- технологічні – проявляються у використанні сучасних інформаційних та управлінських технологій, зокрема онлайн-бронювання та CRM-систем, що підвищує ефективність роботи мережі;

- адміністративні – включають дотримання державного регулювання, наявність ліцензій і дозволів, що забезпечує легальні франшизи у туризмі;

- соціальні – впливають на формування позитивного іміджу, довіри клієнтів та підтримки з боку місцевих спільнот;

- психологічні – передбачають мотивацію франчайзі та персоналу, готовність до партнерства і лояльність до стандартів франчайзера;

- культурні – визначаються відповідністю корпоративної культури, традицій ведення бізнесу та цінностей компаній, що сприяє однорідності послуг для туристів;

- політичні – залежать від стабільності політичного середовища та державної підтримки, які створюють сприятливі умови для розвитку франчайзингу;

Таким чином, комплексний вплив цих чинників визначає ефективність розвитку франчайзингових відносин у туристичній сфері та формує потенціал для масштабування франчайзингових мереж на національному та регіональному рівнях.

На рис.1.4 розглянемо основні принципи розвитку франчайзингової діяльності.

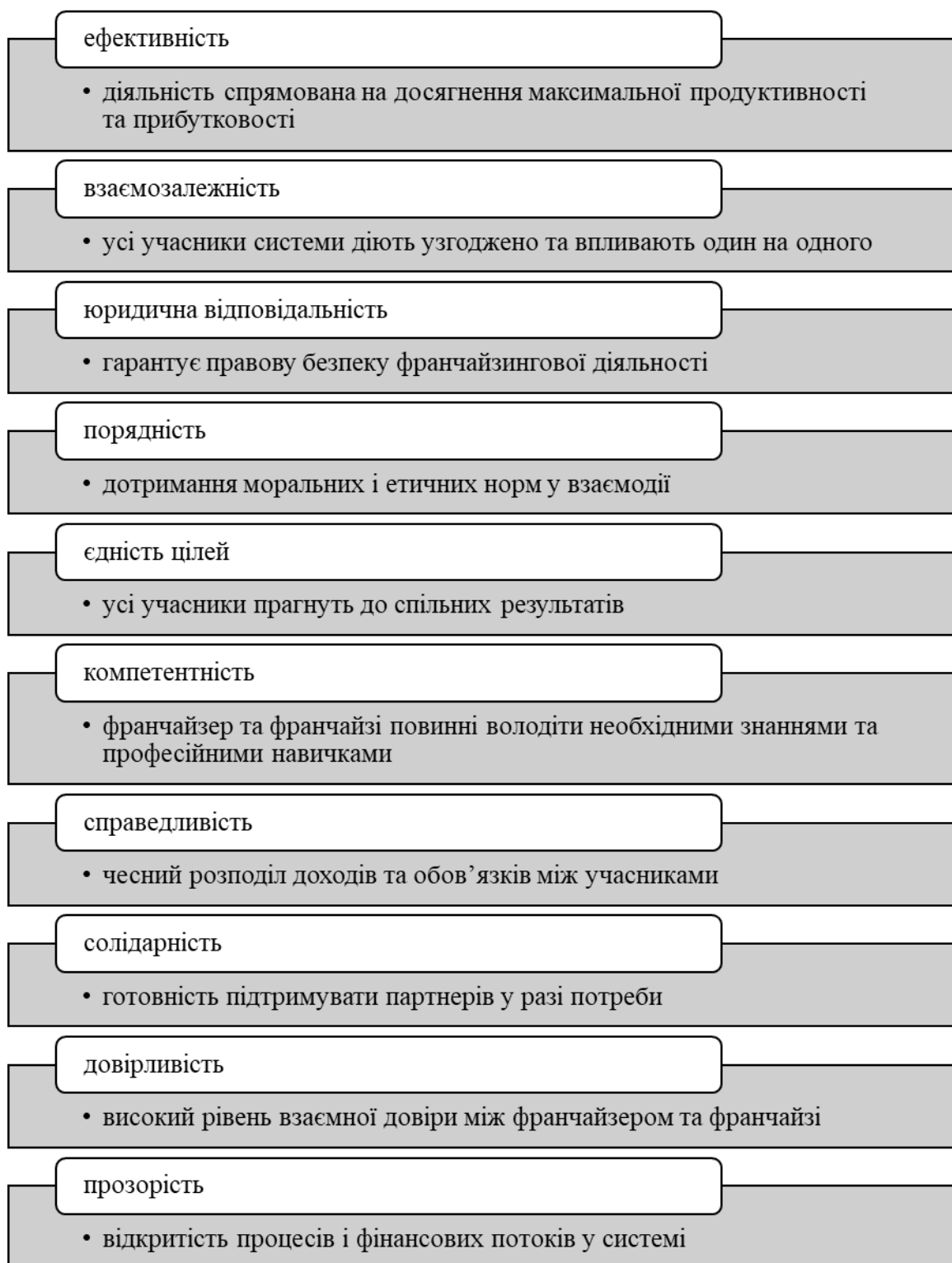


Рис. 1.4 Основні принципи розвитку франчайзингової діяльності.

Джерело: складено автором

Отже, принципи франчайзингової діяльності визначають етичні, організаційні та управлінські засади функціонування туристичної мережі.

Враховуючи розглянуті чинники та принципи розвитку туристичної франчайзингової діяльності, процес формування франчайзингових відносин у туризмі доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів.

На рис. 1.5 виділено основні етапи організації та розвитку туристичної діяльності на умовах франчайзингу.

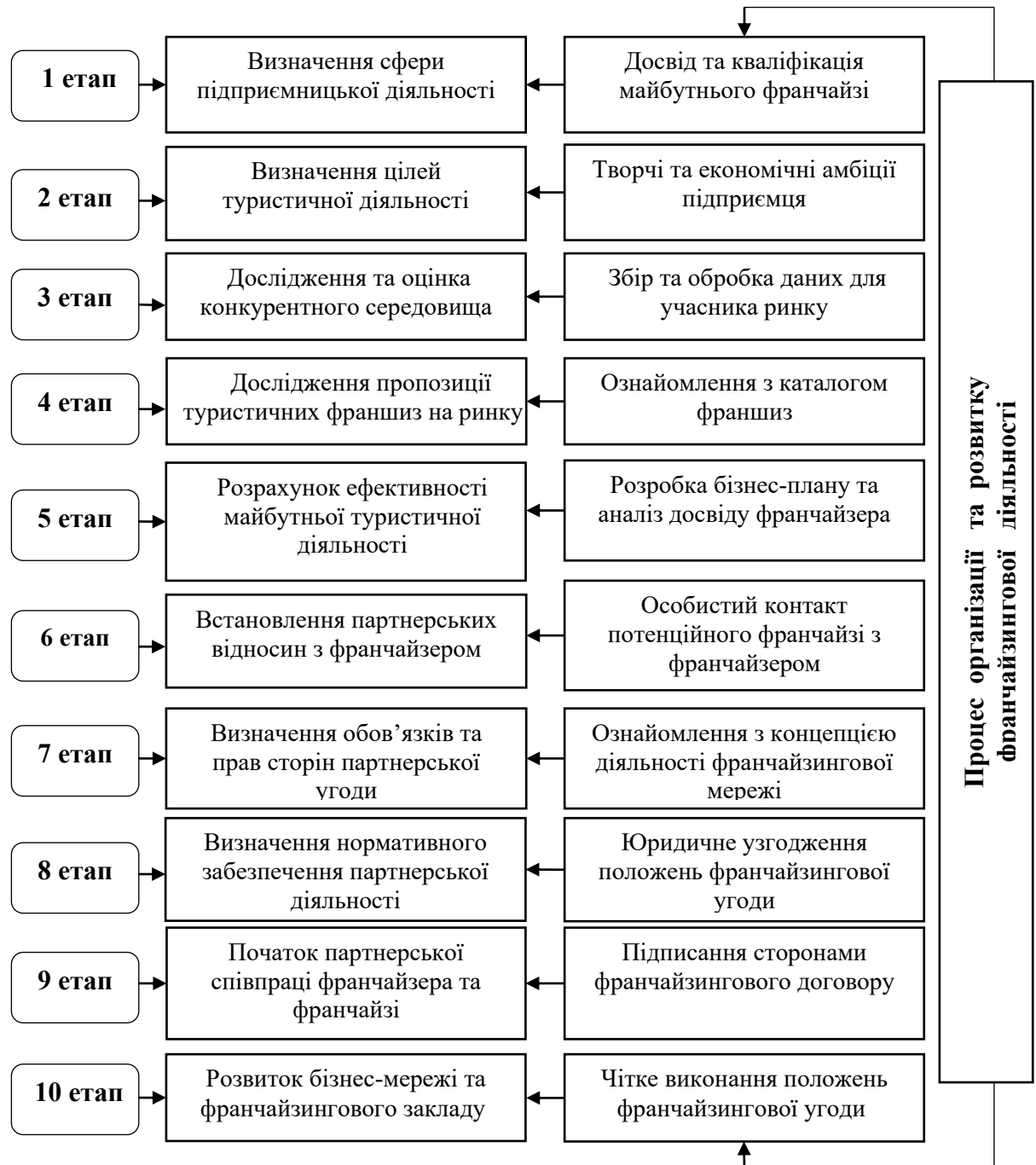


Рис. 1.5 Етапи організації та розвитку підприємницької діяльності на умовах франчайзингу.

Джерело: складено автором за [39, с.9]

На рис.1.5 подано основні етапи організації та розвитку підприємницької діяльності на умовах франчайзингу. Схема відображає логічну послідовність кроків, що починаються від визначення сфери діяльності та формування цілей підприємця і завершуються чітким виконанням положень франчайзингової угоди. Кожен етап супроводжується необхідними умовами чи ресурсами, які забезпечують його ефективну реалізацію. Окремим елементом схеми є загальний блок, що символізує цілісність та циклічність процесу франчайзингової діяльності, підкреслює його системний та безперервний характер.

Враховуючи наведені етапи організації діяльності, умови співпраці, суб'єкт господарювання має здійснити поетапну оцінку доцільності вступу до франшизи. Алгоритм прийняття такого рішення подано на рис. 1.6.

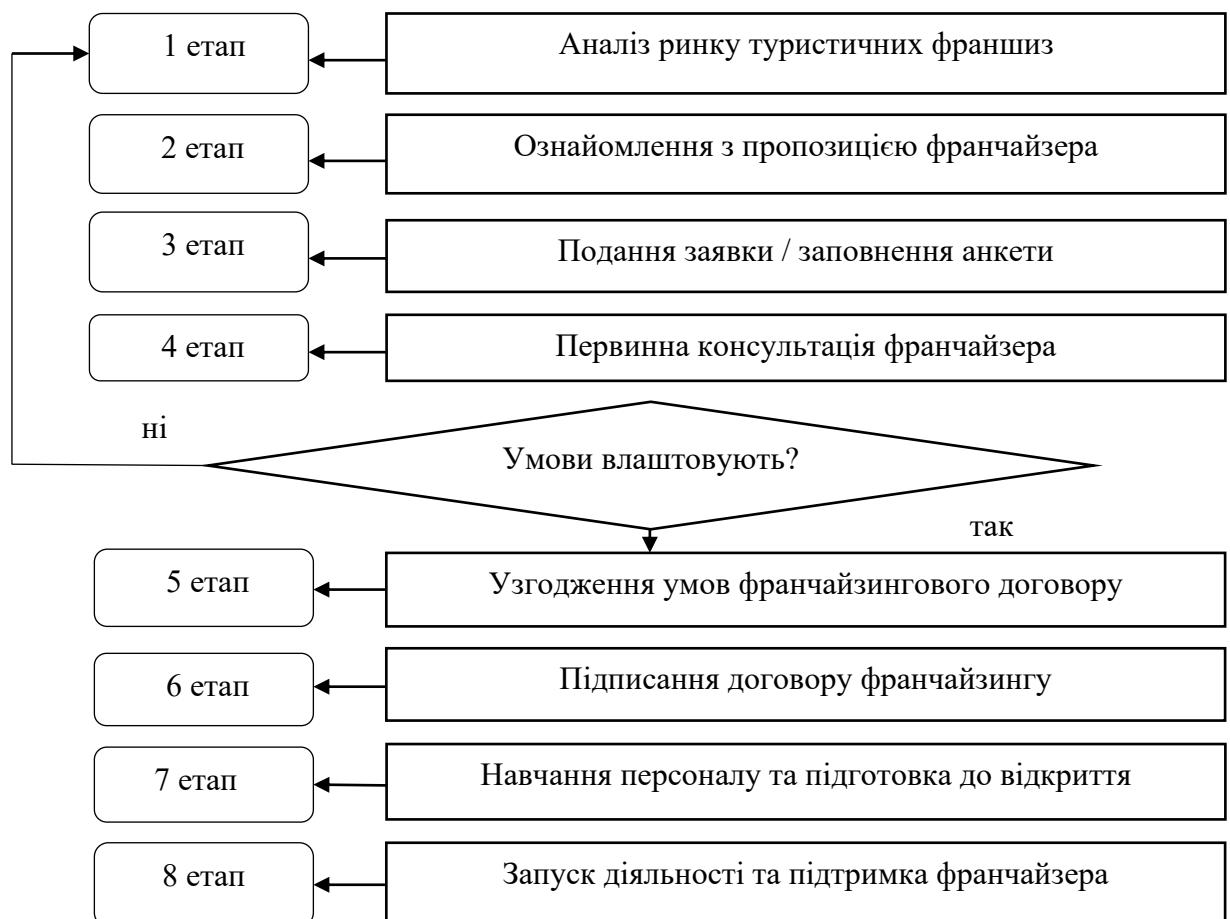


Рис. 1.6 Алгоритм прийняття рішення про вступ до франшизи.

Джерело: складено автором

Отже, організація франчайзингових відносин є тривалим, багатоступеневим і послідовним процесом, який вимагає не лише наявності підприємницького досвіду та амбіцій, а й належного планування, юридичного супроводу та дотримання умов співпраці. Циклічність процесу вказує на можливість його повторного відтворення й розвитку, що сприяє формуванню та розширенню ефективних франчайзингових мереж.

1.3. Проблеми та перспективи розвитку франчайзингу в туристичній сфері

Розвиток франчайзингу в туристичній сфері в Україні супроводжується як значними можливостями для розширення бізнесу та підвищення конкурентоспроможності підприємств, так і низкою проблем, що обмежують ефективність його впровадження.

Дослідники стану розвитку франчайзингових відносин, Н. С. Ситник та Д. В. Попович виокремлюють низку чинників, що істотно стримують цей процес. Серед них основними є воєнні дії в країні, економічна нестабільність і непередбачуваність національної економіки, які негативно впливають на інвестиційну привабливість та спричиняють нестабільність внутрішнього ринку, низький рівень довіри до банківської системи, а також значний рівень корупції. Як підкреслюють вчені, саме ці обставини змушують іноземних франчайзерів уникати виходу на український ринок, натомість вони надають перевагу більш стабільним ринкам країн Центральної та Східної Європи [29, с. 143].

На думку Г.М. Філюка та А.М. Магомедова, розвиток франчайзингу в Україні відбувається значно повільніше, ніж у зарубіжних країнах, що зумовлено в першу чергу, недостатнім розумінням вітчизняними підприємцями специфіки формування франчайзингових відносин [39, с. 8]. Вчені зазначають, що для процесу формування франчайзингових відносин

характерним є певна тривалість, пов'язана з необхідністю обробки значного об'єму інформації, а також послідовність підготовчих етапів.

Є.О. Шевчук зазначає, що в українському законодавстві відсутнє правове визначення франчайзингу та відповідний глосарій, що ускладнює професійне спілкування як на внутрішньому ринку України, так і на міжнародному ринку, що обмежує можливості просування вітчизняних франшиз за кордоном [47, с. 836].

Проект Закону України «Про франчайзинг» від 08.11.2001 р. №8241 так і не був остаточно прийнятий. Наразі франчайзинг існує лише як спосіб організації правовідносин, тоді як у законодавстві відсутнє чітке визначення цієї категорії. Відповідно до чинного законодавства України, поняття франчайзингу подається через термін «комерційна концесія».

Ю. М. Тихоненко та Л. Л. Івашина відзначають, що франчайзинг має низку недоліків. Зокрема, франчайзі піддається значному тиску та суворому контролю з боку франчайзера, а деякі угоди містять не вигідні умови, власник франшизи отримує надприбутки, тоді як франчайзі працює тривалий час і зобов'язаний підвищувати прибутковість під постійним наглядом. Крім того, відсутня гнучкість у прийнятті власних управлінських рішень та зміні цінової політики, що обмежує можливість навчатися на власних помилках. Франчайзі зобов'язаний виконувати всі рекомендації франчайзера, інакше до нього застосовуються санкції [30, с. 53].

Ще одним недоліком є висока вартість франшизи, яка для початківців часто є неприйнятною через необхідність одноразового внеску, тоді як при самостійному створенні бізнесу кошти можна вкладати поступово. Крім того, франчайзі обмежений у виборі постачальників, адже закупівлі товарів, послуг або обладнання здійснюються виключно у партнерів франчайзера. Додатково значним ризиком є фінансові санкції за порушення умов угоди, наприклад, за несвоєчасну оплату роялті, що може призвести до великих штрафів [30, с. 53].

Дослідники Л. М. Чепурда та Д. В. Дубіновський визначили основні

переваги та недоліки франчайзингових відносин для головних суб'єктів (рис. 1.7).

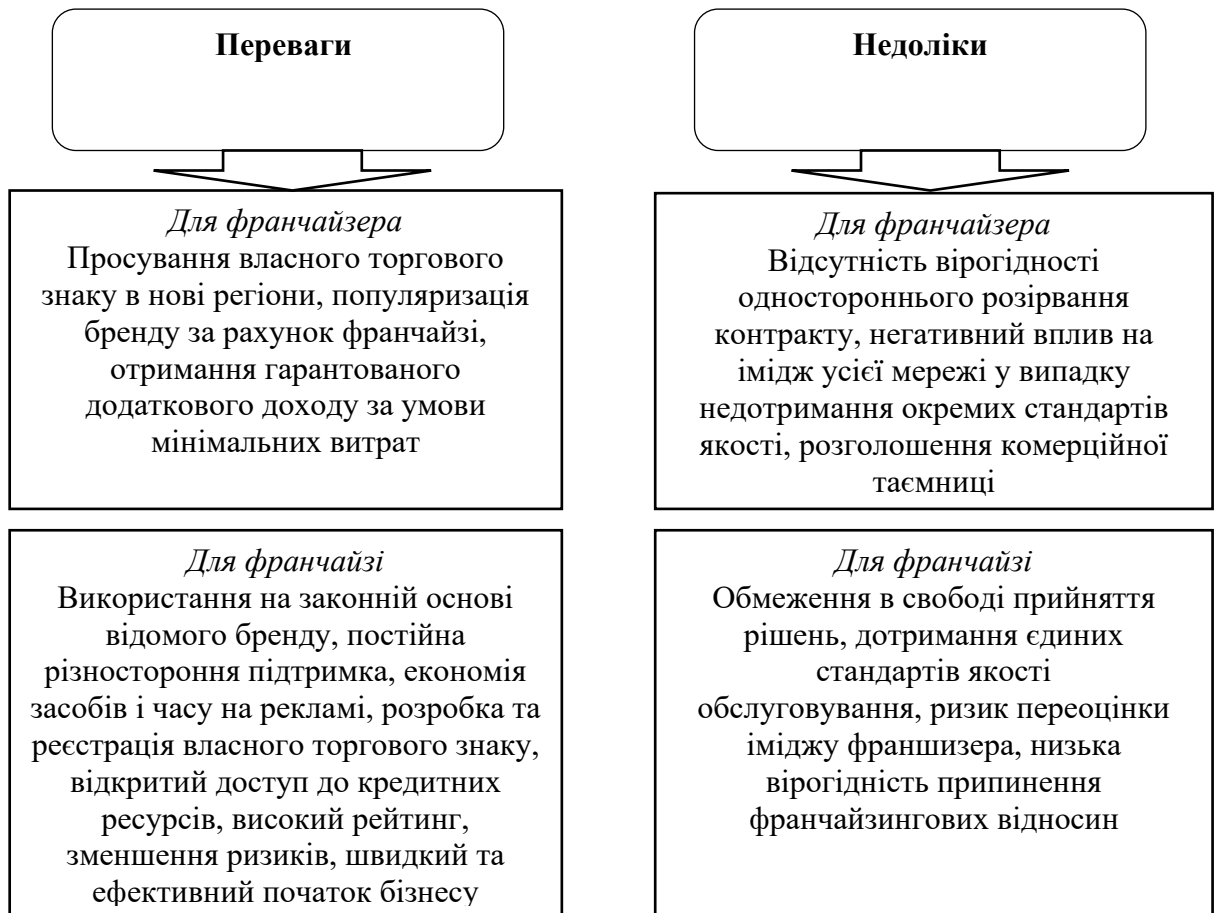


Рис. 1.7 Переваги та недоліки франчайзингових відносин для франчайзера та франчайзі.

Джерело: складено автором за [44, с.22]

Попри зазначені недоліки, франчайзинг має й низку суттєвих переваг. Він дозволяє франчайзі скористатися готовими бізнес-моделями, відпрацьованими стандартами обслуговування та брендовим ім'ям франчайзера, що значно знижує ризики при відкритті власного бізнесу. Використання перевірених технологій і досвіду франчайзера сприяє швидшому виходу на ринок, підвищує ефективність управління та дозволяє франчайзі отримувати прибуток вже на ранніх етапах діяльності. Крім того, франчайзинг забезпечує підтримку у сфері маркетингу, навчання персоналу та організації бізнес-процесів, що особливо важливо для нових підприємців.

Перевагою франчайзингу Є.О. Шевчук називає те, що управління об'єктами на відстані відбувається автоматично, а франчайзі, вкладає власні кошти, самостійно контролює дотримання стандартів ведення бізнесу своїми співробітниками, оскільки його дохід прямо залежить від отриманого прибутку.

Також важливими перевагами ділового партнерства у формі франчайзингу Є.О. Шевчук називає наступні:

- уникнення проблем із національним господарським та податковим законодавством у разі поширення бізнесу на ринок товарів, робіт та послуг інших країн;
- мінімізація трансакційних та операційних витрат під час розширення бізнесу на пошук і підбір місця/приміщення, переговори про оренду, фінансування, набір і навчання персоналу тощо [47, с. 835].

Ю. М. Тихоненко та Л. Л. Івашина відзначають, що застосування франчайзингу в туристичній індустрії України є надзвичайно актуальним, особливо в сучасних складних умовах, оскільки він виступає ефективним інструментом прискорення виходу країни з глибокої економічної кризи, сприяє налагодженню партнерських відносин та спрямовує бізнес на новий, європейський рівень розвитку підприємницької діяльності загалом і туристичної сфери зокрема [30, с. 51].

Отже, можна виділити перспективи розвитку франчайзингу в туристичній сфері України:

- відновлення та розширення туристичного ринку після війни;
- співпраця з іноземними франчайзерами сприятиме інтеграції українських туристичних компаній у глобальні мережі;
- залучення інвестицій;
- вдосконалення управлінських і технологічних процесів;
- підтримка держави та нормативне врегулювання;
- підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку та впізнаваність бренду на міжнародній арені.

Таким чином, розвиток франчайзингу в туристичній сфері України супроводжується як значними можливостями для розширення бізнесу та підвищення конкурентоспроможності підприємств, так і низкою проблем, що обмежують ефективність його впровадження.

Висновки до 1 розділу:

Розглянуто сутність франчайзингу та його головних учасників, визначено переваги та недоліки франчайзингових відносин як для франчайзера, так і для франчайзі, що підкреслює взаємовигідний, але регламентований характер співпраці. На основі існуючих наукових трактувань запропоновано власне визначення франчайзингу у туризмі, яке інтегрує правові, організаційні та економічні аспекти. Крім того, проаналізовано визначення франчайзингової мережі та виділено її роль у розширенні ринкових можливостей і підвищенні конкурентоспроможності туристичних підприємств. Визначено основні особливості функціонування франчайзингових відносин у туризмі, зокрема платний характер взаємовідносин, строковість договорів та залежність інвестицій від стандартів франчайзера. До основних видів платежів, передбачених франчайзинговими договорами, належать вступний платіж (Initial/Application Fee), роялті (Royalty Fee) та маркетингова підтримка (Marketing Fee).

Організаційно-економічний механізм розвитку франчайзингу в туризмі виступає комплексною системою взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне функціонування франчайзингових відносин. Аналіз механізму дозволив виділити чотири блоки: чинники розвитку франчайзингової діяльності, які формують основу для розширення мережі та підвищення конкурентоспроможності; принципи франчайзингової діяльності, що регламентують управлінські норми співпраці; укладання франчайзингової угоди, яка визначає умови взаємодії франчайзера та франчайзі та інструменти управління, що забезпечують планування, організацію, контроль,

стимулювання, аналіз та координацію діяльності в системі. Ефективне функціонування франчайзингових відносин у туризмі потребує системного підходу та урахування взаємозалежності всіх зазначених блоків.

Аналіз проблем і перспектив розвитку франчайзингу у туристичній сфері показує, що головною проблемою є військові дії в Україні, які значно ускладнюють реалізацію франчайзингових угод, підвищують ризики для франчайзі, обмежують фінансові ресурси тощо; саме ця проблема змушує іноземних франчайзерів уникати виходу на український ринок. Окрім цього, виділено перспективи розвитку франчайзингу в туристичній сфері України: відновлення та розширення туристичного ринку після війни; співпраця з іноземними франчайзерами; залучення інвестицій; вдосконалення управлінських і технологічних процесів; підтримка держави та нормативне врегулювання; підвищення конкурентоспроможності та іміджу бренду.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В СФЕРІ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ

2.1. Досвід впровадження франчайзингу в туристичній і рекреаційній сферах

Франчайзинг у сфері туризму та рекреації є однією з найдинамічніших форм підприємницької діяльності, що активно розвивається як на світовому, так і на українському ринку. Його використання забезпечує швидке масштабування бізнесу, розширення географії присутності та формування впізнаваних брендів. Мережі туристичних агентств, готелів і рекреаційних комплексів активно застосовують франчайзингові моделі, що дозволяє їм адаптуватися до особливостей ринків.

У динамічному міжнародному туристичному секторі все більше незалежних туристичних агентств розглядають можливість приєднання до глобальних франчайзингових мереж. Завдяки франшизі агентство зберігає юридичну незалежність, але працює під впізнаваним брендом та за підтримки великої мережі, що забезпечує йому сильнішу позицію на ринку, доступ до глобальних партнерів та сучасних технологічних рішень. Натомість воно відповідає певним стандартам та сплачує франчайзингові внески [57].

Північна Америка забезпечила 40%, Європа 30%, Азіатсько-Тихоокеанський регіон 15%, Латинська Америка 10%, а Близький Схід та Африка – 5% від загального доходу ринку туристичних франчайзі у 2024 році. Північна Америка залишається домінуючим регіоном [58].

Азіатсько-Тихоокеанський регіон є регіоном, що найшвидше розвивався у 2024 році, завдяки зростанню як ділових, так і туристичних подорожей, особливо в таких країнах, як Китай та Індія.

У 2024 році туристичні подорожі мали найбільшу частку ринку – 55%,

тоді як ділові подорожі становили 45%. Туристичні подорожі продовжують лідирувати завдяки зростаючому попиту на туристичні пакети та враження від подорожей [58].

Провідні франчайзингові туристичні мережі на світовому ринку послуг представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Провідні франчайзингові туристичні мережі на світовому ринку послуг

Туристична компанія	Материнська компанія	Кількість франчайзингових підприємств, од.	Обсяг інвестицій, тис. дол. США	Вартість туристичної франшизи, тис. дол. США	Роялті, % за міс.
США					
CruiseOne/Dream Vacations	World Travel Holdings	1013	3245-21850	495-9800	3
Carlson Wagonlit Travel	Carlson Travel Network та Wagonlit	Travel >240	1600-15910	1500	1
Cruise Planners	—	2257	2095-22667	495-10495	3
Travel Leaders	Travel Leaders Group	355	2270-16910	500-12700	3
Канада					
Expedia ® CruiseShipCenters®	-	191	99430-183900	39000	9
Cruise Holidays®	Travel Leaders Group	207	10350-160350	9500-30000	-
Німеччина					
TUI ReiseCenter	TUI Group	620	-	130000	3,6
Der Touristic	REWE Group	450	від 50000	10000-30000	—
Франція					
Selectour AFAT	Selectour Group та AFAT Travel	1200	від 1820000	1300000	—
Havas Voyages	Marietton Group	135	2600000-3120000	39000	0

Джерело: складено автором за [33, с.75]

Отже, провідними франчайзинговими компаніями світу є CruiseOne/Dream Vacations, Carlson Wagonlit Travel, Cruise Planners, Travel Leaders, Expedia ® CruiseShipCenters®, Cruise Holidays® та інші.

Відомі франчайзингові моделі світу Lufthansa City Center, UNIGLOBE Travel, мережа лідерів подорожей Travel Leaders Network (TLN), BCD Travel представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Відомі франчайзингові моделі світу

Франчайзингова мережа	Характеристика	Кількість агентств, од.	Країни	Вступний внесок, тис. дол. США	Загальні інвестиції, тис. дол. США
Lufthansa City Center	одна з найбільших у світі франшиз туристичних агентств	600	110	-	-
UNIGLOBE Travel	глобальна мережа, що спеціалізується на ділових поїздках для малих та середніх компаній	Понад 750	40	2,0	До 50,0
Мережа лідерів подорожей Travel Leaders Network (TLN)	найбільша франчайзингова мережа агентств у Північній Америці. є частиною Internova Travel Group і розширюється по всьому світу	5700	-	0-2,5	2,3-17,0
BCD Travel	Бізнес-модель базується на ліцензуванні	Понад 100	170	-	22,9

Джерело: складено автором за [57]

Франчайзинг може бути потужним інструментом зростання для агентств, які хочуть професіоналізувати свій бізнес, збільшити продажі та отримати доступ до нових ринків. Важливо зважити витрати та зобов'язання з перевагами й обрати мережу, філософія якої відповідає цілям агентства. Бути частиною глобальної мережі часто означає більше, ніж просто бренд – це доступ до знань, що змінюють правила гри, партнерств та клієнтів. Існують також зобов'язання агентства, перш за все фінансові, які слід враховувати, але, безумовно, це один із бізнес-варіантів, які слід враховувати в контексті стратегічного бізнес-планування.

Журнал «Entrepreneur» щороку формує рейтинг франшиз Franchise 500. Для участі у рейтингу франчайзер повинен здійснювати пошук нових франчайзі на території США або Канади, а також мати не менше десяти

діючих підприємств, серед яких принаймні одна франшиза має бути розташована в Північній Америці. Франчайзери, які відповідали встановленим критеріям, оцінювалися за більш ніж 150 показниками, а учасниками рейтингу стали компанії з найвищими підсумковими результатами

41 місце у рейтингу зайняла компанія Dream Vacations. Початковий внесок за франшизу становить 10,5 тис. дол. США з гнучким фінансуванням, можна розпочати діяльність з початкового внеску у 3,5 тис. дол. США [51].

На 70 місці знаходиться компанія Cruise Planners – це найбільш нагороджена туристична компанія, яку журнал «Entrepreneur» вже 18 років поспіль називає франшизою №1 для подорожей з дому. Франшиза туристичного агентства Cruise Planners є однією з найдоступніших недорогих франшиз зі спеціальними програмами стимулювання, доступними для поточних туристичних консультантів, військових та служб швидкого реагування. Вартість франшизи стартує від 1 тис. дол. США [50].

Окрім цього, у журналі визначено найкращі компанії з франчайзингу у сфері туризму у 2024 році: World Travel Holdings, The Travel Franchise, Cruise Planners, Explorer Travel, Global Travel Group, GoCruise & Travel, Escape Travel, Travel-pa, Expedia Cruises, Aquilium Travel Group, Helloworld Travel, Flight Centre Travel Group (FCTG), Grand Welcome, Gem Tours and Travels (India), Reliance Travel, Club Travel [58].

Характеристику розвитку франчайзингових мереж світу у 2022-2024 рр. наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика розвитку франчайзингових мереж світу у 2022-2024 рр.,

Показники	Рік			Тпр2022-2024
	2022	2023	2024	
Кількість закладів	788914	806270	821589	+32675
Кількість працівників, млн.осіб	8421799	8665517	8886555	+464756
Обсяг виробництва, млрд. дол. США	823,7	858,5	893,9	+70,2
ВВП, млрд. дол. США	499,2	523,5	545,8	+46,6

Джерело: складено автором за [49]

Дані табл. 2.3 свідчать, що упродовж 2022-2024 рр. франчайзингова діяльність у світі демонструвала стабільну позитивну динаміку розвитку.

Так, кількість франчайзингових закладів зростає з 788,9 тис. у 2022 році до 821,6 тис. у 2024 році, тобто на 32,7 тис. одиниць. Паралельно збільшилася кількість працівників, що зайняті у сфері франчайзингу з 8,42 млн. осіб до 8,89 млн. осіб, або на 464,8 тис. осіб.

Позитивна тенденція простежується і в економічних показниках. Обсяг виробництва зріс на 70,2 млрд. дол. США, досягнув 893,9 млрд. дол. США у 2024 році. Водночас внесок франчайзингового сектору у світовий ВВП також підвищився з 499,2 до 545,8 млрд. дол. США, що становить приріст на 46,6 млрд. дол. США.

Отже, франчайзинг залишається важливою складовою світової економіки, сприяє зростанню зайнятості, виробництва та внутрішнього валового продукту.

Таблиця 2.4

Структура ринку франчайзингу за напрямками діяльності
у 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Бізнес послуги	100333	102540	104386	+4053
Комерційні та житлово-комунальні послуги	77695	79249	80834	+3139
Готельні послуги	35495	35850	36173	+678
Послуги особистого користування	117134	120882	124508	+7374
Ресторани швидкого обслуговування	191673	195507	199808	+8135
Нерухомість	68466	69082	69566	+1100
Роздрібна торгівля продуктами харчування, товарами та послугами	165305	168446	171983	+6678
Ресторани з повним обслуговуванням	32813	33174	33605	+792

Джерело: складено автором за [49]

В Україні франчайзинг у сфері туризму почав активно розвиватися у 2000-х роках, коли на ринок вийшли перші мережеві агентства.

За версією InVenture список найбільш популярних франшиз України у 2024 році у туристичному бізнесі наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Найбільш популярні туристичні франшизи України у 2024 році

Показник	Особливі характеристики	Вступний внесок	Роялті	Обсяг інвестицій	Термін окупності
Туроператор «Join UP!»	Лідери – 49% частки ринку серед туроператорів за обсягом продажів	Відсутня інформація	Фіксована сума щомісячного роялті	від 50 тис. грн	Відсутня інформація
Tez Tour	одна з найбільших туристичних компаній	для Києва та Дніпра - 70 тис. грн., для Одеси, Харкова, Запоріжжя та Львова – 60, для решти міст – 50 тис. грн.	1% від обороту	залежить від розміру франчайзингової точки	від 12 до 24 міс.
«Поїхали з нами»	мережа туристичних агенцій	Київ – 100 тис. грн., інші міста – 80 тис. грн, обл. центри – 60, районні центри – 40 тис. грн.	від 1% до 2% обороту	від 150 тис. грн.	залежить від обсягу вкладень в агентство

Джерело: складено автором за [40-41, 43]

Сьогодні найбільші туристичні франчайзингові компанії, такі як «Поїхали з нами», TEZ Tour, Coral Travel формують конкурентне середовище, пропонують франчайзі стандартизовані бізнес-моделі та доступ до широкої бази туроператорів.

2.2. Аналіз ефективності бізнес-моделі франчайзингової мережі у сфері туризму на прикладі «Поїхали з нами»

Проаналізуємо досвід впровадження франчайзингу туристичної агенції «Поїхали з нами» (див. Табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Загальна інформація про мережу «Поїхали з нами» у 2025 році

Показник	«Поїхали з нами»
Власні франчайзингові агентства, од.	385
Країни, од.	22
Міста, од.	122
Співробітники, осіб	950
Туристи, млн. осіб	1,5

Джерело: складено автором за [40-41]

Мережа «Поїхали з нами» зосереджена переважно на внутрішньому ринку, має 385 агентств і обслуговує 1,5 млн. туристів, проте за масштабами діяльності поступається міжнародним конкурентам. Водночас така стратегія дозволяє їй бути найбільш доступною на території України.

Розглянемо умову франчайзингової угоди, зокрема розмір вступного внеску, у мережі «Поїхали з нами» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Сума вступного внеску в залежності від розташування агентств мережі «Поїхали з нами», 2025 р.

Регіон:	Вартість, тис. грн.
Київ	100,0
Міста мільйонники	80,0
Обласні центри	60,0
Районні центри	40,0

Джерело: складено автором за [40-41]

У мережі «Поїхали з нами» простежується чітка градація: від найвищої вартості у Києві 100 тис. грн до найнижчої у районних центрах 40 тис. грн.

Такий підхід демонструє орієнтацію на широке охоплення ринку, включно з невеликими населеними пунктами.

Розглянемо варіанти співпраці, які пропонує ТОВ «Поїхали з нами» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Варіанти співпраці з мережею «Поїхали з нами»

Показник	Франшиза Classic для нових та існуючих агентств	Online-франшиза для нових та існуючих агентств	Партнерство для існуючих агентств
Використання бренду «Поїхали з нами»	+	+	-
Використання власного бренду	-	-	+
Досвід роботи агентства в туризмі від 1 року	-	-	+
Навчання веденню туристичного бізнесу	+	+	+
Навчання маркетингу, підбору персоналу, продажам	+	+	+
Робота з кураторами-експертами «Поїхали з нами»	+	+	+
Підвищена комісія від туроператорів	+	+	+
CRM-система «Поїхали з нами», відео-огляд можливостей CRM-системи	+	+	+
Підтримка у роботі з туроператорами	+	+	+
Консультації щодо юридичних й бухгалтерських питань	+	+	-
Участь в акційних і бонусних програмах туроператоров	+	+	+
Запити туристів із сайту «Поїхали з нами» та інших маркетингових ресурсів	+	+	-
Робота з туристами з інших країн	+	+	-
Бонусна програма «Поїхали з нами»	+	+	-
Допомога у підборі персоналу	+	+	-
Інфотури, relax-тури	+	+	-
Вартість співпраці, тис. грн.	40,0-100,0	40,0	безкоштовно

Джерело: складено автором за [41]

У табл. 2.6 визначено, що ТОВ «Поїхали з нами» реалізує три формати співпраці: франшиза Classic для нових та діючих агентств, онлайн-франшиза для нових та діючих агентств та партнерство для агентств, які вже функціонують.

Основні умови отримання франшизи мережі «Поїхали з нами»

наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Пакети співпраці та умови отримання франшизи мережі «Поїхали з нами»

Джерело: складено автором за [41]

Пакети співпраці франшизи мережі «Поїхали з нами» формують комплексну систему підтримки франчайзі, що поєднує організаційні, технологічні та фінансові інструменти.

Основними перевагами є можливість працювати під відомим брендом, використання єдиних бізнес-стандартів та постійний супровід з боку франчайзера. Значну увагу приділено навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу, що підвищує професійний рівень агентств.

Важливим елементом є впровадження сучасних технологій, зокрема власної CRM-системи та IP-телефонії, які забезпечують автоматизацію процесів і покращення взаємодії з клієнтами.

Додатковим стимулом для франчайзі виступають вигідні фінансові

умови, підвищені комісії та гарантований потік туристів за умови дотримання маркетингових рекомендацій. Усе це підтверджує комплексність та привабливість франшизи, яка створює сприятливі умови для стабільного розвитку бізнесу.

Для оцінки привабливості франшизи туристичної мережі «Поїхали з нами» важливо розглянути базові умови відкриття офісу, які визначають рівень початкових інвестицій, вимоги до розташування та формат взаєморозрахунків із франчайзером.

У табл. 2.9 подано фінансові та організаційні показники, що формують основу співпраці з мережею та впливають на ефективність діяльності франчайзі.

Таблиця 2.9

Умови відкриття офісу по франшизі мережі «Поїхали з нами»

Показник	Характеристика
Фінансові вимоги	Мінімальний обсяг інвестицій становить від 150 тис. грн. До складу витрат входять початковий внесок, облаштування приміщення (меблі, оренда), придбання комп'ютерної техніки та інші необхідні витрати. Розмір початкового внеску залежить від розташування агентства
Місцезнаходження	Необхідно мати власне або орендоване приміщення площею 20–100 кв. м, розташоване на першому або другому поверсі. Бажано, щоб офіс знаходився в центральній чи діловій частині міста. Мінімальна чисельність населення міста від 30 тис. осіб. Локація офісу повинна забезпечувати високу прохідність.
Періодичні платежі	Франчайзі щомісячно сплачує роялті у розмірі від 1 до 2 % з обороту. Партнери мережі отримують підвищену комісію від провідних туроператорів (11–16 %). Із цієї суми центральний офіс утримує 1 % від 11 % комісії та 2 % від 12 % і вище. Таким чином, чиста комісія для франчайзі становить від 10 %.

Джерело: складено автором за [41]

Умови відкриття офісу по франшизі мережі «Поїхали з нами» поєднують чітко визначені фінансові та організаційні вимоги, спрямовані на

забезпечення стабільної роботи франчайзі. Вступ до мережі потребує початкових інвестицій від 150 тис. грн, які включають внесок, облаштування приміщення та технічне забезпечення. Важливу роль відіграє локація, офіс повинен бути розташований у прохідному місці міста з населенням від 30 тис. осіб, що підвищує ймовірність формування стабільного клієнтотоку.

Система періодичних платежів є помірною, роялті становить 1-2 % від обороту, при цьому франчайзі мають можливість отримувати підвищену комісію від туроператорів, що гарантує їм чистий дохід не нижче 10 %, що створює умови для швидшої окупності інвестицій і підвищення мотивації партнерів.

Загалом, модель франшизи поєднує доступність входу з вигідними фінансовими умовами, що робить її конкурентоспроможною на туристичному ринку України.

Franchise Group – консалтингова компанія, лідер у сфері франчайзингу. На сайті компанії щодо проєкту франчайзингу є лише одна компанія – ТОВ «Поїхали з нами».

На сайті компанії Franchise Group виділено основні аспекти пакету підтримки від мережі «Поїхали з нами» (рис. 2.2).

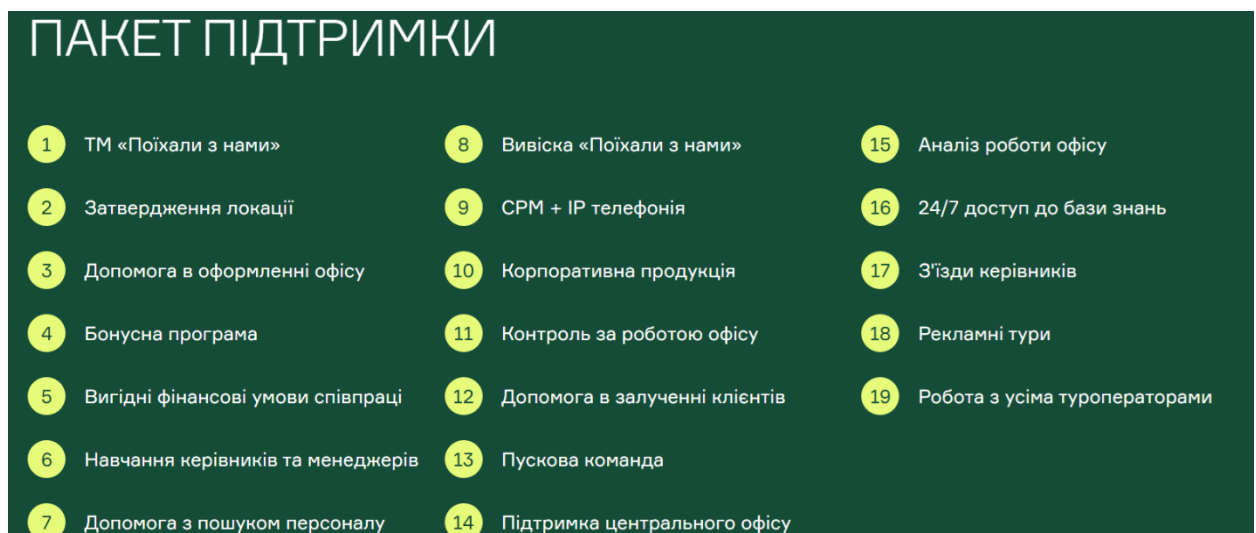


Рис. 2.2 Пакет підтримки проєкту по франчайзингу від мережі
«Поїхали з нами»

Джерело: складено автором за [41]

Для оцінки ефективності діяльності туристичної мережі ТОВ «ТК «Поїхали з нами» у 2022-2024 рр. доцільно розглянути основні фінансові та кадрові показники у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Основні показники діяльності ТОВ «Поїхали з нами», тис. грн.

Показники	Рік			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Чистий дохід	2402,1	612,4	4418,7	+2016,6
Чистий прибуток	707,4	126,3	611,9	-95,5
Активи	24348,8	13960,6	17212,3	-7136,5
Зобов'язання	23017,9	12786,8	15337,7	-7680,2
Кількість працівників	42	38	38	-4

Джерело: складено автором за [41]

Аналіз динаміки показників ТОВ «ТК «Поїхали з нами» (табл. 2.10) показує зростання доходу на 2016,6 тис. грн при доволі невеликому зменшенні прибутку на 95,5 тис. грн. Скорочення активів і зобов'язань свідчить про обережну фінансову політику, а стабільна кількість працівників підтверджує помірне масштабування бізнесу.

У табл. 2.11 надано дані щодо кількості працівників, чистого доходу та чистого прибутку, що дозволяє оцінити масштаб діяльності компанії та її фінансову результативність у сучасних ринкових умовах.

Таблиця 2.11

Основні показники діяльності ТОВ «ТК «Поїхали з нами» у 2024 році

Показники	ТОВ «Поїхали з нами»
Кількість працівників	38
Чистий дохід	4418,7
Чистий прибуток	611,9

Джерело: складено автором за [41]

Аналіз показників свідчить, що ТОВ «Поїхали з нами» має помірну чисельність персоналу та забезпечує відносно високий чистий прибуток.

Отже, аналіз фінансових результатів 2024 року свідчить, ТОВ «ТК «Поїхали з нами» демонструє стабільно позитивний прибуток від 707,4 тис. грн. у 2022 році до 611,9 тис. грн. у 2024 році, що підтверджує дієвість її бізнес-моделі та здатність компанії ефективно функціонувати навіть за умов ринкових коливань. Таким чином, порівняльний аналіз показує, що модель мережі «Поїхали з нами» є стабільною і прибутковою.

2.3. Вплив економічних факторів на розвиток франчайзингового бізнесу в туризмі

Розвиток франчайзингових мереж у сфері туризму значною мірою залежить від дії факторів, які визначають умови функціонування підприємств, рівень їхньої прибутковості та конкурентоспроможності.

На діяльність ТОВ «Поїхали з нами» впливає дуже багато різноманітних факторів (рис.2.3).

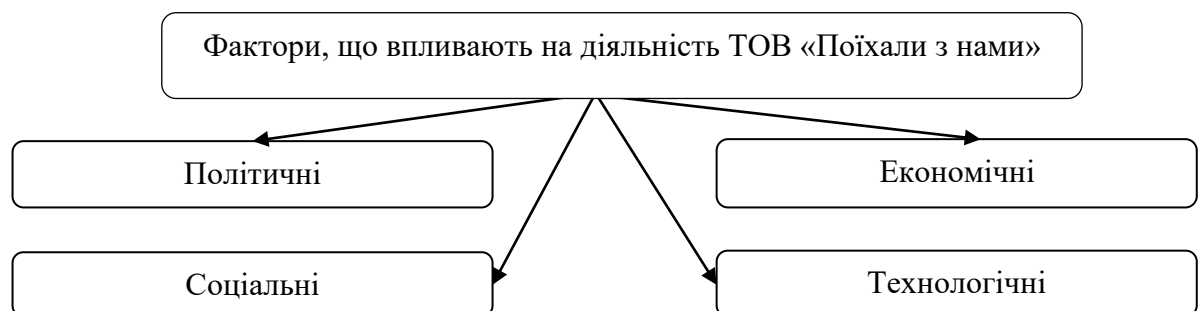


Рис. 2.3. Фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Поїхали з нами»

Джерело: складено автором

Політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори – це сукупність зовнішніх умов, у яких функціонує туристична компанія.

Політичні фактори пов'язані з державним регулюванням, законодавчою базою та стабільністю політичного середовища, що визначає правові й організаційні умови роботи компанії.

Економічні фактори відображають стан національної економіки, рівень

доходів населення, валютну та цінову стабільність, які прямо впливають на платоспроможність споживачів і можливості розвитку бізнесу.

Соціальні фактори охоплюють демографічні характеристики, зміни у вподобаннях та стилі життя населення, що формують попит на туристичні послуги.

Технологічні фактори пов'язані з розвитком інновацій, цифрових сервісів і засобів комунікації, які визначають рівень ефективності діяльності та конкурентні переваги компанії.

Передусім слід зазначити, що суттєвий негативний вплив на туристичний ринок в Україні справили військові події, які зумовили скорочення обсягів в'їзного та виїзного туризму, зниження купівельної спроможності населення, а також підвищення ризиків для інвесторів, що, у свою чергу, безпосередньо вплинуло на розвиток франчайзингових бізнес-моделей у галузі.

До основних факторів впливу на розвиток франчайзингу у туристичній сфері слід віднести:

1) Рівень доходів населення. Туристичні послуги належать до категорії не першої необхідності, тому їх попит прямо залежить від платоспроможності споживачів. Зростання доходів стимулює розвиток франчайзингових агентств, тоді як спад – призводить до зниження оборотів і закриття офісів.

2) Інфляційні процеси та валютний курс. Оскільки більшість турів формується в іноземній валюті, коливання гривні напряму впливають на вартість турів. Висока інфляція зменшує купівельну спроможність населення й скорочує попит.

3) Інвестиційний клімат. Готовність підприємців вкладати кошти у франшизи залежить від стабільності економіки, доступності кредитування, рівня ризиків. В умовах економічної нестабільності інтерес до відкриття нових офісів суттєво зменшується.

4) Податкове навантаження. Рівень ПДВ, податку на прибуток, ЄСВ

тощо визначає кінцеву собівартість послуг і прибутковість бізнесу. Лояльні умови сприяють розширенню франчайзингових мереж.

5) Витрати на енергоресурси та оренду. Вони формують постійні витрати франчайзі. Зростання вартості енергоносіїв та комунальних послуг негативно впливає на фінансові результати туристичних агентств.

6) Рівень конкуренції на ринку. Наявність великої кількості франчайзингових мереж та незалежних агентств підвищує вимоги до якості послуг, маркетингу, інноваційних рішень.

У табл. 2.12 згруповано фактори впливу на розвиток франчайзингу туристичних мереж.

Таблиця 2.12

Фактори впливу на розвиток франчайзингу у сфері туризму

Фактор	Характер впливу	Наслідки для франчайзингового бізнесу
Військові дії та політико-економічна нестабільність	Негативний, непрямий	Зниження попиту на туризм, зростання ризиків для інвесторів, скорочення кількості відкритих офісів
Рівень доходів населення	Прямий	Зростання доходів → збільшення попиту; падіння доходів → скорочення ринку
Інфляція та зростання цін	Негативний, прямий	Зменшення купівельної спроможності населення, зростання витрат підприємств, зниження маржинальності
Валютні коливання	Нестабільний, прямий	Зростання вартості закордонних турів, переорієнтація на внутрішній туризм
Інвестиційний клімат	Визначальний, непрямий	При сприятливих умовах → розвиток мереж; при нестабільності → зниження інвестиційної активності
Податкове навантаження	Прямий	Високі податки зменшують рентабельність бізнесу, знижують привабливість франшиз
Витрати на енергоносії та оренду	Прямий	Зростання витрат на утримання офісів зменшує прибутковість і стримує відкриття нових точок
Рівень конкуренції	Прямий	Висока конкуренція стимулює якість послуг, але зменшує рентабельність; низька – дає можливість для швидкого розширення
Державна підтримка та регулювання	Непрямий, позитивний	Можливість зниження витрат франчайзі, стимулювання розвитку мереж
Тенденції глобального ринку туризму	Прямий, динамічний	Франчайзингові мережі можуть адаптувати бізнес-модель до нових трендів

Джерело: складено автором

Економічні фактори є визначальними у розвитку франчайзингових бізнес-моделей у туризмі. Вони формують не лише рівень попиту на туристичні послуги, а й готовність підприємців інвестувати у відкриття франшиз.

Для успішного розвитку франчайзингових мереж необхідно враховувати динаміку доходів населення, валютні ризики, інфляцію та рівень конкуренції, а також формувати адаптивні стратегії ціноутворення й управління витратами.

Інструментом оцінки впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства є PEST-аналіз.

У табл. 2.13 представлено аналіз основних груп факторів зовнішнього середовища та їхній вплив на діяльність ТОВ «Поїхали з нами».

Найбільш впливовим фактором ТОВ «Поїхали з нами» є війна в Україні, яка виступає основним політичним фактором невизначеності. Війна має критичний і короткостроково руйнівний вплив на ринок туристичних послуг, оскільки зменшує попит на тури, обмежує можливості безпечних подорожей, ускладнює роботу авіаперевізників, знижує довіру клієнтів та інвестиційну привабливість бізнесу.

Водночас для стратегічного розвитку підприємства вирішальними є економічні фактори. Саме вони визначатимуть, наскільки швидко туристичний бізнес зможе відновитися після завершення воєнних дій. До основних економічних факторів належать: інфляція, девальвація гривні, зростання цін на квитки та падіння доходів населення. Ці чинники мають довгостроковий негативний вплив, що підтверджено результатом -1,90:

- низькі доходи населення обмежують попит на туристичні послуги;
- валютні коливання напряду впливають на вартість турів;
- інфляція зменшує купівельну спроможність клієнтів.

Натомість технологічні фактори створюють позитивний вектор розвитку (+1,60), завдяки впровадженню онлайн-букінгу та CRM-систем, які дозволяють оптимізувати операційну діяльність мережі.

Таблиця 2.13

PEST-аналіз ТОВ «Поїхали з нами»

№	Основні фактори	Важливість для мережі агенцій (в сумі 1)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+;-)	Оцінка впливу
Політичні фактори					
1	Військові дії в Україні та воєнний стан	0,55	3	-	-1,65
2	Обмеження на виїзд чоловіків за кордон	0,20	3	-	-0,60
3	Державна політика підтримки МСБ (гранти, пільги)	0,15	2	+	+0,30
4	Євроінтеграція та міжнародні угоди у сфері туризму (лібералізація візових режимів)	0,10	2	+	+0,20
Разом		1			-1,75
Економічні фактори					
1	Рівень доходів населення	0,25	3	-	-0,75
2	Валютні коливання (курс гривні до євро та долара)	0,25	3	-	-0,75
3	Інфляція та зростання цін	0,20	2	-	-0,40
4	Інвестиційний клімат (готовність інвесторів вкладати у туризм)	0,15	2	+	+0,30
5	Податкове навантаження на бізнес	0,15	2	-	-0,30
Разом		1			-1,90
Соціальні фактори					
1	Зміна туристичних пріоритетів (попит на внутрішній туризм)	0,40	2	+	+0,80
2	Демографічні зміни (міграція, виїзд населення за кордон)	0,30	3	-	-0,90
3	Рівень довіри споживачів до турагентств	0,30	2	+	+0,60
Разом		1,00			+0,50
Технологічні фактори					
1	Діджиталізація та розвиток онлайн-букінгу	0,40	3	+	+1,20
2	Використання CRM-систем у франчайзинговій мережі	0,20	2	+	+0,40
3	Конкуренція з онлайн-туроператорами (н-д, Booking)	0,20	2	-	-0,40
4	Впровадження мобільних додатків для бронювання	0,20	2	+	+0,40
Разом		1,00			+1,60

Джерело: складено автором

PEST-аналіз діяльності ТОВ «Поїхали з нами» показав, що

підприємство функціонує під впливом як позитивних, так і негативних чинників зовнішнього середовища. Серед найбільш суттєвих загроз слід виділити військову ситуацію та економічні обмеження, водночас технологічний прогрес надає можливості для підвищення ефективності діяльності та збереження конкурентних переваг.

Отже, аналіз факторів показав, що розвиток франчайзингового бізнесу у сфері туризму в Україні значною мірою залежить від рівня макроекономічної стабільності та соціально-політичних умов.

Перспективи розвитку франчайзингових мереж у сфері туризму пов'язані з пошуком шляхів мінімізації негативних ризиків і максимальним використанням можливостей, які надають ринкові та інституційні умови.

Висновки до 2 розділу:

Франчайзинг став одним із найефективніших механізмів розвитку підприємництва у туристичній та рекреаційній галузях. Ця модель забезпечує оптимальне поєднання централізованого управління, стандартизації послуг і гнучкості локальних підприємців. Вона сприяє розширенню географії туристичних брендів, підвищенню рівня сервісу, формуванню єдиних корпоративних стандартів і створенню конкурентного середовища. Світовий досвід підтверджує, що франчайзингові системи у туризмі демонструють стійке зростання: у 2022-2024 рр. кількість франчайзингових закладів збільшилася на понад 32 тис. одиниць, а їхній внесок у ВВП зріс на 46,6 млрд дол. США. Найактивніше франчайзинг розвивається у Північній Америці та Європі, тоді як Азійсько-Тихоокеанський регіон виявляє найвищі темпи приросту завдяки діловому та рекреаційному туризму. Провідними глобальними брендами залишаються CruiseOne/Dream Vacations, Travel Leaders, Carlson Wagonlit Travel, TUI, UNIGLOBE Travel та Lufthansa City Center, які формують світові стандарти туристичного франчайзингу.

Бізнес-модель мережі «Поїхали з нами» є збалансованою за поєднанням доступного входу, стандартизованих операцій і відчутної мережевої підтримки. Чітка градація вступного внеску (40-100 тис. грн залежно від локації) разом із трьома форматами співпраці (Classic, Online, Partnership) забезпечує широке покриття ринку – від великих міст до районних центрів – і дає змогу адаптуватися до різної стартової спроможності франчайзі. Комплекс сервісів підвищує операційну ефективність точки продажу та скорочує час виходу на планові показники. Фінансові результати підтверджують дієздатність моделі в умовах волатильного ринку: за 2022-2024 рр. чистий дохід зріс на 2 016,6 тис. грн при незначному зниженні чистого прибутку на 95,5 тис. грн; паралельне зменшення активів і зобов'язань свідчить про обережну політику управління балансом, а стабілізація штатної чисельності – про помірне, кероване масштабування.

Проведений аналіз довів, що економічні фактори є визначальними у формуванні тенденцій розвитку франчайзингових мереж у туристичній сфері. Вони безпосередньо впливають на рівень попиту, прибутковість і динаміку інвестиційної активності підприємців. У сучасних умовах функціонування туристичного бізнесу в Україні ключову роль відіграють коливання валютного курсу, інфляційні процеси, скорочення реальних доходів населення та підвищення вартості енергоносіїв і оренди. Саме ці чинники зумовлюють зниження купівельної спроможності споживачів і обережність інвесторів щодо відкриття нових франчайзингових офісів. PEST-аналіз діяльності ТОВ «Поїхали з нами» показав, що сукупний вплив політичних і економічних факторів залишається переважно негативним, тоді як технологічні та соціальні чинники створюють потенціал для розвитку. Найбільш руйнівним є фактор війни, який формує короткострокову невизначеність і знижує активність на ринку виїзного туризму. Водночас діджиталізація, автоматизація CRM-процесів, розвиток онлайн-букінгу й мобільних додатків виступають рушійною силою адаптації туристичних франчайзингових мереж до нових реалій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В СФЕРІ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ

3.1. Основні заходи, спрямовані на вдосконалення організаційно-економічного механізму франчайзингу в сфері туризму і рекреації

Вдосконалення організаційно-економічного механізму франчайзингу в сфері туризму та рекреації в Україні у 2025 році має ґрунтуватися на комплексному використанні сучасних ринкових тенденцій і технологічних інновацій, що забезпечує підвищення ефективності роботи франчайзі, оптимізацію доходів та покращення якості обслуговування клієнтів.

Український ринок франшиз продовжує залишатися незаповненим у порівнянні з іншими країнами, а відкладений попит на готові бізнес-моделі створює унікальну можливість для впровадження механізмів, що знижують бар'єри входу для нових партнерів. В умовах економічної невизначеності та після завершення війни очікується, що інтерес до франшиз значно зросте, оскільки потенційні франчайзі прагнуть уникнути високих ризиків, пов'язаних із створенням бізнесу з нуля, і віддають перевагу готовим, відпрацьованим моделям із зрозумілою логістикою, маркетинговими процесами та підтримкою відомого бренду.

Одним із важливих напрямів вдосконалення є створення умов для швидкого та безпечного старту франчайзингових офісів, що передбачає запровадження механізмів, які забезпечують мінімізацію фінансових ризиків та підтримку на стартовому етапі, зокрема через різні форми партнерства та співінвестування. У цьому контексті особливо важливими стають моделі, що дозволяють швидко адаптуватися до ринкових умов і забезпечують доступ до необхідних ресурсів та знань головного офісу. Такий підхід дозволяє не лише залучати нових франчайзі, а й забезпечувати стабільність та ефективність роботи мережі навіть у регіонах із високою економічною невизначеністю або

у прифронтових містах, де потреба у швидкому відновленні економіки є особливо гострою.

Наступним напрямом вдосконалення є активне використання цифрових технологій та інноваційних рішень, що дозволяють підвищити ефективність управління франчайзинговою мережею. Зокрема, застосування штучного інтелекту та нейромереж у процесах управління та маркетингу дозволяє автоматизувати рутинні операції, прогнозувати попит, аналізувати клієнтські дані та оптимізувати продажі. Використання цифрових інструментів дає можливість відстежувати основні показники ефективності франчайзі в режимі реального часу, своєчасно коригувати стратегії продажів та маркетингові активності, а також підвищувати якість обслуговування клієнтів. Завдяки цьому підходу кожен партнер мережі отримує більш прозорі умови співпраці та підтримку у прийнятті управлінських рішень, що підвищує дохідність та конкурентоспроможність франчайзингового бізнесу.

Також значну увагу необхідно приділяти забезпеченню стабільності та надійності роботи франчайзі в умовах можливих форс-мажорів. Запровадження сучасного обладнання та технологій, що гарантують автономну роботу торгових точок за відсутності електропостачання або при інших кризових ситуаціях, дозволяє зберегти безперервність обслуговування клієнтів і мінімізувати фінансові втрати. Одночасно централізовані навчальні програми та підтримка персоналу забезпечують дотримання корпоративних стандартів та уніфікацію процесів обслуговування. Такий комплексний підхід підвищує стабільність роботи мережі, знижує ризики для франчайзі та створює передумови для масштабування бізнесу навіть у складних економічних умовах.

Вдосконалення механізмів франчайзингу також включає адаптацію бізнес-моделей до змін попиту та ринкових умов. Швидке відкриття офісів із готовою організаційною структурою, налагодженими поставками та підтримкою бренду дозволяє франчайзі ефективно реагувати на зміни ринку, забезпечує високу швидкість виходу на прибутковість і сприяє відновленню

економіки регіонів. Цей напрям вдосконалення особливо важливий у контексті економічної невизначеності та потреби швидкого залучення партнерів, які можуть стабільно вести бізнес і підвищувати дохідність мережі.

Крім того, вдосконалення механізму франчайзингу передбачає використання інструментів цифрової аналітики для оцінки ефективності мережі в цілому та окремих франчайзі зокрема, що дозволяє головному офісу своєчасно виявляти проблемні точки, прогнозувати потреби ринку та надавати партнерам рекомендації щодо оптимізації роботи. У практичному плані це означає, що франчайзі отримує доступ до інструментів для прийняття рішень на основі даних, що підвищує ймовірність фінансового успіху та стимулює зростання доходів.

Для досліджуваної мережі «Поїхали з нами» пропонуємо впровадити наступні заходи задля вдосконалення організаційно-економічного механізму франчайзингу.

1. Впровадження Smart-franchise (цифрового франчайзингу)

Суть заходу – ініціатива, спрямована на переведення традиційного франчайзингового процесу у цифрову форму.

Мета заходу – оптимізувати управління франчайзинговою мережею, спростити взаємодію франчайзера і франчайзі, автоматизувати контроль за фінансовими та операційними показниками, підвищити ефективність маркетингу та навчання партнерів.

Основні складові заходу:

1) Цифрова платформа для франчайзі:

- онлайн-доступ до навчальних матеріалів, методичних посібників та стандартів роботи;
- інтерактивні інструменти для управління продажами, обліком товарів, звітності.

2) Автоматизація операцій:

- система для контролю виконання бізнес-процесів та моніторингу

ключових показників ефективності (KPI);

- автоматизоване узгодження замовлень, логістики, фінансових транзакцій.

3) Аналітика та підтримка прийняття рішень:

- збір даних з усіх франчайзингових точок у реальному часі;
- аналітика продажів, рентабельності, поведінки клієнтів;
- рекомендації для франчайзі щодо оптимізації бізнесу.

4) Комунікація та підтримка:

- вбудовані чати, форуми та консультації для франчайзі;
- спрощене узгодження маркетингових акцій та нових продуктів.

Очікуваний ефект від впровадження заходу:

- зменшення адміністративних витрат франчайзера та франчайзі;
- прискорення процесу навчання та запуску нових франчайзингових точок;
- підвищення прозорості та контролю за мережею;
- зростання доходів за рахунок оптимізації бізнес-процесів і більш ефективного маркетингу.

2. Впровадження гібридної моделі франчайзингу

Суть заходу – класична система франчайзингу передбачає або фіксовану оплату за франшизу, або % від обороту франчайзі.

У гібридній моделі оплата стане динамічною і залежатиме від кількох показників:

- частка онлайн- та офлайн-продажів, якщо більша частка продажів йде через онлайн-платформи, роялті може бути зниженою, щоб стимулювати цифрову трансформацію;
- рівень задоволеності клієнтів за відгуками в CRM: позитивні відгуки та високі оцінки обслуговування зменшують роялті;
- виконання маркетингових стандартів: дотримання корпоративних стандартів бренду, активність у соцмережах, проведення локальних промо-

акцій.

Очікуваний ефект від впровадження заходу:

- стимулює франчайзі покращувати якість обслуговування;
- підвищує мотивацію використовувати цифрові канали продажів;
- сприяє зростанню брендової впізнаваності та стандартів мережі.

На рис. 3.1 наведено модель розвитку досліджуваної мережі «Поїхали з нами».



Рис. 3.1. Модель розвитку франчайзингової мережі «Поїхали з нами»

Джерело: складено автором

Реалізація запропонованої моделі франчайзингової мережі «Поїхали з нами» сприятиме підвищенню ефективності роботи мережі, зміцненню її

конкурентних позицій на ринку туристичних послуг і забезпеченню сталого розвитку бізнесу.

3. Гейміфікація у франчайзингу

Опис заходу – створення системи внутрішньої рейтингової таблиці франчайзі («рейтинг офісів»), яка оцінює:

- обсяг продажів (туристичних пакетів, додаткових послуг).
- якість обслуговування клієнтів, вимірювану через CRM та відгуки.
- креативність у локальному маркетингу, наприклад, участь у локальних рекламних кампаніях.

Заохочення для найкращих франчайзі:

- знижене роялті;
- додаткові рекламні бюджети від головного офісу;
- ексклюзивні тури для клієнтів або персоналу;

Очікуваний ефект від впровадження заходу:

- формування здорової конкуренції всередині мережі;
- підвищення мотивації франчайзі до розвитку та інновацій;
- збільшення загального обсягу продажів і клієнтської лояльності.

4. Спільні інвестиції (co-franchising)

Опис заходу – запроваджується можливість відкриття франчайзингового офісу не однією особою, а кількома мікроінвесторами, які об'єднують кошти та ресурси для запуску бізнесу. Головний офіс мережі «Поїхали з нами» виступає співвласником протягом перших 2 років діяльності франчайзі, що дозволяє:

- зменшити фінансові ризики для нових франчайзі, особливо для тих, хто не має достатнього стартового капіталу;
- забезпечити підтримку та контроль з боку головного офісу на стартовому етапі: навчання персоналу, допомога в маркетингу, консультації щодо операційних процесів;
- поступовий вихід головного офісу з капіталу: протягом 2 років франчайзі мають можливість викупити частку компанії та стати

повноправними власниками офісу.

Очікуваний ефект від впровадження заходу:

- зменшення бар'єрів входу для потенційних франчайзі та залучення більшої кількості інвесторів;
- підвищення стабільності старту нових офісів завдяки підтримці головного офісу;
- сприяння зростанню франчайзингової мережі без значного збільшення ризиків для центрального офісу.

Додаткові переваги:

- можливість об'єднання експертиз різних інвесторів (маркетинг, продажі, управління);
- зростання фінансової стійкості нових франчайзі за рахунок спільних інвестицій;
- поступове формування лояльної та зацікавленої мережі партнерів, які вже мають досвід управління бізнесом разом із головним офісом.

5. Централізована система підтримки та навчання франчайзі

Опис заходу:

- регулярні онлайн- та офлайн-тренінги для персоналу франчайзі;
- розробка інтерактивного порталу для обміну досвідом та кейсами;
- автоматизована система моніторингу виконання стандартів та KPI.

Очікуваний ефект від впровадження заходу:

- зменшення помилок у роботі франчайзі;
- уніфікація стандартів обслуговування;
- підвищення ефективності та рентабельності франчайзингової мережі.

6. Оптимізація маркетингових та рекламних витрат

Опис заходу:

- використання централізованих рекламних пакетів для франчайзі;
- координація локальних маркетингових кампаній через головний офіс;
- впровадження спільних акцій та програм лояльності для клієнтів.

Очікуваний ефект від впровадження заходу:

- зменшення витрат на маркетинг на 15-25% за рахунок економії масштабу;
- підвищення ефективності рекламних кампаній;
- узгодженість брендингу та покращення впізнаваності мережі.

У табл. 3.1 згруповано основні заходи задля вдосконалення організаційно-економічного механізму франчайзингу мережі «Поїхали з нами».

Таблиця 3.1

Основні заходи для вдосконалення організаційно-економічного механізму
франчайзингу мережі «Поїхали з нами»

Захід	Суть заходу	Результат (ефект)
Впровадження Smart-franchise (цифрового франчайзингу)	ініціатива, спрямована на переведення традиційного франчайзингового процесу у цифрову форму	Підвищення ефективності управління мережею, скорочення адміністративних витрат, прискорення обміну інформацією
Впровадження гібридної моделі франчайзингу	Передбачає комбінування фіксованої плати за франшизу з відсотковими відрахуваннями від обороту франчайзі залежно від фінансових результатів	Гнучкі фінансові умови співпраці, зростання кількості нових партнерів
Гейміфікація у франчайзингу	Створення внутрішньої системи рейтингу франчайзі («рейтинг офісів») враховуючи обсяг продажів, якість обслуговування клієнтів та участь у маркетингових заходах	Підвищення мотивації партнерів та зростання якості послуг мережі
Спільні інвестиції (co-franchising)	Запровадження можливості відкриття офісу кількома мікроінвесторами, які об'єднують ресурси для створення франчайзингового пункту	Залучення додаткового капіталу, розширення географії присутності мережі
Централізована система підтримки та навчання франчайзі	Регулярні тренінги, створення онлайн-порталу для обміну досвідом, автоматизований моніторинг KPI	Підвищення професійного рівня персоналу, забезпечення єдиних стандартів обслуговування
Оптимізація маркетингових та рекламних витрат	Використання централізованих рекламних пакетів, координація локальних кампаній через головний офіс, проведення спільних акцій	Зменшення витрат франчайзі на просування, підвищення впізнаваності бренду

Джерело: складено автором

Таким чином, вдосконалення організаційно-економічного механізму франчайзингу в Україні повинно базуватися на інтеграції сучасних цифрових технологій, забезпеченні стабільності роботи офісів, адаптації до попиту та економічних умов, а також на створенні гнучких механізмів запуску нових франчайзингових точок. Реалізація цих напрямів дозволить підвищити ефективність роботи франчайзі, збільшити дохідність мережі, поліпшити якість обслуговування клієнтів та забезпечити конкурентоспроможність франчайзингової системи на українському ринку.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму франчайзингу в сфері туризму і рекреації

Запропоновані заходи вдосконалення організаційно-економічного механізму франчайзингу в сфері туризму спрямовані на підвищення ефективності франчайзингової мережі компанії шляхом впровадження цифрових інструментів, оптимізації управління та скорочення витрат.

Для оцінки економічної доцільності використано методику порівняння поточних витрат та очікуваних результатів після впровадження заходів, а також розрахунок окупності інвестицій (ROI).

1. Впровадження Smart-franchise (цифрового франчайзингу)

Суть заходу – ініціатива, спрямована на переведення традиційного франчайзингового процесу у цифрову форму.

Вихідні дані:

- кількість франчайзингових точок – 10;
- середні адміністративні витрати на управління точкою на рік – 50 тис. грн;
- витрати на навчання франчайзі – 20 тис. грн. на точку;
- час запуску нової точки – 60 днів;

- дохід від точки на рік – 85 тис. грн.

Очікуваний ефект від цифрового франчайзингу:

- зменшення адміністративних витрат на 25%;
- зниження витрат на навчання франчайзі на 25%;
- скорочення часу запуску нових точок на 20%;
- зростання доходу на 20%.

Проведемо розрахунки економії.

1. Розрахунок економії адміністративних витрат.

Поточні витрати на управління однією точкою – 50 тис. грн.

Після впровадження Smart-franchise витрати скорочуються на 25%, тобто:

$$50000 \times (1 - 0,25) = 50000 \times 0,75 = 37500 \text{ грн.}$$

Економія на одній точці:

$$50000 - 37500 = 12500 \text{ грн.}$$

2. Розрахунок економії на навчанні франчайзі.

Поточні витрати мережі на навчання одного франчайзі становлять 20 тис. грн.

Після впровадження цифрових рішень витрати мережі знижуються на 25%:

$$20000 \times (1 - 0,25) = 20000 \times 0,75 = 15000 \text{ грн.}$$

Економія на одній точці:

$$20000 - 15000 = 5000 \text{ грн.}$$

3. Розрахунок додаткового доходу.

Поточний дохід від однієї точки – 70000 грн/рік.

Після впровадження Smart-franchise очікується зростання доходу на 15%:

$$85000 \times (1 + 0,20) = 85000 \times 1,20 = 97750 \text{ грн.}$$

Додатковий дохід на одній точці:

$$97750 - 85000 = 12750 \text{ грн.}$$

Зведемо отримані дані у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок економії витрат і зростання доходу мережі «Поїхали з нами»
після впровадження Smart-franchise

Показник	Поточний стан (на 1 точку)	Очікуваний стан після впровадження (на 1 точку)	Економія / збільшення (на 1 точку)	Примітки
Адміністративні витрати на управління точкою, тис. грн.	50,0	37,5	-12,50	25% зменшення
Витрати на навчання франчайзі, тис. грн.	20,0	15,0	-5,00	25% зменшення
Час запуску нової точки, днів	60	48	-12	20% скорочення (швидший вихід на ринок)
Дохід від точки, тис. грн.	85,0	97,75	+12,75	15% зростання

Джерело: складено автором

Отже, дохід від однієї франчайзингової точки збільшиться на 12,75 тис. грн.

Проведемо розрахунки економії для 10 точок.

1. Розрахунок економії адміністративних витрат для 10 точок:

$$12500 \times 10 = 125000 \text{ грн./рік}$$

Економія адміністративних витрат – 125,0 тис. грн/рік.

2. Розрахунок економії на навчанні франчайзі для 10 точок:

$$5000 \times 10 = 50000 \text{ грн./рік.}$$

Економія на навчанні – 50,0 тис. грн/рік.

3. Розрахунок додаткового доходу для 10 точок:

$$12750 \times 10 = 127500 \text{ грн./рік.}$$

Додатковий дохід – 127,5 тис. грн/рік.

Отже, для 10 точок загальний економічний ефект буде становити:

$$125000 + 50000 + 127500 = 302500 \text{ грн./рік}$$

Загальний економічний ефект для 10 точок становить 302,5 тис. грн/рік.

Впровадження цифрового франчайзингу потребує певних інвестицій у

створення та налаштування платформи, інтеграцію з існуючими бізнес-процесами, а також у базову технічну підтримку та навчання користувачів.

Розробка / кастомізація платформи – 230 тис. грн (ядро системи: адміністрування франшизи, модулі звітності, інтерфейси для франчайзі)

LMS / навчальні матеріали (цифрові курси, відео, інструкції) – 60 тис. грн (запис відеоуроків, розробка тестів, інтерактивні матеріали)

Інтеграція і тестування, налаштування під мережу – 55 тис. грн (інтеграція з POS/обліком, налаштування прав доступу, тестування сценаріїв)

Початкове навчання/онбординг франчайзі (реальне або онлайн-сесії) – 40 тис. грн (вебінари, супровід перших користувачів, матеріали для тренерів)

Хостинг, ліцензії, перший рік техпідтримки – 35 тис. грн.

Запас/непередбачені витрати / change management – 60 тис. грн.

Отже, інвестиції будуть становити:

$$230,0 + 60,0 + 55,0 + 40,0 + 35,0 + 60,0 = 480,0 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо окупність інвестицій.

Вартість впровадження Smart-franchise – 480,0 тис. грн.

Річний економічний ефект – 302,5 тис. грн.

Розрахуємо окупність інвестицій у проєкт Smart-franchise.

$$480,0 / 302,5 = 1,59 \text{ року або за 19 місяців}$$

Отже, платформа окупиться приблизно за 1,5 року, що робить захід високоефективним.

У табл. 3.3 зведемо отримані дані для 10 точок при впровадженні проєкту Smart-franchise.

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження Smart-franchise для мережі з 10 франчайзингових точок забезпечує суттєвий економічний ефект. Завдяки цифровим інструментам спостерігається зниження адміністративних витрат на управління точками на 125 тис. грн на рік та скорочення витрат на навчання франчайзі ще на 50 тис. грн. Крім того, скорочується час запуску нової точки на 12 днів, що забезпечує швидший вихід на ринок і дає змогу швидше отримувати дохід. Додатково, доходи від роботи точок зростають на

127,5 тис. грн на рік завдяки більш ефективному управлінню та цифровим інструментам контролю.

Таблиця 3.3

Економічний ефект від впровадження Smart-franchise для 10 точок

Показник	Економія/збільшення на 1 точку	Економія/збільшення для 10 точок	Примітки
Адміністративні витрати на управління точкою, тис. грн.	-12,50	-125,0	25% зменшення
Витрати на навчання франчайзі, тис. грн.	-5,00	-50,0	25% зменшення
Час запуску нової точки, днів	-12	-12	Швидший вихід на ринок
Дохід від точки, тис. грн.	+12,75	+127,5	15% зростання
Загальний економічний ефект	—	302,5	Сумарна економія та додатковий дохід

Джерело: складено автором

У підсумку загальний економічний ефект для мережі становить близько 302,5 тис. грн щорічно, що підтверджує високу доцільність впровадження Smart-franchise навіть для відносно невеликої мережі.

Окрім цього, після провадження заходу можна отримати додаткові економічні вигоди:

- підвищення прозорості – автоматичний контроль КРІ дозволяє вчасно реагувати на проблеми та зменшити ризики;
- скорочення ризику помилок – автоматизація фінансової звітності зменшує витрати на корекції та штрафи;
- покращення маркетингової ефективності – цифрові інструменти дозволяють швидко запускати рекламні кампанії та аналізувати їх результативність.

Розглянемо другий захід вдосконалення механізму франчайзингу – гейміфікація у франчайзингу.

Мета заходу – підвищити мотивацію франчайзі та стимулювати

активність, що призведе до збільшення продажів і покращення якості сервісу.

Розрахуємо вартість впровадження заходу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Основні статті витрат для впровадження гейміфікації

Стаття витрат	Сума, тис. грн.	Примітки
Розробка модулю рейтингу	50,0	Інтеграція з CRM, формування балів
Підключення точок до системи	20,0	Налаштування 10 точок по 2000 грн.
Адміністрування та підтримка	10,0	Технічна підтримка, оновлення
Бонуси для франчайзі	25,0	За перші місця в рейтингу, мотивація
Внутрішній маркетинг	5,0	Інформаційні матеріали, оголошення, брошури

Джерело: складено автором

Отже, загальні інвестиції на рік будуть становити:

$$50,0 + 20,0 + 10,0 + 25,0 + 5,0 = 110,0 \text{ тис. грн.}$$

Поточні показники на точку:

- дохід – 85 тис. грн/рік;
- кількість повторних продажів та рекомендацій – середній рівень;
- локальний маркетинг – середній рівень (індекс 1).

Очікувані зміни від гейміфікації:

- зростання продажів на 10%;
 $85 \text{ тис. грн} \times 0,10 = 8500 \text{ грн./точку};$
- покращення сервісу на 15% (повторні продажі + рекомендації)
 $85 \text{ тис. грн.} \times 0,15 = 12750 \text{ грн./точку};$
- активізація локального маркетингу +5% доходу.

$$85 \text{ тис. грн.} \times 0,05 = 4250 \text{ грн./точку}$$

Додатковий дохід на точку:

$$8500 + 12750 + 4250 = 25500 \text{ грн/рік.}$$

Додатковий дохід для 10 точок:

$$25500 \times 10 = 255,0 \text{ тис. грн/рік.}$$

У табл. 3.5 згрупуємо усі дані щодо ефективності впровадження гейміфікації.

Таблиця 3.5.

Основні показники ефективності впровадження гейміфікації

Показник	Поточний стан	Очікуваний стан	Додатковий ефект	Примітки
Дохід від продажів, тис. грн.	85,0	93,5	+8,5	+10% завдяки активності
Сервіс/CRM	середній	+15%	+127,5	Покращення повторних продажів
Локальний маркетинг	індекс 1	індекс 1,2	+4,25	Активізація локальних акцій
Інвестиції	—	110,0	—	Розробка, адміністрування, бонуси
ROI, міс.	—	—	5,2	Окупність за півроку

Джерело: складено автором

Розрахуємо окупність інвестицій.

$$ROI = 255,0 / 110,0 \times 12 = 5,2 \text{ місяці}$$

Отже, система гейміфікації окупається приблизно за 5 місяців і починає приносити чистий додатковий дохід, при цьому підвищує мотивацію франчайзі.

3.3. Прогноз розвитку франчайзингових мереж у сфері туризму та рекреації

Розвиток франчайзингових мереж у туристичній сфері тісно пов'язаний із зростанням попиту на туристичні послуги, ефективністю управління та впровадженням інноваційних механізмів (Smart-franchise, гейміфікація, цифровий маркетинг).

Прогноз будується на основі:

- кількості франчайзингових точок;
- середнього доходу на точку;
- очікуваного росту доходу завдяки впровадженим заходам у п. 3.2;
- середньорічного зростання ринку туризму (умовно 5-10% на рік).

У табл. 3.6 наведено вихідні дані для прогнозу кількості точок туристичної мережі.

Таблиця 3.6

Прогноз кількості точок туристичної мережі та доходу

Показник	Значення
Початкова кількість точок	10
Середній дохід на точку, тис. грн.	85,0
Прогноз зростання точок на рік	15%
Очікуване зростання доходу на точку завдяки заходам	10%
Період прогнозу	5 років (2026-2030)

Джерело: складено автором

Отже, прогноз зростання точок має становити 15%, а очікуване зростання доходу на 1 точку – 5-15%.

Розрахуємо по роках прогноз розвитку франчайзингової мережі

2025 рік:

Кількість точок – 10.

Дохід на точку – 85,0 тис. грн.

Загальний дохід становить 10×85 тис. грн. = 850 тис. грн.

Приріст доходу: –

2026 рік:

Кількість точок становить $10 \times 1,15 = 11,5$, округлили до 12 точок.

Дохід на точку становить $85,0 \text{ тис. грн.} \times 1,10 = 93,5 \text{ тис. грн.}$

Загальний дохід: $12 \times 93,5 \text{ тис. грн.} = 1122,0 \text{ тис. грн.}$

Приріст доходу становить $(1122,0 \text{ тис. грн.} - 850,0 \text{ тис. грн.}) / 850,0 \text{ тис. грн.} \times 100\% = 32\%$.

2027 рік:

Кількість точок становить $12 \times 1,15 = 13,8$, округлили 14 точок.

Дохід на точку становить $93,5 \text{ тис. грн.} \times 1,10 = 102,85 \text{ тис. грн.}$

Загальний дохід становить $14 \times 102,85 \text{ тис. грн.} = 1439,9 \text{ тис. грн.}$

Приріст доходу $(1439,9 \text{ тис. грн.} - 1122,0 \text{ тис. грн.}) / 1122,0 \text{ тис. грн.} \times 100\% = 28,3\%$.

2028 рік:

Кількість точок становить $14 \times 1,15 = 16,1$, округлили 16 точок.

Дохід на точку становить $102,85 \text{ тис. грн.} \times 1,10 = 113,1 \text{ тис. грн.}$

Загальний дохід становить $16 \times 113,1 \text{ тис. грн.} = 1809,6 \text{ тис. грн.}$

Приріст доходу становить $(1809,6 \text{ тис. грн.} - 1439,9 \text{ тис. грн.}) / 1439,9 \text{ тис. грн.} \times 100\% = 25,7\%$.

2029 рік:

Кількість точок становить $16 \times 1,15 = 18,4$, округлили 18 точок.

Дохід на точку становить $113,1 \text{ тис. грн.} \times 1,10 = 124,41 \text{ тис. грн.}$

Загальний дохід становить $18 \times 124,41 \text{ тис. грн.} = 2239,4 \text{ тис. грн.}$

Приріст доходу становить $(2239,4 \text{ тис. грн.} - 1809,6 \text{ тис. грн.}) / 1809,6 \text{ тис. грн.} \times 100\% = 23,8\%$.

2030 рік:

Кількість точок становить $18 \times 1,15 = 20,7$, округлили 21 точку.

Дохід на точку становить $124,41 \times 1,10 = 136,9 \text{ тис. грн.}$

Загальний дохід становить $21 \times 136,9 = 2874,9 \text{ тис. грн.}$

Приріст доходу становить $(2874,9 \text{ тис. грн.} - 2239,4 \text{ тис. грн.}) / 2239,4 \text{ тис. грн.} \times 100\% = 28,4\%$.

Запишемо розраховані показники у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Прогноз розвитку франчайзингової мережі

Рік	Кількість точок	Середній дохід на 1 точку, тис. грн.	Загальний дохід, тис. грн.	Приріст доходу, %
2025	10	85,0	850,0	–
2026	12	93,5	1122,0	+32,0%
2027	14	102,85	1439,9	+28,3%
2028	16	113,1	1809,9	+25,7%
2029	18	124,4	2239,4	+23,8%
2030	21	136,9	2874,0	+28,4%

Джерело: складено автором

Отже, прогноз показує стабільне зростання франчайзингової мережі протягом п'яти років. Кількість точок збільшується з 10 до 21, а загальний дохід мережі з 850 тис. грн до 2,87 млн грн.

Розрахуємо додатковий дохід від запропонованих заходів. Приріст доходу для кожного заходу враховував:

- зростання кількості точок на рік – 15%;
- зростання доходу на точку на рік – 5%.

Формула прогнозу для наступного року:

$$\text{Додатковий дохід}_n = \text{Додатковий дохід}_{n-1} \times (1+r_{\text{точок}}) \times (1+r_{\text{доходу}}) \quad (3.1)$$

Для формули $r_{\text{(точок)}} = 0,15$ (15%) та $r_{\text{(доходу)}} = 0,05$ (5%)

Розрахуємо додатковий дохід для Smart-franchise.

2026 рік – 30,25 тис. грн.

2027 рік – $30,25 \times 1,15 \times 1,05 = 36,53$ тис. грн.

2028 рік – $36,53 \times 1,15 \times 1,05 = 44,11$ тис. грн.

2029 рік – $44,11 \times 1,15 \times 1,05 = 53,26$ тис. грн.

2030 рік – $53,26 \times 1,15 \times 1,05 = 64,31$ тис. грн.

Аналогічно розраховуємо все для гейміфікації:

2026 рік – 25,5 тис. грн.

2027 рік – $25,5 \times 1,15 \times 1,05 = 30,79$ тис. грн.

2028 рік – $30,8 \times 1,15 \times 1,05 = 37,17$ тис. грн.

2029 рік – $37,17 \times 1,15 \times 1,05 = 44,88$ тис. грн.

2030 рік – $44,88 \times 1,15 \times 1,05 = 54,19$ тис. грн.

Визначимо загальний ефект:

Загальний ефект = Smart-franchise + Гейміфікація

Отже, загальний ефект₂₀₂₆ = $30,25 + 25,5 = 55,75$ тис. грн.

Загальний ефект₂₀₂₇ = $36,53 + 30,79 = 67,32$ тис. грн.

Загальний ефект₂₀₂₈ = $44,11 + 37,17 = 81,28$ тис. грн.

Загальний ефект₂₀₂₉ = $53,26 + 44,88 = 98,14$ тис. грн.

Загальний ефект₂₀₃₀ = $64,31 + 54,19 = 118,50$ тис. грн.

Запишемо розраховані дані у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Додатковий дохід від заходів, тис. грн/рік

Рік	Smart-franchise	Гейміфікація	Загальний ефект
2026	30,25	25,50	55,75
2027	36,53	30,79	67,32
2028	44,11	37,17	81,28
2029	53,26	44,88	98,14
2030	64,31	54,19	118,50

Джерело: складено автором

Згідно з розрахунками, впровадження заходів Smart-franchise та гейміфікації забезпечує поступове та стабільне зростання додаткового доходу франчайзингової мережі протягом 2026-2030 років.

Smart-franchise демонструє помітний ефект завдяки цифровізації процесів та оптимізації управління, що дозволяє економити витрати та підвищувати ефективність роботи точок. Додатковий дохід може зрости з 30,25 тис. грн у 2026 році до 64,31 тис. грн. у 2030 році.

Гейміфікація стимулює активність франчайзі, покращує якість обслуговування та локальний маркетинг, що підвищує доходи мережі. Додатковий дохід за цей період зростає з 25,50 тис. грн до 54,19 тис. грн.

Загальний ефект заходів демонструє, що реалізація цих інноваційних механізмів дозволяє отримати додатковий дохід від 55,75 тис. грн. у 2026 році до 118,50 тис. грн. у 2030 році, що підтверджує економічну доцільність інвестицій у цифровізацію та мотиваційні системи для франчайзі.

Впровадження заходів цифровізації та гейміфікації сприяє додатковому зростанню доходу, підвищує мотивацію франчайзі та ефективність роботи мережі в цілому, що підтверджує доцільність інвестицій у розвиток франчайзингової моделі у сфері туризму та рекреації.

Таким чином, прогнозовані заходи не лише підвищують прибутковість мережі, а й сприяють її стабільному розвитку та конкурентоспроможності на ринку туризму та рекреації.

Висновки до 3 розділу:

Охарактеризовано основні заходи, спрямовані на підвищення ефективності франчайзингової мережі: впровадження Smart-franchise для цифровізації процесів і оптимізації управління точками; розробка системи гейміфікації для стимулювання активності франчайзі та підвищення якості обслуговування; впровадження онлайн-навчання та цифрового маркетингу для підвищення професійного рівня персоналу та залучення клієнтів; застосування ERP-системи для централізованого контролю та аналітики. Проведений аналіз показав, що запропоновані заходи сприяють підвищенню ефективності роботи мережі, поліпшенню мотивації франчайзі та конкурентоспроможності компанії на ринку туризму.

Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів: визначено інвестиції, додатковий дохід або економію для Smart-franchise, гейміфікації; проведено розрахунок ROI для кожного запропонованого заходу; побудовано таблиці ефективності. Загальний економічний ефект для мережі від впровадження Smart-franchise становить близько 302,5 тис. грн щорічно, що підтверджує високу доцільність її впровадження навіть для

відносно невеликої мережі. Термін окупності – 1,5 року. Система гейміфікації окупається приблизно за 5 місяців і починає приносити чистий додатковий дохід у розмірі 25,5 тис. грн на одну точку та підвищує мотивацію франчайзі. Розрахунки показали, що найшвидше окупається гейміфікація Smart-franchise демонструє середньострокову окупність. Загальний економічний ефект від впровадження всіх заходів підтверджує їх доцільність та високий потенціал підвищення прибутковості мережі.

Проведено прогноз розвитку туристичної мережі на 2025-2030 рр. з урахуванням впровадження заходів: визначено очікувану кількість точок, середній дохід на точку та загальний дохід мережі; розраховано приріст доходу по роках та додатковий дохід від Smart-franchise та гейміфікації; заповнено таблиці та побудовано графіки, що наочно демонструють позитивну динаміку розвитку. Прогноз показав, що впровадження інноваційних механізмів дозволяє збільшити кількість точок з 10 до 21, а загальний дохід – більш ніж у 2 рази, що підтверджує економічну ефективність запропонованих заходів та їхній внесок у стабільний розвиток франчайзингової мережі у сфері туризму та рекреації.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто тему «Вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу в сфері туризму і рекреації»:

1. Розглянуто сутність франчайзингу та його головних учасників, визначено переваги та недоліки франчайзингових відносин як для франчайзера, так і для франчайзі, що підкреслює взаємовигідний, але регламентований характер співпраці. На основі існуючих наукових трактувань запропоновано власне визначення франчайзингу у туризмі, яке інтегрує правові, організаційні та економічні аспекти. Крім того, проаналізовано визначення франчайзингової мережі та виділено її роль у розширенні ринкових можливостей і підвищенні конкурентоспроможності туристичних підприємств. Визначено основні особливості функціонування франчайзингових відносин у туризмі, зокрема платний характер взаємовідносин, строковість договорів та залежність інвестицій від стандартів франчайзера. До основних видів платежів, передбачених франчайзинговими договорами, належать вступний платіж (Initial/Application Fee), роялті (Royalty Fee) та маркетингова підтримка (Marketing Fee).

2. Організаційно-економічний механізм розвитку франчайзингу в туризмі виступає комплексною системою взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне функціонування франчайзингових відносин. Аналіз механізму дозволив виділити чотири блоки: чинники розвитку франчайзингової діяльності, які формують основу для розширення мережі та підвищення конкурентоспроможності; принципи франчайзингової діяльності, що регламентують управлінські норми співпраці; укладання франчайзингової угоди, яка визначає умови взаємодії франчайзера та франчайзі та інструменти управління, що забезпечують планування, організацію, контроль, стимулювання, аналіз та координацію діяльності в системі. Ефективне функціонування франчайзингових відносин у туризмі потребує системного

підходу та урахування взаємозалежності всіх зазначених блоків.

3. Аналіз проблем і перспектив розвитку франчайзингу у туристичній сфері показує, що головною проблемою є військові дії в Україні, які значно ускладнюють реалізацію франчайзингових угод, підвищують ризики для франчайзі, обмежують фінансові ресурси тощо; саме ця проблема змушує іноземних франчайзерів уникати виходу на український ринок. Окрім цього, виділено перспективи розвитку франчайзингу в туристичній сфері України: відновлення та розширення туристичного ринку після війни; співпраця з іноземними франчайзерами; залучення інвестицій; вдосконалення управлінських і технологічних процесів; підтримка держави та нормативне врегулювання; підвищення конкурентоспроможності та іміджу бренду.

4. Франчайзинг став одним із найефективніших механізмів розвитку підприємництва у туристичній та рекреаційній галузях. Ця модель забезпечує оптимальне поєднання централізованого управління, стандартизації послуг і гнучкості локальних підприємців. Вона сприяє розширенню географії туристичних брендів, підвищенню рівня сервісу, формуванню єдиних корпоративних стандартів і створенню конкурентного середовища. Світовий досвід підтверджує, що франчайзингові системи у туризмі демонструють стійке зростання: у 2022-2024 рр. кількість франчайзингових закладів збільшилася на понад 32 тис. одиниць, а їхній внесок у ВВП зріс на 46,6 млрд дол. США. Найактивніше франчайзинг розвивається у Північній Америці та Європі, тоді як Азійсько-Тихоокеанський регіон виявляє найвищі темпи приросту завдяки діловому та рекреаційному туризму. Провідними глобальними брендами залишаються CruiseOne/Dream Vacations, Travel Leaders, Carlson Wagonlit Travel, TUI, UNIGLOBE Travel та Lufthansa City Center, які формують світові стандарти туристичного франчайзингу.

5. Бізнес-модель мережі «Поїхали з нами» є збалансованою за поєднанням доступного входу, стандартизованих операцій і відчутної мережевої підтримки. Чітка градація вступного внеску (40-100 тис. грн залежно від локації) разом із трьома форматами співпраці (Classic, Online, Partnership)

забезпечує широке покриття ринку – від великих міст до районних центрів – і дає змогу адаптуватися до різної стартової спроможності франчайзі. Комплекс сервісів підвищує операційну ефективність точки продажу та скорочує час виходу на планові показники. Фінансові результати підтверджують дієздатність моделі в умовах волатильного ринку: за 2022-2024 рр. чистий дохід зріс на 2 016,6 тис. грн при незначному зниженні чистого прибутку на 95,5 тис. грн; паралельне зменшення активів і зобов'язань свідчить про обережну політику управління балансом, а стабілізація штатної чисельності – про помірне, кероване масштабування.

6. Проведений аналіз довів, що економічні фактори є визначальними у формуванні тенденцій розвитку франчайзингових мереж у туристичній сфері. Вони безпосередньо впливають на рівень попиту, прибутковість і динаміку інвестиційної активності підприємців. У сучасних умовах функціонування туристичного бізнесу в Україні ключову роль відіграють коливання валютного курсу, інфляційні процеси, скорочення реальних доходів населення та підвищення вартості енергоносіїв і оренди. Саме ці чинники зумовлюють зниження купівельної спроможності споживачів і обережність інвесторів щодо відкриття нових франчайзингових офісів. PEST-аналіз діяльності ТОВ «Поїхали з нами» показав, що сукупний вплив політичних і економічних факторів залишається переважно негативним, тоді як технологічні та соціальні чинники створюють потенціал для розвитку. Найбільш руйнівним є фактор війни, який формує короткострокову невизначеність і знижує активність на ринку виїзного туризму. Водночас діджиталізація, автоматизація CRM-процесів, розвиток онлайн-букінгу й мобільних додатків виступають рушійною силою адаптації туристичних франчайзингових мереж до нових реалій.

7. Охарактеризовано основні заходи, спрямовані на підвищення ефективності франчайзингової мережі: впровадження Smart-franchise для цифровізації процесів і оптимізації управління точками; розробка системи гейміфікації для стимулювання активності франчайзі та підвищення якості обслуговування; впровадження онлайн-навчання та цифрового маркетингу

для підвищення професійного рівня персоналу та залучення клієнтів; застосування ERP-системи для централізованого контролю та аналітики. Проведений аналіз показав, що запропоновані заходи сприяють підвищенню ефективності роботи мережі, поліпшенню мотивації франчайзі та конкурентоспроможності компанії на ринку туризму.

8. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів: визначено інвестиції, додатковий дохід або економію для Smart-franchise, гейміфікації; проведено розрахунок ROI для кожного запропонованого заходу; побудовано таблиці ефективності. Загальний економічний ефект для мережі від впровадження Smart-franchise становить близько 302,5 тис. грн щорічно, що підтверджує високу доцільність її впровадження навіть для відносно невеликої мережі. Термін окупності – 1,5 року. Система гейміфікації окупається приблизно за 5 місяців і починає приносити чистий додатковий дохід у розмірі 25,5 тис. грн на одну точку та підвищує мотивацію франчайзі. Розрахунки показали, що найшвидше окупається гейміфікація Smart-franchise демонструє середньострокову окупність. Загальний економічний ефект від впровадження всіх заходів підтверджує їх доцільність та високий потенціал підвищення прибутковості мережі.

9. Проведено прогноз розвитку туристичної мережі на 2025-2030 рр. з урахуванням впровадження заходів: визначено очікувану кількість точок, середній дохід на точку та загальний дохід мережі; розраховано приріст доходу по роках та додатковий дохід від Smart-franchise та гейміфікації; заповнено таблиці та побудовано графіки, що наочно демонструють позитивну динаміку розвитку. Прогноз показав, що впровадження інноваційних механізмів дозволяє збільшити кількість точок з 10 до 21, а загальний дохід – більш ніж у 2 рази, що підтверджує економічну ефективність запропонованих заходів та їхній внесок у стабільний розвиток франчайзингової мережі у сфері туризму та рекреації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анін В. І., Шпаков А. В., Федоренко С. В., Ігнатенко А. В. Оцінка перспективності видів діяльності для використання франчайзингу на основі комплексної оцінки франшизних ризиків. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 42–45.
2. Бардаш С.В. Контроль франчайзингових відносин у туристичному бізнесі. *Науковий вісник Херсонського університету*. 2021. Вип. 41. С. 17-21.
3. Борблік К.Е. Теоретичні засади дослідження функціонування ринку туристичних послуг. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 142-145.
4. Босовська В.М. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / В.М. Босовська. Київ: КНТЕУ, 2015. 832 с.
5. Всеукраїнська громадська організація Федерація Розвитку Франчайзингу України. URL: <https://www.fdf.org.ua> (дата звернення: 07.08.2025).
6. Гайванович Н.В. Мережеві структури малих і середніх підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6, Т. 4. С. 110-115.
7. Григоренко Т.М. Класифікація франчайзингових мереж у роздрібній торгівлі. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 114-119.
8. Григоренко Т. Оцінка ефективності франчайзингової мережі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2011. № 5. С. 14-27.
9. Гринько Т. В., Крупський О. П. Франчайзинг як інструмент формування організаційної культури туристичних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 145-154.
10. Дребот О. І., Бабікова К. О. Організаційно-економічний механізм розвитку рекреаційного туризму в контексті Євроінтеграції. *Агроекологічний журнал*. 2021. №2. С.78-86.

11. Європейська федерація франчайзингу. URL: www.eff-franchise.com (дата звернення: 07.08.2025).
12. Зубайр А., Тітомир Л. Франчайзінг як ефективний інструмент менеджменту готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 4 (55). С. 315-319.
13. Кахович Ю.О., Турко О.І., Березняк А.В. Франчайзинг як ефективна модель ведення бізнесу в Україні: стан та перспективи розвитку. *Економіка та підприємство*. 2019. № 6. С. 34-39.
14. Кузьмін О., Сухорська У., Мирончук Т. Франчайзинг у підприємницькій діяльності. Львів: Вільна Україна, 2007. 144 с.
15. Кулак Н. В. Франшиза як ефективний інструмент ведення готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2019. № 5 (139). С. 93-104.
16. Ляшок А., Мацерук А., Таранюк О. Франчайзинг у системі підвищення інноваційного рівня розвитку країни. *Modeling in the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 67-74.
17. Мазуркевич І. Дослідження методичних підходів щодо оцінки ефективності франчайзингових інвестиційних проєктів в сфері ресторанного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2022. №1 (5). С. 21-26.
18. Мартиненко О. О., Шуба М. В. Світовий досвід використання франчайзингу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 9. С. 253-258.
19. Махнуша С.М. Франчайзингова форма використання бренда: погляд з позиції маркетингу інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2010.2-03> (дата звернення: 07.08.2025).
20. Мельниченко С. В., Ткачук Т. М. Франчайзингові мережі туристичних підприємств. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 4 (102). С. 30-42.
21. Міжнародна асоціація франчайзингу. URL: www.franchise.org (дата

звернення: 07.08.2025).

22. Мішура В. Б., Буйлова К. О., Запрудська О. Ю. Франчайзинг як особлива форма організації бізнесу в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2(56). С. 60-65.

23. Підпригора О.О., Шикіна О.В. Розширення готельного бізнесу: франчайзинг, горизонтальна і вертикальна інтеграція. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. № 6. С. 1-8.

24. Присвітла О.В. Франчайзинг: сутність та організаційний порядок відображення партнерських відносин. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 78-82.

25. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 16.03.2017 № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p#Text> (дата звернення: 07.08.2025).

26. Редько В. Є., Семич Ю. В. Особливості франчайзингової експансії на український туристичний ринок. *European Journal of Management Issues*. 2020. №28(3). С. 101-109.

27. Семенов В. Ф., Бортник Л.В. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 2 (1). С. 68-75.

28. Семенов В.Ф., Набієва А.Е. Основні схеми і напрями регулювання сфери рекреації і туризму в країнах ЄС. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 4. С. 83-90.

29. Ситник Н.С., Попович Д.В. Розвиток франчайзингу в Україні як складник інвестиційної політики держави. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 1-2(44). С. 140-144.

30. Тихоненко Ю. М., Івашина Л. Л. Франчайзинг як сучасний каталізатор розвитку ринку туристичних послуг. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2020. № 1. С. 48-56.

31. Ткачук Т. М. Реалії розвитку туристичного бізнесу в системі франчайзингу. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання : матеріали VI Міжнар. Ювілейної до 55-річчя ЧДТУ наук.-практ. конф. у 2-х т. Том I. 2015. С. 105-108.

32. Ткачук Т. Міжнародні туристичні підприємства на внутрішньому ринку франчайзингу. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2017. № 2. С. 95-107.

33. Ткачук Т. Міжнародні франчайзингові туристичні мережі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 5. С. 71-82.

34. Ткачук Т. М. Формування франчайзингових мереж туристичних підприємств : к.е.н. : спец.. 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київський національний торговельно-економічний університет. 2017.

35. Тонюк М.О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2017. №9. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/117.pdf (дата звернення 19.09.2025).

36. Україна. Асоціація франчайзингу. URL: <https://franchising.org.ua/?cat=25> (дата звернення: 07.08.2025).

37. Українець Л. Порівняльний аналіз практики франчайзингу у країнах, що розвиваються. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6202/6145> (дата звернення: 07.08.2025).

38. Федунь Ю. Становлення та розвиток франчайзингової стратегії ведення бізнесу у світовій економіці. *Вісник Львівського університету. Серія : Міжнародні відносини*. 2013. Вип. 33. С. 293-299.

39. Филюк Г. М., Магомедова А.М. Організаційно-економічний механізм формування франчайзингових партнерських відносин між підприємствами в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. № 1(30). С.7-14.

40. Франчайзинг TEZ TOUR. URL: <https://www.teztour.ua/page/franchayzing.ua.html> (дата звернення: 07.08.2025).
41. Франчайзинг мережі «Поїхали з нами». URL: <https://www.pochalisnami.ua/ua/open/buy#onlineFranchise> (дата звернення: 07.08.2025).
42. Франчайзинг та найкращі франшизи в Україні в 2025 році за версією InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/franchajzing-ta-najkrashi-franshizi-v-ukrayini-za-versiyeyu-inventure> (дата звернення: 07.08.2025).
43. Франчайзингова пропозиція ТОВ «Тез тур». URL: https://www.teztour.ua/static/main/images/pages/41/doc/TTR_Presentation_2020-1.pdf (дата звернення: 07.08.2025).
44. Чепурда Л. М., Дубіновський Д. В. Інноваційні підходи до розвитку франчайзингових мереж туристичної галузі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. № 1 (7). С. 27-31.
45. Чкана В. О. Франчайзинг у сфері туристичного та готельного бізнесу. Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали ІІ Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 18 листопада 2021 року. Т. 2. Київ : КНУТД, 2021. С. 255-259.
46. Чорна Л.В. Розвиток франчайзингу в туризмі в постковідний період: світова та вітчизняна практика. *Вісник ХНТУ. Сфера обслуговування*. 2024. № 2. С. 337-344.
47. Шевчук Є.О. Франчайзингові відносини у туристичному бізнесі: обліково-контрольний аспект. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С.832-837.
48. Шкурат М. Є., Стасишена Н. В. Франчайзинг як форма ведення бізнесу: міжнародний досвід і перспективи розвитку в Україні. *Бізнес-інформ*. 2024. №10. С.152-158.
49. 2024 Franchising Economic Outlook. URL:

<https://www.franchise.org/wpcontent/uploads/2025/03/2024-Franchising-Economic-Report.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).

50. Cruise Planners. URL: <https://www.entrepreneur.com/franchises/directory/cruise-planners/282262> (дата звернення: 25.10.2025).

51. Dream Vacations. URL: <https://www.entrepreneur.com/franchises/directory/dream-vacations/282261> (дата звернення: 25.10.2025).

52. European Code of Ethics for Franchising. URL: <https://www.aefranquicia.es/wp-content/uploads/2018/05/EUROPEAN-CODE-OF-ETHICS-FOR-FRANCHISING-NATIONAL-ANNEXES.pdf> (дата звернення: 07.08.2025).

53. Franchise 500. URL: <https://www.entrepreneur.com/franchise500?type=multisearch&data1=randomize:false,rankId:f500,category:recreation&sort=f500&sortMethod=global&globalLimit=25> (дата звернення: 25.10.2025).

54. Franchise group. URL: <https://franchisegroup.com.ua> (дата звернення: 07.08.2025).

55. International Franchising Association. URL: www.franchise.org (дата звернення: 12.08.2025).

56. La Fédération Française de la Franchise. URL: <https://www.franchise-fff.com/decouvrir-la-fff/qui-sommes-nous> (дата звернення: 07.08.2025).

57. Tragento. Franchise models for travel agencies! 2025. URL: <https://tragento.com/en/fransizni-modeli-za-putnicke-agencije> (дата звернення: 16.08.2025).

58. Travel Franchise Market Insights. Top Travel Franchise Companies. URL: https://www.verifiedmarketreports.com/product/travel-franchise-market/?utm_source=Pulse-Oct-A3&utm_medium=379 (дата звернення: 25.10.2025).