МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
завідувачка кафедри
_____ Давиденко І.В
/підпис/
“____”_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 242 «Туризм і рекреація»
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою «Управління туристичним і курортним бізнесом»
(назва освітньої програми)

на тему: **«ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В СФЕРІ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ»**

Виконавець
студентка Центру заочної форми навчання
Лабутіна Клавдія Валеріївна_____
/підпис/

Науковий керівник
к.е.н., доцент
Бедрадіна Ганна Костянтинівна
_____
/підпис/

ОДЕСА – 2025

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФРАНЧАЙЗИНГУ В ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНІЙ СФЕРІ 7

1.1. Сутність і класифікація франчайзингу як форми підприємницької діяльності 7

1.2. Теоретичні підходи до визначення організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингових відносин 16

1.3. Нормативно-правові засади функціонування франчайзингу в туристично-рекреаційному бізнесі 21

Висновки до 1 розділу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В СФЕРІ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ 28

2.1. Аналіз поширення та ефективності франчайзингових моделей в сфері туризму та рекреації в сучасних умовах 28

2.2. Діагностика організаційно-економічних механізмів функціонування існуючих франчайзингових мереж на туристичному ринку України 38

2.3. Виявлення проблем та перешкод розвитку франчайзингових відносин у сфері туризму і рекреації в реаліях України 51

Висновки до 2 розділу

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В ТУРИЗМІ І РЕКРЕАЦІЇ 64

3.1. Напрями підвищення ефективності франчайзингових відносин у туризмі та рекреації 63

3.2. Обгрунтування доцільності впровадження удосконаленого механізму розвитку франчайзингу в туризмі і рекреації в повоєнний період 67

Висновки до 3 розділу

ВИСНОВКИ 76

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 79

ДОДАТКИ 89

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується інтенсивним поширенням інтеграційних бізнес-моделей, серед яких особливе місце посідає франчайзинг. Цей інструмент господарювання забезпечує можливість масштабування успішних підприємницьких практик, поєднуючи переваги централізованого управління брендом та підприємницької ініціативи незалежних суб'єктів господарювання. У сфері туризму і рекреації франчайзинг набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє створювати конкурентоспроможні мережі туристичних агентств, готельних та ресторанних комплексів, оздоровчих закладів, що формують високий рівень якості послуг і задовольняють зростаючі потреби споживачів.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення організаційно-економічних механізмів розвитку франчайзингу в умовах глобалізації та європейської інтеграції України. Сучасні виклики, пов'язані з післявоєнною відбудовою економіки, трансформацією туристичного ринку та активізацією внутрішнього туризму, потребують пошуку ефективних форм партнерства між бізнесом і державою, оптимізації правового регулювання та впровадження інноваційних методів управління. Застосування франчайзингових моделей у туристично-рекреаційній сфері дозволяє не лише зменшити ризики для нових учасників ринку, а й забезпечити швидке відтворення успішних бізнес-концепцій, формування сталих робочих місць і зростання інвестиційної привабливості галузі.

Науковий інтерес до проблематики розвитку франчайзингу пояснюється також його мультиплікативним ефектом для суміжних галузей - транспорту, харчування, культури та сфери розваг. Удосконалення організаційно-економічного механізму функціонування франчайзингових систем передбачає

врахування інституційних умов, фінансових інструментів, механізмів державної підтримки та міжнародного досвіду. Водночас важливим є пошук балансу між стандартизацією послуг, необхідною для збереження єдиного іміджу мережі, та інноваційністю, яка забезпечує адаптацію до локальних ринків і потреб споживачів.

Отже, дослідження організаційно-економічних механізмів розвитку франчайзингу у сфері туризму і рекреації має вагоме теоретичне та практичне значення. Воно спрямоване на обґрунтування нових підходів до формування ефективних моделей співпраці, підвищення конкурентоспроможності національних підприємств та інтеграції України у світовий туристичний простір.

Різні аспекти досліджуваної проблеми знайшли відображення в працях українських дослідників: Бедрадіної Г., Босовської В., Давиденко І., Мазаракі Н., Мельниченко С., Михайлюк О., Нездоймінова С., Ткачук Т., та багатьох інших, а також в працях сучасних закордонних науковців, а саме: R. M. W. Yeung, Maureen Brookes, Levent Altınay, Q. Xiao, Carles Mulet-Forteza, Berta Ferrer-Rosell,Onofre Martorell Cunill, Salvador Linares-Mustarós та інших.

Обрана тема «Вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу в сфері туризму і рекреації» характеризується власною метою та завданнями дослідження, об’єктом та предметом, із використанням відповідної методологічної основи.

Метою даної роботи є наукове обґрунтування та розробка пропозицій щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу в сфері туризму і рекреації з урахуванням національних особливостей та міжнародного досвіду.

Досягнення мети дослідження обумовило вирішення наступних завдань:

- ✓ розкрити сутність і класифікацію франчайзингу як форми підприємницької діяльності;

- ✓ проаналізувати теоретичні підходи до визначення організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингових відносин;
- ✓ визначити нормативно-правові засади функціонування франчайзингу в туристично-рекреаційному бізнесі;
- ✓ проаналізувати поширення та ефективность франчайзингових моделей у туризмі та рекреації України в сучасних умовах;
- ✓ зробити діагностику організаційно-економічних механізмів функціонування існуючих франчайзингових мереж на туристичному ринку України;
- ✓ виявити проблеми та перешкоди розвитку франчайзингових відносин у сфері туризму і рекреації в реаліях України;
- ✓ запропонувати напрями підвищення ефективності франчайзингових відносин у туризмі та рекреації;
- ✓ обгрунтувати доцільность впровадження удосконаленого механізму розвитку франчайзингу в туризмі і рекреації в повоєнний період.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад формування й функціонування франчайзингових систем у туристично-рекреаційній діяльності.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічний механізм розвитку франчайзингу у сфері туризму і рекреації.

Інформаційна база дослідження. Дослідження по темі кваліфікаційної роботи проводилися за допомогою літературних джерел, матеріалів офіційних сайтів досліджуваних компаній, останніх досліджень науковців з даної тематики, законодавчих та нормативних актів України, праць вітчизняних та зарубіжних науковців, власних спостережень, періодичних видань, матеріалів мережі Інтернет.

Методи дослідження. У роботі використано системний підхід, методи аналізу та синтезу, порівняльний і структурно-функціональний аналіз,

статистичні методи для оцінки тенденцій розвитку франчайзингу, а також методи економіко-математичного моделювання для обґрунтування напрямів удосконалення механізму його впровадження.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання сформульованих пропозицій у діяльності туристичних компаній, готельних та рекреаційних закладів, органів державної влади та місцевого самоврядування для стимулювання розвитку франчайзингу, підвищення ефективності управління та залучення інвестицій у галузь. Окремі положення кваліфікаційної роботи були апробовані та оприлюднені в матеріалах V Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України» (м. Одеса, 9 квітня 2025 р.) та надруковані тези за темою «Напрями підвищення ефективності застосування франчайзингу в діяльності туристичного оператора «JOIN UP!».

Структура роботи та послідовність викладу матеріалу обумовлені змістом досліджуваної проблеми, вибраною методологією, базою дослідження, яка потребувала відповідної логіки упорядкування. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 92 сторінки. Робота містить 10 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел включає 92 найменування і викладений на 10 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФРАНЧАЙЗИНГУ В ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНІЙ СФЕРІ

1.1. Сутність і класифікація франчайзингу як форми підприємницької діяльності

Франчайзинг як сучасна форма ведення бізнесу поступово охоплює нові ринки та здобуває популярність у різних країнах світу. Його поширення пояснюється високою результативністю та стабільністю франчайзингових компаній. Ця модель є однаково привабливою як для досвідчених підприємців, які прагнуть оптимізувати доходи та розширити масштаби діяльності, так і для початківців, які лише входять у бізнес-середовище. За статистичними даними, щогодини у світі відкривається близько восьми нових франчайзингових підприємств, і понад 80 % з них демонструють прибутковість та динамічне зростання [1].

Термін «франчайзинг» походить від французького слова «franchise»-привілей, пільга. В «Словнику франчайзингу та бізнесу» він визначається як форма співпраці між незалежними у фінансовому й юридичному плані сторонами (фізичними чи юридичними особами), в межах якої одна сторона - франчайзер, що володіє напрацьованим бізнесом, торговою маркою, ноу-хау, комерційними секретами, репутацією та іншими нематеріальними активами - передає іншій стороні (франчайзі) право користування цією системою на визначених умовах [2, с.24-28].

Розглядаючи правову сутність та особливості правового режиму франчайзингу, І. Леськів зазначає, що комерційний франчайзинг передбачає укладення договору, відповідно до якого франчайзер надає іншій стороні право користування товарними знаками, фірмовим стилем, діловими моделями та іншими інтелектуальними ресурсами, що належать йому на законних підставах. При цьому франчайзі здійснює підприємницьку діяльність у межах єдиної

бізнес-системи, дотримуючись вимог, встановлених договором, і сплачує франчайзеру визначені контрактом платежі [3].

На думку Л. В. Михалко, договір франчайзингу є різновидом комерційного контракту, який укладається між суб'єктом господарювання, що володіє зареєстрованими товарними знаками, патентами, технологіями та іншими нематеріальними активами, і іншою особою, якій надається право користування цими об'єктами у межах ліцензованої угоди. Такий договір регламентує передачу операційних ресурсів та визначає порядок співпраці між сторонами [4, с.67-69].

Відповідно до Цивільного кодексу України (ст. 1115), договір франчайзингу, який у національному законодавстві іменується договором комерційної концесії, визначається як угода, за якою правовласник (франчайзер) надає іншій стороні (користувачеві, франчайзі) за плату право користування комплексом належних йому прав для виробництва, продажу певних видів товарів чи надання послуг відповідно до встановлених вимог [5].

У міжнародній практиці поняття франчайзингу трактується ширше, ніж у національному законодавстві. Так, згідно з визначенням Німецької асоціації франчайзингу, франчайзинг розглядається як система збуту, що ґрунтується на партнерських відносинах, у межах яких франчайзер за винагороду надає франчайзі право реалізовувати продукцію або надавати послуги під своїм іменем. Такий підхід підкреслює не лише економічну, а й організаційну взаємозалежність між сторонами [6, с.254-258].

Визначення, запропоноване Міжнародною асоціацією франчайзингу, акцентує увагу на тому, що франчайзинг є методом розширення бізнесу та поширення товарів і послуг на основі ліцензійних відносин. Це визначення відображає ключову ідею міжнародної практики - використання механізму франчайзингу для глобального розвитку підприємницької діяльності через партнерську взаємодію та передачу нематеріальних активів. Поняття «міжнародний франчайзинг» є багатогранним і охоплює різні аспекти ділового

співробітництва, яке реалізується у формі договору міжнародного франчайзингу. Дослідники виділяють два підходи до розуміння цього явища -у широкому та вузькому сенсах [7].

У широкому розумінні міжнародний франчайзинг розглядається як форма довгострокового партнерства між франчайзером та франчайзі, спрямованого на досягнення спільних економічних цілей - виробництва продукції, реалізації товарів або надання послуг під торговою маркою франчайзера на визначеній території іноземної держави. Співробітництво здійснюється в межах чітко регламентованих умов договору міжнародного франчайзингу, який передбачає використання комплексу цивільно-правових угод - договорів оренди приміщень, постачання продукції, маркетингових та навчальних послуг тощо.

У вузькому розумінні міжнародний франчайзинг розглядається не лише як сукупність переданих прав, а й як система взаємних зобов'язань між сторонами, врегульованих нормами цивільного права. Основним елементом такої взаємодії виступає договір про передачу комплексу виключних прав, який стає базовою ланкою для подальшого укладення супутніх контрактів, що забезпечують реалізацію комплексного економічного партнерства між франчайзером і франчайзі [8].

Франчайзингова модель розглядається як специфічний метод збуту та просування товарів і послуг, що охоплює елементи маркетингу, менеджменту й дистрибуції. При цьому франчайзі отримує право діяти відповідно до технологічних і організаційних стандартів франчайзера [9, с.27–31]. Важливо, що франчайзер здійснює постійний супровід партнера, надаючи консультативну, маркетингову та організаційну допомогу. Натомість франчайзі зобов'язується здійснювати фінансові відрахування у двох основних формах:

1. Паушальний внесок - одноразовий платіж при укладенні франчайзингової угоди;

2. Роялті - регулярні (переважно щомісячні) виплати у вигляді фіксованої суми або певного відсотка від обігу [10, с. 18].

Сутність франчайзингу полягає у передачі великою відомою компанією прав на використання своєї бізнес-моделі меншому підприємству (часто новоствореному), що дозволяє останньому працювати за відпрацьованою технологією, користуватися брендом і отримувати навчально-консалтингову підтримку [11, с.79-84]. Попри наявність різних модифікацій франчайзингових систем, базовий принцип їх функціонування залишається незмінним: франчайзер, маючи успішно організовану бізнес-технологію, укладає з франчайзі угоду, що надає останньому право застосовувати накопичений досвід і перевірену бізнес-модель на практиці (Рис.1.1)

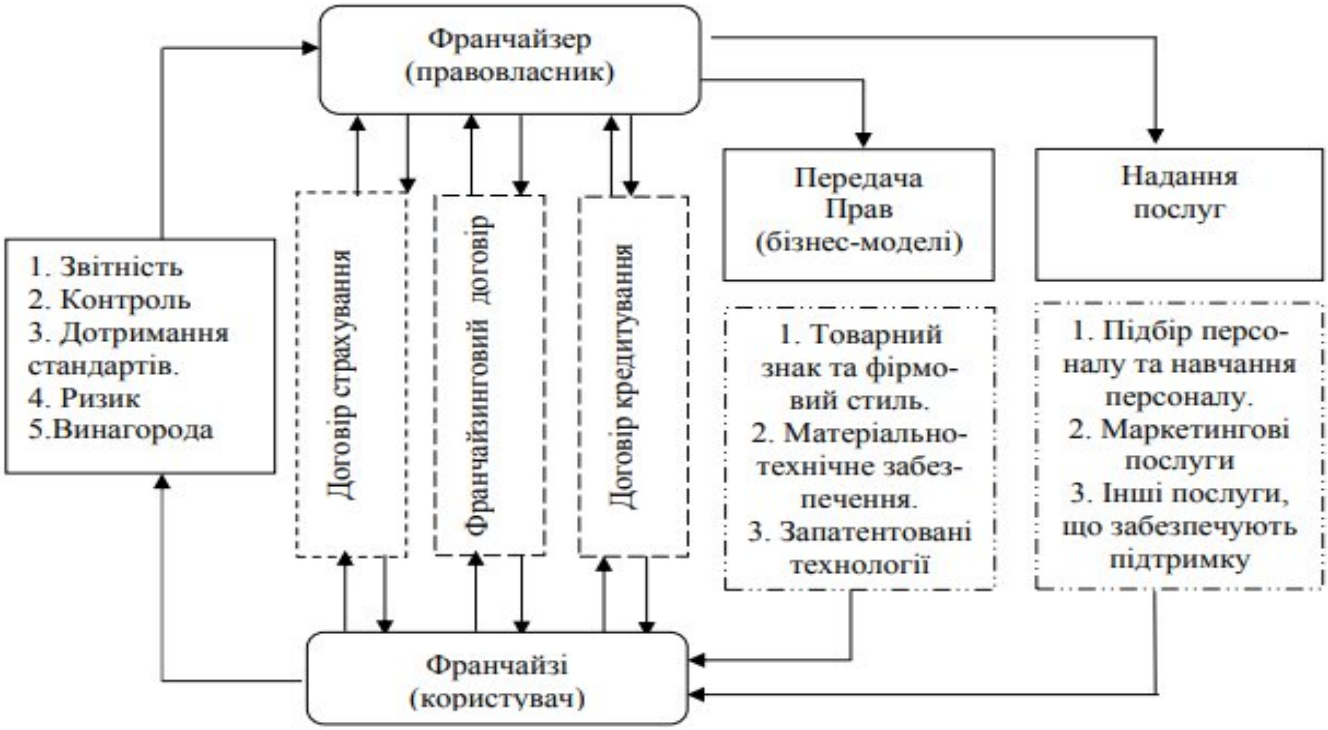


Рис.1.1. Схема взаємодії суб’єктів франчайзингу

(Джерело: складено автором на основі [12, с.48-56])

У зв’язку з багатогранністю форм і моделей функціонування франчайзингової діяльності в економічній літературі пропонується низка її класифікаційних підходів. Науковці виокремлюють щонайменше шість базових

груп класифікацій, що відображають різні аспекти побудови та розвитку франчайзингових відносин [13, с. 60-–65].

1. Класифікація за характером діяльності об’єкта франчайзингу.

У цьому випадку враховується вид діяльності, що передається франчайзі:

- товарний франчайзинг - передбачає продаж готової продукції під торговою маркою франчайзера (поширений у торгівлі напоями, одягом, аксесуарами);
- виробничий франчайзинг- орієнтований на надання франчайзі права виготовляти продукцію за технологіями франчайзера (наприклад, у харчовій промисловості чи автомобілебудуванні);
- діловий франчайзинг-передбачає передачу комплексної бізнес-моделі з маркетингом, менеджментом і фінансовими інструментами;
- сервісний франчайзинг - використовується у сфері послуг (готельні мережі, туристичні агентства, заклади харчування).

2. Класифікація за кількістю франшиз. Тут розрізняють:

- франчайзинг окремого підприємства (одноосібна угода між франчайзером та одним франчайзі);
- корпоративний франчайзинг, який об’єднує цілу групу підприємств у єдину мережу, часто із централізованим управлінням.

3. Класифікація за стратегією розширення франчайзингової системи.Можливі кілька моделей:

- класичний франчайзинг з опціоном* (право подальшого розширення або купівлі додаткових точок);
- конверсійний франчайзинг* (приєднання вже діючого бізнесу до франчайзингової мережі);
- дочірній франчайзинг* (створення франчайзингової мережі власними дочірніми структурами);

- ❖ франчайзинг на основі управлінського контракту (передача франчайзі права управління об’єктом із збереженням власності за франчайзером).

4. Класифікація за структурою франчайзингової системи:

- ❖ індивідуальний франчайзинг (угода стосується одного підприємства або торгової точки);
- ❖ регіональний франчайзинг (франчайзі отримує виключне право на розвиток мережі у певному регіоні чи країні).

5. Класифікація за місцем франчайзера у каналі збуту. Можливі різні комбінації:

- ❖ виробник - роздрібний торговець (класичний варіант, коли франчайзер - виробник, а франчайзі - роздрібна торгова точка);
- ❖ виробник - оптовий торговець (право на реалізацію продукції через оптові канали);
- ❖ оптовий торговець - роздрібний торговець (франчайзером виступає оптовик, який передає роздрібним точкам бізнес-модель та бренд);
- ❖ постачальник послуг – роздрібний торговець (сфера послуг: туризм, рекреація, готельні мережі, страхові компанії).

6. Класифікація за вартістю франшизи з позиції інвестора. Умовно виділяють кілька рівнів залежно від обсягу інвестицій:

- ❖ до 10 тис. дол. США (наприклад, франшизи у сфері побутових послуг);
- ❖ 10–24,9 тис. дол. (освітні послуги, туристичні агентства, організація подорожей);
- ❖ 25–49,9 тис. дол. (магазини спортивного одягу й аксесуарів);
- ❖ 50–99,9 тис. дол. (кафе, мережі швидкого харчування, поліграфія);
- ❖ 100–499 тис. дол. (мережі ресторанів, супермаркети, рекламні агентства);
- ❖ 500 тис. – 1 млн дол. (готельні комплекси, великі ресторани, фітнес-мережі)(табл.1.1.)

Застосування такої класифікації дозволяє:

1. Чітко визначити роль кожної форми франчайзингу в підприємницькій діяльності;

Таблиця 1.1.

Класифікація франчайзингу

Критерій класифікації	Види франчайзингу	Приклади / Сфера застосування
За характером діяльності	• Товарний • Виробничий • Діловий • Сервісний	Торгівля товарами; виробництво харчових продуктів; туристичні агентства; готельні та ресторанні мережі
За кількістю франшиз	• Індивідуальний (одне підприємство) • Корпоративний (мережа підприємств)	Окремий ресторан / велика мережа закладів харчування
За стратегією розширення	• Класичний з опціоном • Конверсійний • Дочірній • Управлінський контракт	Приєднання локальних агентств до міжнародної мережі; створення дочірніх структур
За структурою системи	• Індивідуальний • Регіональний	Франшиза однієї точки / ексклюзив на регіон чи країну
За місцем у збутовому каналі	• Виробник – роздрібний торговець • Виробник – оптовик • Оптовик – роздрібний торговець • Постачальник послуг – роздрібний торговець	Виробник напоїв – бари; готельна мережа – локальні турфірми
За вартістю для інвестора	• До 10 тис. дол. • 10–25 тис. дол. • 25–50 тис. дол. • 50–100 тис. дол. • 100–500 тис. дол. • 500 тис. – 1 млн дол.	Послуги хімчистки; туристичні агенції; мережі кафе; супермаркети; готельні та фітнес-мережі

Джерело: складено автором на основі [12,13]

2. Обґрунтовано обирати оптимальний формат співпраці між франчайзером і франчайзі залежно від цілей бізнесу;
3. Здійснювати прогнозування розвитку франчайзингової системи з урахуванням ринкових і галузевих тенденцій [14, с. 181–184].

Класифікація франчайзингу є надзвичайно важливою складовою наукового та практичного осмислення цієї форми підприємницької діяльності. Вона дозволяє систематизувати різноманітні типи франчайзингових відносин, розкрити їхню економічну, правову та організаційну сутність, а також визначити специфіку механізмів взаємодії між франчайзером і франчайзі.

Передусім, класифікація сприяє формуванню єдиного понятійного апарату, який є необхідним для коректного відображення сутності франчайзингових процесів у наукових дослідженнях, законодавстві та господарській практиці. Вона забезпечує можливість розмежування видів франчайзингу за основними критеріями – сферою діяльності, характером взаємовідносин сторін, ступенем інтеграції бізнесу, територіальним масштабом тощо.

З практичної точки зору, класифікація виконує функцію орієнтира для учасників ринку, допомагаючи підприємцям обирати оптимальну модель співпраці відповідно до їхніх стратегічних цілей, фінансових можливостей і ринкових умов. Вона також дозволяє інвесторам і потенційним франчайзі більш чітко оцінювати ризики, витрати, вимоги до якості продукції чи послуг, що особливо актуально в умовах конкурентного середовища.

Крім того, чітке розмежування видів франчайзингу має важливе регуляторне значення. Для державних органів і правозастосовних інституцій класифікація виступає інструментом визначення правового статусу суб’єктів франчайзингових відносин, встановлення вимог до ліцензійних угод, податкових механізмів та захисту прав сторін. Це сприяє підвищенню прозорості франчайзингового ринку, зниженню кількості конфліктів і зловживань, а також формуванню сприятливого інвестиційного клімату.

Отже, класифікація франчайзингу є методологічною основою його теоретичного аналізу та практичної реалізації. Вона виступає інструментом впорядкування знань, засобом забезпечення ефективності управління франчайзинговими системами та важливим елементом правового регулювання у сфері підприємницької діяльності.

Схема класифікації франчайзингу наведено на рисунку 1.2.

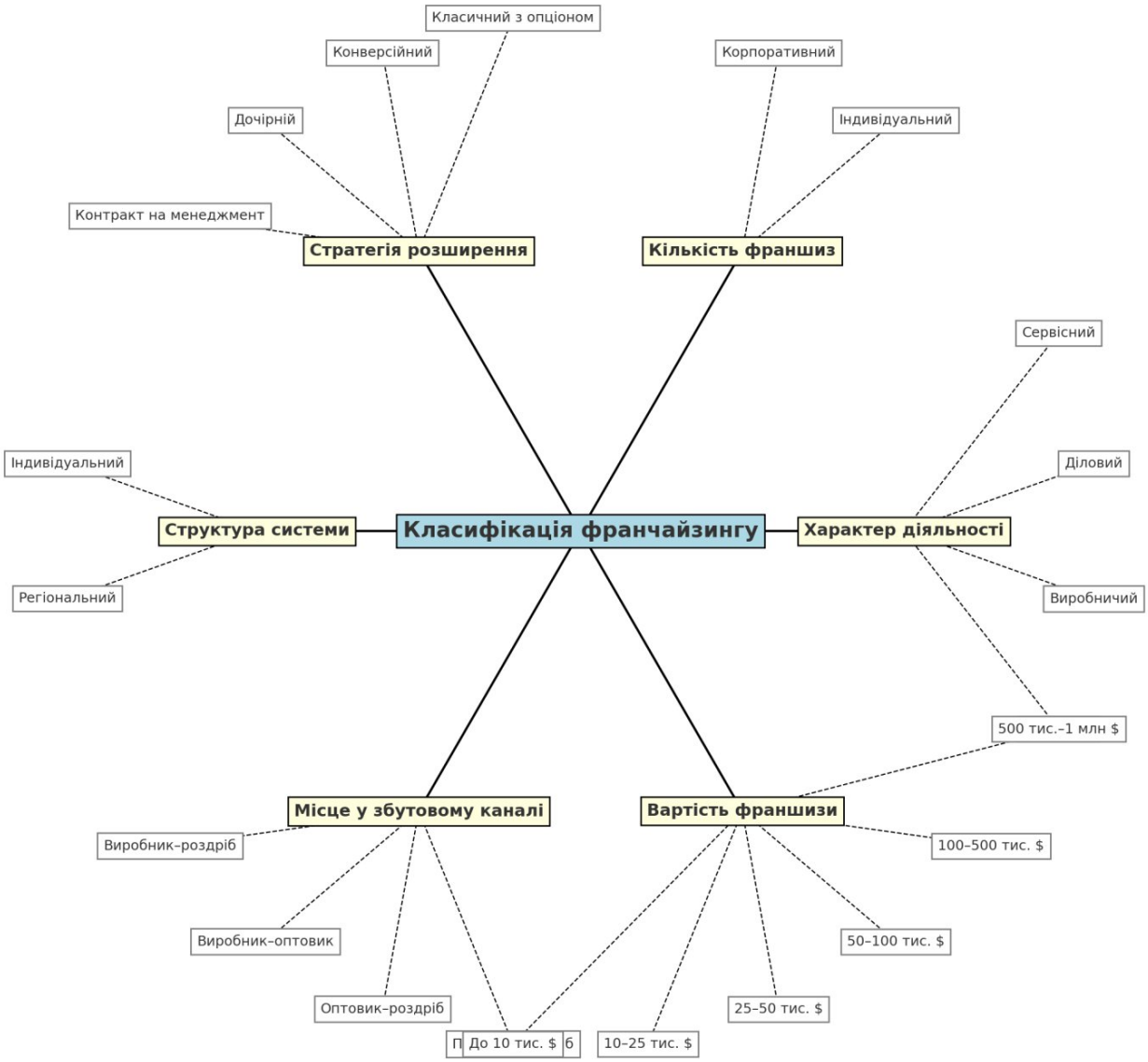


Рис.1.2. Схема класифікації франчайзингу

(Джерело: складено автором на основі [12-14])

У сфері туризму й рекреації найбільшого поширення набули «діловий» та «сервісний» франчайзинг, адже саме вони забезпечують уніфікацію

стандартів обслуговування, підтримку іміджу та масштабування бренду на нові ринки.

1.2. Теоретичні підходи до визначення організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингових відносин

Організаційно-економічний механізм розвитку франчайзингових відносин розглядається як сукупність методів, принципів та інструментів, які забезпечують ефективну взаємодію франчайзера і франчайзі. Він поєднує організаційні та економічні елементи, що формують цілісну систему управління [15,с.92-97].

У науковій літературі сформувалося кілька підходів: інституціональний, функціональний, системний, ресурсний, процесний та синергетичний, кожен з них дозволяє висвітлити різні аспекти розвитку франчайзингових відносин [16].

Інституціональний підхід розглядає франчайзинг як соціально-економічний інститут, що функціонує на основі формалізованих норм, угод і правил. У центрі уваги перебувають контрактні відносини між франчайзером і франчайзі, правові механізми їх захисту, інституційні обмеження та державна політика.

Організаційно-економічний механізм у цьому контексті трактується як система правил і регуляторів, що визначають можливості входження у франчайзингову мережу, рівень зобов’язань та гарантії сторін. Сильна сторона підходу - чіткість і правова визначеність; обмеження - можливе звуження дослідження лише до формальних аспектів, без урахування неформальних практик [17].

Функціональний підхід концентрується на ролях і завданнях, які виконує організаційно-економічний механізм у системі управління франчайзинговими відносинами. До ключових функцій відносять планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію діяльності. Франчайзер виступає як

координатор бізнес-процесів, а франчайзі реалізує стандартизовані операції. Цей підхід дає змогу виділити управлінські інструменти та методи впливу на розвиток мережі. Його слабка сторона - обмеженість, оскільки він часто не враховує зовнішні чинники й інституційні умови [18].

Згідно з системним підходом, франчайзинг розглядається як комплексна багаторівнева система, де поєднуються організаційні, економічні, правові та соціальні компоненти. Організаційно-економічний механізм у такій інтерпретації виконує інтегруючу функцію, забезпечуючи узгодженість усіх елементів. Системний аналіз дозволяє виявити внутрішні та зовнішні зв'язки, сформувати цілісну картину розвитку франчайзингової мережі. Обмеженням є складність практичного застосування, адже потребує значних ресурсів для моделювання та оцінювання [19].

Ресурсний підхід акцентує увагу на розподілі та ефективному використанні ресурсів між учасниками франчайзингових відносин. Франчайзер забезпечує бренд, технології, ноу-хау, стандарти, а франчайзі – інвестиції, локальні знання, операційний менеджмент. Організаційно-економічний механізм у цьому випадку трактується як система координації ресурсів для досягнення спільної мети. Сильна сторона підходу - можливість оцінки економічної доцільності співпраці. Обмеження полягає в недооцінці соціально-психологічних факторів та впливу зовнішнього середовища [20, с.134-142].

Процесний підхід розглядає франчайзинг як сукупність стандартизованих бізнес-процесів, що відтворюються в межах мережі. Організаційно-економічний механізм визначається як набір методів управління потоками ресурсів, інформації, знань і компетенцій. Основна перевага підходу - можливість формалізації й автоматизації управлінських процедур, що підвищує ефективність і контроль. Недолік - ризик надмірної бюрократизації та втрати гнучкості, що може обмежити інноваційність франчайзі [21, с.42-45].

Синергетичний підхід зосереджується на ефекті «доданої вартості», що виникає у результаті взаємодії франчайзера та франчайзі. Спільне використання

ресурсів, обмін знаннями, стандартизація й кооперація створюють результат, який перевищує суму індивідуальних внесків. Організаційно-економічний механізм у такій логіці - це інструмент формування синергії, що посилює ринкові позиції обох сторін. Основним недоліком цього підходу є складність кількісного вимірювання синергетичного ефекту та залежність від якісних характеристик партнерства[22,с.155-171]. В таблиці 1.2. наведено порівняння теоретичних підходів до класифікації організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингових відносин.

Таблиця 1.2.

Порівняння теоретичних підходів до класифікації організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингових відносин

Підхід	Переваги	Обмеження
1	**2**	**3**
Інституціональний	Забезпечує правову визначеність і захист сторін; підкреслює роль контрактів і норм.	Надмірна формалізація може знижувати гнучкість системи.
Функціональний	Фокус на управлінських функціях: планування, організація, контроль; зрозумілий для практиків.	Може ігнорувати ширший контекст і взаємозв’язки з середовищем.
Системний	Розглядає франчайзинг як комплексну багаторівневу систему; підкреслює узгодженість елементів.	Вимагає значних ресурсів для аналізу і моделювання.
Ресурсний	Наголос на ефективному використанні ресурсів; чітко пояснює розподіл ролей між франчайзером і франчайзі.	Недостатньо враховує інституційні та соціальні чинники.

Продовження таблиці 1.2.

1	2	3
Процесний	Дозволяє стандартизувати бізнес-процеси і підвищити ефективність управління.	Може призводити до бюрократизації та втрати гнучкості.
Синергетичний	Пояснює ефект «доданої вартості» від співпраці; підкреслює переваги партнерства.	Складність вимірювання синергетичних ефектів у практиці.

Джерело: складено автором на основі [20-22]

Розгляд інституціонального, функціонального, системного, ресурсного, процесного та синергетичного підходів дозволив визначити багатовимірність організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингових відносин Кожен із них висвітлює окремий аспект функціонування системи – від правового регулювання та управлінських функцій до розподілу ресурсів і створення синергетичного ефекту (рис.1.3.).

Узагальнення наведених наукових підходів – інституціонального, функціонального, системного, ресурсного, процесного та синергетичного -має важливе методологічне значення, оскільки дає змогу створити цілісну теоретико-практичну модель організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингових відносин.

По-перше, узагальнення цих підходів забезпечує інтеграцію різних наукових парадигм у межах єдиної концепції, що дозволяє розглядати франчайзинг не лише як економічне явище, а як комплексну соціально-економічну систему, де поєднуються правові, управлінські, фінансові та поведінкові аспекти.

По-друге, систематизація підходів сприяє виявленню закономірностей і взаємозв’язків між окремими елементами франчайзингового механізму – від нормативно-правового забезпечення до практичної реалізації управлінських рішень і формування синергетичних ефектів. Це створює методологічну основу

для подальших досліджень і практичних рекомендацій щодо розвитку франчайзингових систем.



Рис.1.3. Багатовимірність організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингових відносин

(*Джерело*: складено за матеріалами [21-22])

По-третє, узагальнення дозволяє здійснити оцінку ефективності франчайзингової взаємодії на макро- та мікрорівнях, визначити чинники успішності франчайзингових моделей у різних галузях економіки, а також сформувати адаптивні управлінські стратегії для національного та міжнародного ринку.

1.3. Нормативно-правові засади функціонування франчайзингу в туристично-рекреаційному бізнесі

Привабливість франчайзингу та його активне поширення на світових ринках пояснюються комплексним характером цих відносин, високим рівнем прозорості й вигодами, що виникають завдяки системним зв'язкам між учасниками. Подібна модель забезпечує створення однорідної та стандартизованої мережі, сприяє раціональному розподілу інвестиційних ресурсів, формуванню широкої збутової інфраструктури, посиленню конкурентних переваг як окремих підприємців, так і мережі в цілому. Важливою перевагою є й те, що франчайзинг дозволяє новим учасникам виходити на ринок із мінімальними ризиками, спираючись на відпрацьовані бізнес-моделі та підтримку франчайзера. Внутрішня координація діяльності у межах системи забезпечує оптимізацію витрат, зокрема під час просування нових чи модифікованих продуктів і послуг, що додатково посилює конкурентоспроможність мережі [23, с. 123–126]. Вигоди франчайзингу є взаємними для обох сторін. Для франчайзера він виступає ефективним інструментом зростання бізнесу без необхідності залучати власний капітал у великому обсязі. Крім того, франчайзингові мережі відзначаються високою мотивацією учасників, адже власник малого бізнесу, який діє як франчайзі, зацікавлений у розвитку не менше, ніж франчайзер. Для франчайзі ж приєднання до мережі є певною гарантією стабільності та зниження ризиків, адже він працює під відомим брендом та з використанням перевірених технологій [24].

Серед головних переваг франчайзингу у сфері туризму та рекреації можна виділити такі:

- швидке розширення бізнесу з мінімальними стартовими інвестиціями;
- збереження єдиних стандартів якості послуг;
- можливість залучення кредитних ресурсів;

- фінансова підтримка з боку франчайзера;
- впізнаваність і популярність торгової марки;
- чітка організаційна схема управління;
- доступ до маркетингових інструментів і методик;
- економія коштів завдяки ефекту масштабу.



Рис.1.4. Переваги франчайзингу у сфері туризму та рекреації

(Джерело: складено автором за матеріалами [25])

Водночас у франчайзингових відносинах існують і певні обмеження. До них належать:

- висока вартість входження (запуск бізнесу потребує значних витрат на рекламу, маркетинг і облаштування об'єкта);
- обмежена автономія (франчайзі зобов'язаний дотримуватися правил і стандартів франчайзера, що може стримувати ініціативність);
- ризик невдачі (економічні коливання чи помилки в управлінні можуть зумовити збитковість підприємства);

- внутрішня конкуренція (на одному ринку може функціонувати надмірна кількість франшиз, які змагаються за спільних клієнтів);
- залежність від франчайзера (жорсткі умови договору іноді позбавляють франчайзі гнучкості у прийнятті рішень) [26, с.95-102].

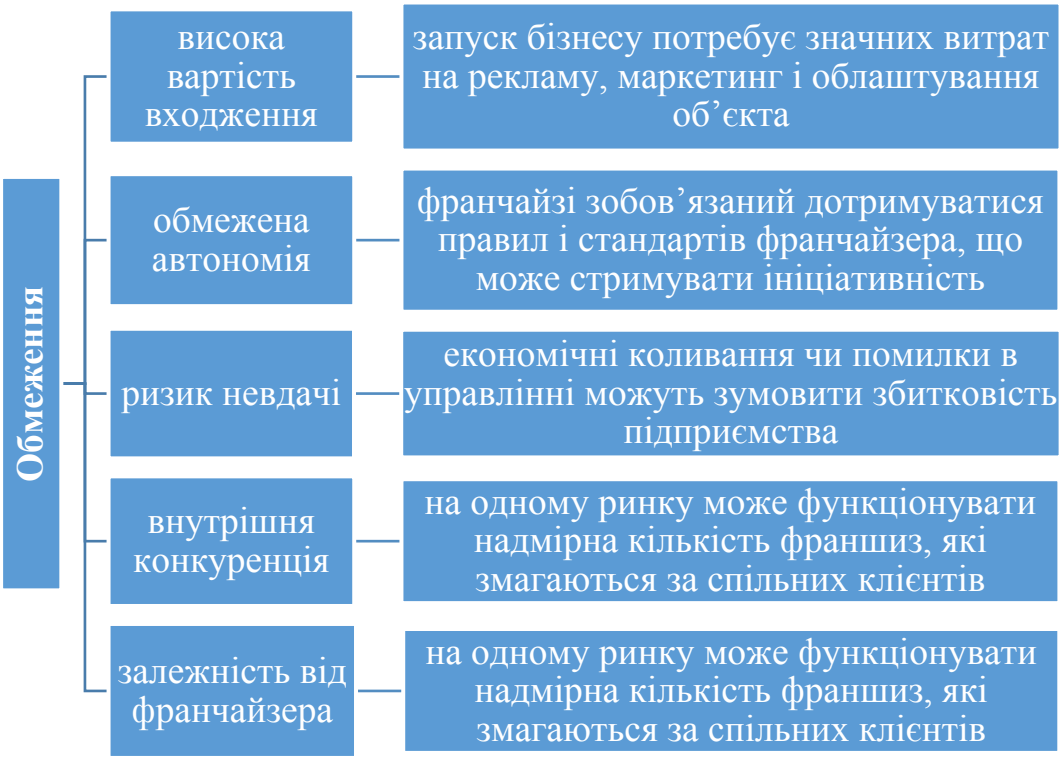


Рис.1.5. Обмеження при впровадженні франчайзингових відносин (*Джерело*: складено за матеріалами [26])

Варто наголосити, що більшість вказаних проблем пов'язані з організаційними аспектами функціонування франчайзингових систем.

Особливої уваги потребує правове регулювання. В українському законодавстві термін «договір франчайзингу» прямо не використовується. Замість нього закріплено поняття «договір комерційної концесії», положення якого відображені у главі 36 Господарського кодексу України та главі 76 Цивільного кодексу України. Так, відповідно до ст. 1115 ЦКУ, правоволоділець зобов'язується надати користувачеві право використовувати комплекс своїх прав для виробництва чи продажу товарів і надання послуг за визначену

плату [5]. Стаття 1116 ЦКУ уточнює, що предметом такої угоди є право на використання об’єктів інтелектуальної власності (торговельних марок, промислових зразків, винаходів, комерційних таємниць тощо) та ділової репутації. А згідно зі ст. 366 ГКУ, користувач зобов’язаний дотримуватися умов використання отриманих прав і сплачувати винагороду [5, 27].

Разом з тим, українське законодавство поки що не передбачає механізмів захисту франчайзі, які активно застосовуються у США та країнах ЄС (зокрема, у сфері переддоговірного розкриття інформації). У практиці вітчизняного бізнесу поширеною є ситуація, коли франчайзі отримує неповну або спотворену інформацію про франшизу. Відсутність чіткої нормативної бази створює прогалини у захисті прав сторін, залишаючи їхні відносини значною мірою на власний розсуд і ризик [28].

Проблема врегулювання цих питань визнається як науковцями, так і практиками. В Україні вже розроблено проект Закону «Про франчайзинг» [29], однак він ще не набрав чинності. У США та ЄС законодавство детально регламентує франчайзингові відносини, що сприяє захисту інтересів сторін. Для порівняння: у країнах ЄС діють національні закони про розкриття інформації (Франція, Італія, Іспанія, Німеччина), а відносини франчайзингу тривалий час регулював Регламент ЄС № 330/2010 (чинний до 2022 р.) [30].

У країнах Європейського Союзу більшість суб’єктів господарювання, що надають послуги у сфері туризму, представлені малими підприємствами. Саме мікро- та малі бізнеси формують близько 64% доданої вартості туристичного сектору та забезпечують зайнятість понад 84% працівників галузі. Найбільша концентрація таких підприємств спостерігається у сфері гостинності, де власники, як правило, здійснюють діяльність самостійно або працюють за франчайзинговими договорами з великими мережевими компаніями.

За даними Німецької асоціації франчайзингу, у країні фіксується стабільне щорічне зростання кількості підприємств та обсягів їх доходів. Так, у 2023 році в Німеччині діяло 147,3 тис. франчайзингових підприємств, які разом

забезпечили 147,6 млрд євро доходу. У цих структурах працювало понад 831 тис. осіб, з яких 48% були зайняті у сфері послуг, 19% - у галузі громадського харчування, туризму та відпочинку, 19% - у роздрібній торгівлі, а 14% - у сфері будівництва, ремесел і реконструкційних робіт [31]. Саме тому Німеччина розглядається як один із найперспективніших європейських ринків для подальшого розвитку та експансії франчайзингових моделей [32].

Водночас Польща демонструє стабільне зростання франчайзингового сектору, що свідчить про його зрілість. Згідно з даними журналу Forbes, у 2019 році Республіка Польща увійшла до переліку найбільш привабливих країн для розвитку франчайзингу. Такий статус країна отримала завдяки активному збільшенню кількості міжнародних франшиз, а також успішному виходу польських брендів на зовнішні ринки. На початку 2023 року у Польщі функціонувало понад 1300 франчайзингових моделей та близько 87 тис. франчайзингових підприємств, які забезпечували роботою приблизно півмільйона осіб [31]. Це підтверджує роль франчайзингу як важливого інструменту підтримки малого та середнього бізнесу. Основні риси європейської моделі франчайзингу в туризмі представлено на рисунку 1.6.

Поширення франчайзингових практик також спостерігається в Азійсько-тихоокеанському регіоні. Зокрема, «Helloworld Travel» – провідна австралійська туристична компанія об’єднує понад 2000 незалежних франчайзингових туристичних агентств, що робить її найбільшою мережею у сфері туризму в Австралії. Інша відома компанія – «Flight Centre Travel Group», заснована у 1982 році, на сьогодні представлена більш ніж 30 брендами та має розгалужену міжнародну мережу у 90 країнах світу [33].

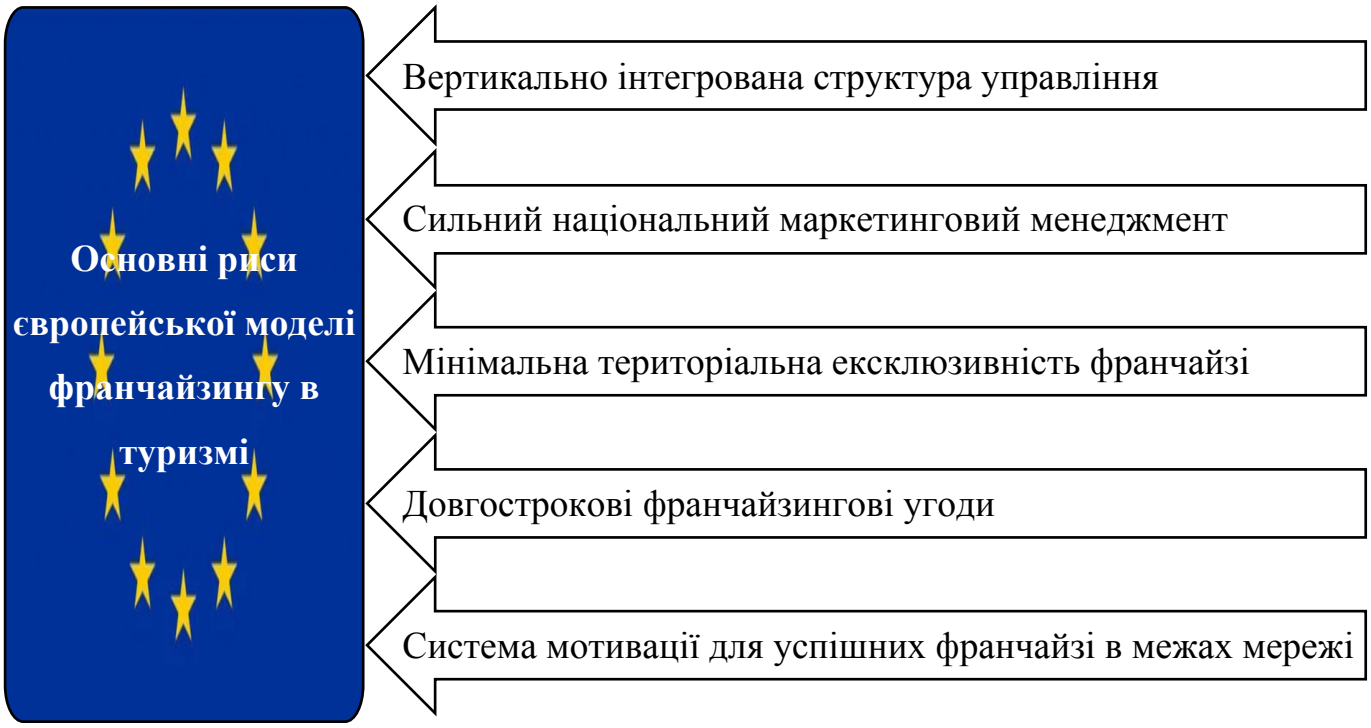


Рис.1.6. Європейська модель франчайзингу в туризмі та рекреації

(Джерело: складено автором на основі [31-33])

В Азії поширені моделі поєднання національних традицій із міжнародними стандартами. Для України важливо адаптувати цей досвід. Це свідчить про необхідність гармонізації українського законодавства з міжнародними нормами та створення дієвих правових гарантій для всіх учасників франчайзингових відносин.

Висновки до розділу 1.

У результаті дослідження теоретико-методологічних основ франчайзингу у сфері туризму і рекреації було з'ясовано, що ця форма підприємницької діяльності являє собою складний організаційно-економічний механізм, який охоплює правові, управлінські, фінансові та соціальні аспекти взаємодії між суб'єктами ринку. Розглянуті підходи - інституціональний, функціональний, системний, ресурсний, процесний і синергетичний - дозволяють комплексно інтерпретувати зміст франчайзингових відносин. Інституціональний підхід підкреслює роль нормативно-правового регулювання і контрактної дисципліни;

функціональний – управлінські завдання та механізми координації; системний – взаємозв'язок усіх структурних елементів; ресурсний – ефективний розподіл нематеріальних і матеріальних активів; процесний – стандартизацію бізнес-процесів; синергетичний – отримання додаткових ефектів від співпраці франчайзера та франчайзі.

У сфері туризму і рекреації франчайзинг виявляє низку беззаперечних переваг: він забезпечує швидке масштабування бізнесу за рахунок залучення капіталу франчайзі, створює умови для уніфікації якості послуг, дозволяє зменшити інвестиційні ризики та відкриває доступ до нових ринків. Разом з тим, існують і проблемні аспекти: висока вартість франшизи, ризик надмірної залежності франчайзі, конкуренція між представниками однієї мережі та недостатній рівень законодавчого регулювання в Україні.

Отже, франчайзинг у туристично-рекреаційній сфері можна визначити як багатовимірну систему з потужним потенціалом розвитку, яка водночас потребує гармонізації з міжнародними практиками та вдосконалення правових механізмів. Це дозволить посилити його роль у розвитку національного туристичного бізнесу та забезпечити інтеграцію України у глобальний ринок послуг гостинності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В СФЕРІ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ

2.1. Аналіз поширення та ефективності франчайзингових моделей в сфері туризму та рекреації в сучасних умовах

Щорічний рейтинг найбільших франчайзингових систем у світі формується у вигляді переліку «Top 100 Global Franchises» [34], де головна увага приділяється міжнародним мережам, що здійснюють діяльність щонайменше у двох країнах. Для укладання цього рейтингу використовуються фінансові звіти, документи про розкриття інформації щодо франшизи (FDD) та інші публічні галузеві джерела. Зібрані показники аналізуються за допомогою спеціальної запатентованої алгоритмічної методики, що забезпечує максимальну об’єктивність результатів.

За інформацією компанії «Franchise Group», близько половини (≈50 %) усіх франчайзингових підприємств у світі зосереджено у сферах роздрібної торгівлі та громадського харчування (рис. 2.1). Зокрема, згідно з їх каталогом, у 2019 р. серед 500 найуспішніших франчайзингових підприємств Європи 12,4 % припадало на заклади готельно-ресторанного бізнесу, з яких 9,0 % становили ресторанні мережі. При цьому серед провідних гравців цього сегмента 42 % мали американське походження. Подібні тенденції підтверджуються й даними компанії «Statista GmbH», яка у 2024 р. визначила, що найбільш потужні франчайзингові системи Європи належать саме до ресторанного сектору, при цьому 80 % з них репрезентують американські компанії [35].

Варто наголосити, що франчайзинг за моделлю «бізнес-формату» відіграє провідну роль у національній економіці США. Так, уже на початку 1990-х років кількість підприємств, які працювали за цією моделлю, зросла удвічі у порівнянні з 1982 р., коли їхня частка становила 42 % від загальної кількості франчайзингових компаній. Характерним прикладом успішної реалізації бізнес-

формату є діяльність корпорації «McDonald's», яка, маючи понад 12 тисяч закладів у різних країнах світу, щодня обслуговує сотні мільйонів клієнтів [36, с. 148-157].

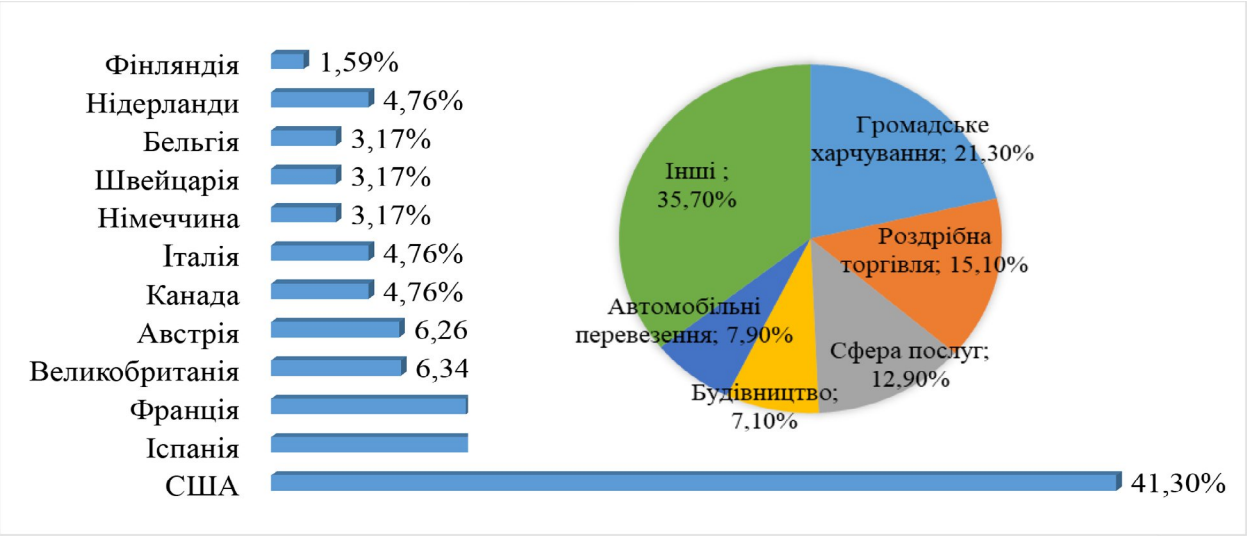


Рис.2.1. Сегментація ринку франчайзингу в розрізі походження капіталу та сегментів поширення провідних франчайзингових мереж за версією рейтингу «Franchise Direct»

(Джерело: складено автором на основі [35,36])

Згідно з аналітичними оцінками експертів компаній «Pro-consulting» та «Franchise Group», динаміка розвитку франчайзингових і власних об'єктів в Україні до початку повномасштабного вторгнення росії у лютому 2022 року характеризувалася низкою помітних тенденцій.

По-перше, найбільш інтенсивне зростання відбулося у сегменті громадського харчування, роздрібної торгівлі та сфери послуг. При цьому особливо активними були напрями освіти, спорту й логістики, де відзначалося стрімке розширення франшиз.

По-друге, у 2018–2019 рр. спостерігалося поступове нарощування масштабів франчайзингу у ресторанному бізнесі, що відображало загальну позитивну динаміку ринку HoReCa.

По-третє, вагомим є факт зростання питомої ваги «українських франшиз», що підтверджує здатність національного бізнесу не лише адаптуватися до міжнародних практик, а й формувати власні конкурентоспроможні моделі.

По-четверте, вітчизняні компанії дедалі частіше застосовували франчайзинг як стратегічний інструмент розвитку, цілеспрямовано вибудовуючи франчайзингові формати та системно підходячи до їх впровадження.

Узагальнений світовий досвід свідчить, що франчайзинг може бути ефективним практично в будь-якій сфері економіки. Водночас в Україні він найбільшого поширення набув у трьох напрямах: роздрібній торгівлі, громадському харчуванні (ресторанному секторі) та сфері послуг (рис. 2.2).



Рис.2.2. Розподіл ринку франчайзингу України за галузями економіки станом на 01.01.2022 року

(Джерело: складено автором за матеріалами [37])

За інформацією експертів «Федерації розвитку франчайзингу, гостинності та інфраструктури України», вітчизняний ринок характеризувався значним

потенціалом для подальшого зростання. Це підтверджувалось тим, що у 27 галузях економіки були наявні інвестори, однак кількість франчайзерів залишалася недостатньою для повного задоволення попиту [38].

Франчайзингові мережі у сфері туризму та рекреації завжди відігравали особливу роль у структурі національної економіки, адже саме вони поєднують стандартизовані бізнес-моделі із високим рівнем сервісу, що забезпечує довіру споживачів та стабільність роботи підприємств. Проте після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну у лютому 2022 року ця галузь зазнала безпрецедентних викликів, що проявилися як у скороченні мереж, так і у зміні форматів їхньої діяльності. Водночас ситуація продемонструвала й надзвичайну адаптивність українського бізнесу, який зміг пристосуватися до нових реалій і навіть окреслити перспективи подальшого розвитку[39].

Насамперед, війна суттєво вплинула на географію функціонування франчайзингових підприємств у сфері гостинності. Значна частина закладів, розташованих у східних та південних регіонах країни, припинили роботу через бойові дії, руйнування інфраструктури та небезпеку для персоналу і клієнтів. Водночас у відносно безпечних областях, передусім на заході України, відбулося часткове відновлення та релокація бізнесу. Це стосувалося як невеликих кав’ярень і ресторанів, так і готельних комплексів, які стали місцем тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб, волонтерів та представників міжнародних організацій. Таким чином, попит на послуги гостинності змінив свою природу: від класичного туристичного й ділового до соціально орієнтованого та гуманітарного [40].

Особливі трансформації відбулися у ресторанному сегменті франчайзингового бізнесу. Такі відомі українські мережі, як «Львівські круасани», «Арома Кава», «Pizza Celentano», змушені були оперативно змінювати формати роботи (Додаток А) [41-43].

1. «Львівські Круасани» - національна мережа пекарень швидкого харчування, яка активно розвивається за франчайзинговою моделлю. Мережа налічує понад 168 закладів у більш ніж 40 містах України.

Умови франшизи:

- Паушальний внесок: 10 000 USD
- Роялті: 3% від обороту
- Інвестиції: 30 000–70 000 USD залежно від формату
- Переваги: впізнаваний бренд, маркетингова підтримка, навчання персоналу

2. Aroma Kava

Aroma Kava — одна з найбільших кавових франчайзингових мереж України. Мережа включає понад 350 кав'ярень у більш ніж 45 містах.

Умови франшизи:

- Паушальний внесок: ~75 000 грн
- Роялті: 2% від обороту
- Інвестиції: 250 000–800 000 грн залежно від формату точки
- Переваги: низький поріг входу, швидка окупність (від 6 місяців), підтримка на всіх етапах

3. Pizza Celentano - одна з найвідоміших українських франчайзингових мереж піцерій. Мережа налічує понад 150 закладів у різних містах країни.

Умови франшизи:

- Паушальний внесок: 10 000–20 000 USD
- Роялті: 1,5% від обороту
- Інвестиції: 60 000–180 000 USD
- Переваги: усталена бізнес-модель, підтримка франчайзера, стандартизовані технології.

Порівняльна таблиця франчайзингових умов наведених вище франчайзингових мереж наведено в таблиці 2.1.

Основний акцент був зроблений на доставку та takeaway, адже традиційний формат стаціонарного відвідування закладів став менш

затребуваним через безпекові ризики та зниження купівельної спроможності населення.

Таблиця 2.1.

Порівняльна таблиця франчайзингових умов

Мережа	Паушальний внесок	Інвестиції	Роялті	Кількість закладів
Львівські Круасани	10 000 USD	30 000–70 000 USD	3%	168+
Aroma Kava	75 000 грн	250 000–800 000 грн	2%	350+
Pizza Celentano	10 000–20 000 USD	60 000–180 000 USD	1.5%	150+

Джерело: складено автором на основі [41-43]

Для збереження клієнтської бази франчайзі активно співпрацювали із сервісами доставки, спрощували меню, оптимізували витрати та запроваджували гнучкі програми лояльності. Ці заходи дали можливість хоча б частково утримати обсяги продажів і водночас адаптуватися до кризових умов.

Готельний бізнес також переживав складний етап. Міжнародний туристичний потік практично зник, а внутрішній туризм істотно трансформувався. Багато готелів у Києві, Харкові, Одесі та інших містах були вимушені закритися або ж перепрофілювати свою діяльність, надаючи житло для переселенців, військових і гуманітарних місій. У цьому контексті показовим є приклад «Reikartz Hotel Group»(Додаток Б). «Reikartz Hotel Group» є однією з найбільших вітчизняних мереж готелів, що формує стандарти гостинності на українському ринку з 2008 року. Мережа позиціонує себе як багатоформатний оператор, який керує готелями категорій 3–4 зірки, рекреаційними комплексами, регіональними бізнес-готелями та рядом спеціалізованих брендів. Значною перевагою компанії є наявність власної системи бронювання, стандартизованих операційних протоколів та професійного менеджменту. Станом на 2025 рік «Reikartz Hotel Group» зберігає статус однієї з найбільш розгалужених готельних мереж в Україні, хоча війна

суттєво вплинула на структуру її портфеля. Частина готельних об'єктів постраждала внаслідок бойових дій. Найбільш резонансними стали удари по готелю «Reikartz Hotel Zaporizhzhia» у серпні 2023 року та по готелю «Reikartz River Mykolaiv» у липні 2022 року, які спричинили значні руйнування та призвели до людських втрат. Унаслідок воєнних дій окремі заклади були вимушено закриті або тимчасово призупинили роботу. Франчайзинг є важливим інструментом розвитку «Reikartz Hotel Group», компанія пропонує комплексну франчайзингову модель, що включає бренд-менеджмент, навчання персоналу, аудит об'єкта, маркетингове забезпечення та інтеграцію у спільну систему бронювання. Орієнтовний паушальний внесок становить близько 150 тис. грн, а роялті - близько 5% від місячного обороту. Інвестиції на відкриття одного готелю складають приблизно 11 тис. дол. США на одну номерну одиницю, або від 450 доларів за 1 м² реконструйованих чи новозбудованих площ. Вимоги до об'єкта включають площу від 2500 м² та відповідність стандартам гостинності мережі. Попри суттєві виклики «Reikartz Hotel Group» продовжує адаптуватися до умов воєнного часу: оптимізує операційні процеси, інвестує у підвищення безпеки, формує кризові протоколи та співпрацює з державними й гуманітарними установами. Після початку повномасштабної війни в Україні не зафіксовано підтверджених випадків відкриття нових готелів мережі на території країни, однак компанія активно реалізує проекти за кордоном, зміцнюючи свій статус міжнародного оператора. Таким чином, станом на 2025 рік «Reikartz Hotel Group» демонструє стійкість, здатність до адаптації та стратегічне бачення розвитку навіть в умовах війни. Незважаючи на втрати окремих об'єктів, мережа зберігає лідерські позиції на ринку та залишається однією з ключових готельних компаній, що формують інфраструктуру гостинності України [44]. Це свідчить про прагнення українських франчайзингових мереж утримувати свої позиції навіть в умовах кризового середовища. Водночас прихід міжнародних брендів, зокрема відкриття у 2025 році у Львові першого готелю «Tulip Residences» (мережа

«Louvre Hotels Group»), демонструє, що попри всі ризики, глобальні гравці все ж розглядають Україну як перспективний ринок із довгостроковим потенціалом [45].

Зміни торкнулися і самої моделі франчайзингу у сфері гостинності. У відповідь на скорочення інвестиційної спроможності бізнесу, франчайзери знижували розмір паушальних внесків та роялті, впроваджували «лайт»-формати франшиз (мобільні кав'ярні, невеликі готелі, фудтраки), які вимагали менших капіталовкладень та дозволяли швидше адаптуватися до потреб ринку. Водночас суттєво зросла роль цифрових технологій: системи онлайн-бронювання, мобільні застосунки, маркетплейси послуг стали невід'ємною частиною роботи як готелів, так і ресторанів [46]. Ще однією ознакою трансформації ринку стала соціальна відповідальність: франчайзингові мережі дедалі частіше брали участь у благодійних ініціативах, забезпечували робочі місця для внутрішньо переміщених осіб, підтримували армію та місцеві громади [47].

Готельно-ресторанний бізнес в Україні демонструє стрімке відновлення та розвиток після кризових подій. У 2024 році дохід галузі виріс на 10%, досягнувши 28,22 млрд. грн., що свідчить про високий потенціал франчайзингу у сегменті ресторацій та готелів [48].

Станом на 2025 рік на українському ринку рекреаційних послуг з'являються нові франчайзингові формати, що охоплюють банно-оздоровчі комплекси, інтерактивні розважальні простори та інноваційні музеї-атракціони [49]. Ці проекти поєднують рекреацію, відпочинок і розваги, створюючи сучасний сегмент leisure-франчайзингу.

Франшиза банно-рекреаційного бізнесу пропонує відкриття комплексів як доповнення до готелів, кемпінгів або баз відпочинку. Формат передбачає проектування під ключ із врахуванням кількості бань, альтанок та додаткової інфраструктури. Банно-рекреаційний бізнес в Україні у 2020–2025 роках демонструє стійку тенденцію до розвитку, обумовлену підвищенням попиту населення на оздоровчі, релаксаційні та відновлювальні послуги. У контексті

франчайзингу цей сегмент вирізняється відносною новизною та помірним рівнем конкуренції, що створює сприятливі умови для формування нових франшиз. Приклад франчайзингової моделі «Banya Club & SPA» може бути розглянутий як типовий представник сучасного українського рекреаційного бізнесу. Франчайзингова концепція базується на поєднанні традиційних банних практик (фінська сауна, російська баня, хамам) та сучасних SPA-процедур, що відповідає європейським стандартам та очікуванням споживачів. Формат закладу передбачає створення багатофункціонального простору, до якого входять парні різних типів, купелі та басейни, масажні кабінети, соляні кімнати, інфрачервоні сауни та кімнати відпочинку. Такий підхід дозволяє охопити широку аудиторію, включно з індивідуальними клієнтами, сім'ями та корпоративними групами. Фінансові параметри франшизи зазвичай включають паушальний внесок у межах 8 000–15 000 доларів США, що є відносно доступним для малого та середнього бізнесу. Інвестиції у відкриття банно-рекреаційного центру варіюються від 60 000 до 180 000 доларів США залежно від площі приміщення та складності інженерних робіт. Роялті становлять 3–5% від місячного обороту, що відповідає загальноприйнятим ринковим стандартам. Середній термін окупності проекту коливається в межах 12–24 місяців, що свідчить про задовільний рівень рентабельності. Франчайзер надає партнеру комплексний пакет підтримки, який включає розробку архітектурного та інженерного проекту, технологічні карти процедур, стандартизовані протоколи обслуговування, навчання персоналу (банщиків, масажистів, адміністраторів), маркетинговий супровід та підключення до CRM-системи. Наявність централізованої системи управління та єдиних стандартів забезпечує високу якість послуг та формує конкурентні переваги мережі на ринку рекреаційних послуг. Водночас, відкриття франшизи у банно-рекреаційному сегменті передбачає низку ризиків, серед яких: високі вимоги до інженерної інфраструктури (вентиляція, водопостачання, каналізація), значні витрати на утримання обладнання, необхідність у кваліфікованому персоналі та сезонність

попиту. Проте належна підтримка франчайзера та дотримання стандартів дозволяють мінімізувати операційні ризики. Таким чином, франшиза банно-рекреаційного бізнесу в Україні може розглядатися як перспективний напрямок підприємницької діяльності, який поєднує оздоровчі функції, високу рентабельність та стійкий попит. Бренд «Banya Club & SPA» демонструє основні характеристики та можливості розвитку цього сегмента, який має значний потенціал для масштабування у посткризових умовах та в період зростання попиту на wellness- і SPA-послуги[50]. Франчайзі отримують готову бізнес-модель, фінансові розрахунки та строки окупності.

Інноваційний інтерактивний парк, який поєднує дитячі розваги та освітні технології, франшиза передбачає запуск під ключ: від дизайнерських рішень та закупівлі обладнання до маркетингової підтримки й навчання персоналу. Основна цінність – унікальний формат leisure-простору з використанням сучасних технологій[51].

Міжнародна мережа музеїв-головоломок і атракціонів, що пропонує франшизу для створення інноваційних розважальних просторів. Концепція орієнтована на інтерактивність та враження від незвичного сприйняття простору. Мінімальний обсяг інвестицій - €230 000, що робить проект більш капіталомістким, але перспективним у великих містах України (табл.2.1.) [52].

Таблиця 2.2.

Порівняльна таблиця франшиз у сфері рекреації

Мережа	Формат / Сегмент	Особливості франшизи
Ban Business	Банно-рекреаційні комплекси	Проект під ключ, фінансове моделювання, інтеграція у готелі та бази відпочинку
WoW Park	Інтерактивний leisure-простір	Сучасні технології, навчання персоналу, маркетингова підтримка
Paradox Museum	Музей-атракціон	Інноваційний формат, міжнародний бренд, інвестиція від €230 000

Джерело: складено автором на основі [49-52]

Сучасні виклики, зокрема наслідки воєнної агресії, трансформація попиту і переорієнтація на внутрішній туризм, зумовлюють потребу у поглибленому аналізі механізмів поширення й ефективності франчайзингових моделей.

2.2. Діагностика організаційно-економічних механізмів функціонування існуючих франчайзингових мереж на туристичному ринку України

Франчайзинг у туристичному бізнесі України посідає дедалі вагоміше місце як організаційно-економічна форма масштабування успішних бізнес-моделей. Він поєднує переваги централізованого брендингу, стандартизації сервісу та локальної підприємницької ініціативи, що дозволяє прискорювати вихід на ринок і знижувати ризики для нових учасників.

Однією з найбільш відчутних змін на ринку франчайзингових туристичних послуг стала переорієнтація попиту. До 2022 року головним напрямом діяльності франчайзингових агентств була організація виїзного туризму, насамперед до Туреччини, Єгипту, Греції, Болгарії та інших країн масового відпочинку. Після початку воєнних дій виїзний туризм опинився під обмеженнями, а низка країн знизила рівень доступності для українських туристів. Це зумовило різке падіння обсягів продажів традиційних турпакетів і водночас стимулювало пошук нових ринкових ніш [53, с.12-15].

Франчайзингові мережі були змушені швидко адаптуватися, зосередившись на внутрішньому туризмі, рекреаційних послугах та організації відпочинку у відносно безпечних регіонах України. Велику роль почали відігравати Карпати, Закарпаття, Івано-Франківська та Львівська області, а також курорти Буковини. Туристичні франшизи інтегрували у свої пропозиції пакети «коротких подорожей» та «вікенд-турів», орієнтованих на внутрішнього споживача. Це дозволило утримати частину клієнтської бази та поступово вибудовувати нову систему попиту [54].

Війна призвела до значних переміщень населення, що вплинуло і на туристичний бізнес. Багато франчайзингових офісів були змушені закритися у східних та південних регіонах через бойові дії. Водночас у центральних та західних областях, куди переїжджала значна кількість внутрішньо переміщених осіб, відкривалися нові точки обслуговування. Франчайзингові компанії застосовували гнучкі стратегії: зменшували офісні площі, переводили частину бізнесу в онлайн-формат, пропонували віддалене консультування клієнтів [55].

Такі мережі, наприклад, як «Coral Travel», «ANEX Tour», частково скорочували кількість фізичних офісів, але розширювали канали онлайн-продажів [56,57]. Це стало можливим завдяки впровадженню CRM-систем, мобільних додатків і маркетингових платформ, що забезпечували дистанційну роботу з клієнтами.

Важливим наслідком війни стала адаптація фінансових умов франшиз. Зважаючи на падіння платоспроможності населення та зростання ризиків для інвесторів, франчайзери змушені були йти на поступки потенційним партнерам. Зменшувалися паушальні внески та роялті, з’явилися «лайт»-формати франшиз, які передбачали менші стартові інвестиції та обмежений пакет послуг [58]. Це дозволило залучити нових учасників ринку навіть у кризових умовах. Наприклад, частина туристичних мереж пропонувала партнерські програми з мінімальними інвестиціями, де франчайзі могли працювати практично з дому, використовуючи лише ноутбук та доступ до онлайн-бази турів. Це не лише знижувало фінансовий бар’єр входу, а й відкривало шлях для залучення нових підприємців, які шукали можливості виживання в умовах війни.

Війна актуалізувала потребу у внутрішньому туризмі та рекреаційних послугах. Туристичні франшизи почали пропонувати пакети, орієнтовані на внутрішніх переселенців, освітні тури для дітей, реабілітаційні програми для військовослужбовців та їхніх родин. У багатьох випадках франчайзингові компанії брали участь у соціальних проектах, підтримували волонтерські ініціативи, забезпечували пільгові умови для окремих категорій громадян [59].

Таким чином, франчайзинг у туризмі перетворився не лише на бізнес-інструмент, але й на елемент соціальної відповідальності, що зміцнювало довіру клієнтів та допомагало формувати позитивний імідж компаній.

Одним із ключових трендів стало масове впровадження цифрових інструментів. Онлайн-букінг, мобільні застосунки, віртуальні консультації, інтеграція з глобальними системами бронювання (Amadeus, Galileo) стали не просто додатковим сервісом, а основою діяльності франчайзингових туристичних компаній [60].

Сервіси на кшталт «Tickets.ua» фактично перетворилися на зручні онлайн-платформи, які забезпечували повний цикл обслуговування – від бронювання авіа- та залізничних квитків до організації готельних послуг і заходів. Це дозволило підтримувати функціонування ринку навіть тоді, коли фізичні офіси були недоступні [61].

В умовах закритого для цивільної авіації повітряного простору оператори адаптувалися, пропонуючи закордонні подорожі з авіавильотом з аеропортів сусідніх держав. Паралельно активізувався внутрішній туризм, переважно у відносно безпечних регіонах – Західній та частині Центральної України. За свідченнями представників галузі, одним із ключових мотивів відновлення діяльності стала потреба забезпечувати фінансову підтримку української армії, що стало можливим лише за умови відновлення підприємницької активності. Крім того, дедалі більше громадян прагнуть відновити власні фізичні та психологічні ресурси, обираючи короткотерміновий відпочинок як спосіб зменшення стресового навантаження, пов’язаного з повітряними тривогами та ракетними загрозами. У цьому контексті рейтингове агентство «ElitExpert» спільно з Міжнародним експертним клубом ініціювали формування Національного рейтингу туристичних компаній.

Метою цього проекту є підтримка суб’єктів туристичного бізнесу, які, попри складні умови, продовжують діяльність і роблять внесок у забезпечення обороноздатності країни. До експертної групи увійшли представники

дипломатичного корпусу, державні службовці, аналітики, науковці, фахівці туристичної сфери, журналісти та волонтери. Із понад тисячі компаній було відібрано 100 претендентів, після чого сформовано рейтинг 50 найстійкіших і соціально відповідальних підприємств галузі.

Дослідження стало важливим інструментом підтримки національного туристичного бізнесу, спрямованим на посилення його репутаційного капіталу, привернення уваги нових клієнтів, зокрема іноземних, та розширення можливостей для волонтерської й благодійної діяльності. У рейтингу представлені як великі туроператори з високими оборотами, так і малі туристичні агенції, де працює до кількох десятків співробітників. Такий підхід був зумовлений тим, що основними критеріями аналізу були не масштаби бізнесу, а його стійкість, соціальна відповідальність та здатність забезпечувати гуманітарну підтримку під час війни. Практика засвідчила, що невеликі туристичні компанії, які зберегли штат працівників та активно долучилися до волонтерської діяльності, виявилися більш адаптивними й життєздатними порівняно з великими операторами, що тимчасово призупинили роботу та зайняли вичікувальну позицію. Оцінювання діяльності здійснювалося за трьома ключовими показниками: збереження обсягів роботи (у межах можливого), недопущення скорочення персоналу та участь у волонтерських ініціативах, спрямованих на підтримку держави та Збройних сил України. У підсумку сформований рейтинг став важливим маркером стійкості та соціальної відповідальності туристичних підприємств, які спромоглися гідно пройти через найскладніший етап у сучасній історії української туристичної галузі [62].

Лідируючу позицію у рейтингу туристичних компаній впевнено посів туроператор «Join UP», який і до початку повномасштабної війни утримував статус одного з ключових гравців туристичного ринку України [63]. Компанія продемонструвала високу організованість та стійкість перед викликами воєнного часу. Після 24 лютого значна частина працівників долучилася до лав Збройних сил України та територіальної оборони, а також створила власний

добровольчий підрозділ «Skубат». У період активних бойових дій у Києві компанія спільно з партнерами ресторанної сфери організовувала харчування для оборонців столиці. Водночас оператор ініціював програму «Як вдома» для громадян України, які тимчасово перебувають за кордоном, забезпечивши їм проживання у готелях Чорногорії, Іспанії та Грузії за спеціальними умовами. Попри війну, «Join UP!» продовжує стратегічний розвиток, розширюючи географію діяльності у країнах Європи. У квітні почала працювати компанія «Join UP! Baltic», яка пропонує тури до Туреччини, Албанії, Чорногорії та Греції з країн Балтії. У травні розпочався продаж турів з Казахстану та Молдови, а в зимовий сезон оператор оголосив запуск нових напрямків до Єгипту, Занзібару та Шрі-Ланки. Важливою конкурентною перевагою «Join UP!» є використання авіапарку авіакомпанії «SkyUp», літаки якої (за винятком одного) до закриття українського повітряного простору перебували за кордоном. Це дозволило «SkyUp» зберегти можливість функціонування, розпочати реєстрацію дочірньої компанії на Мальті та планувати повноцінну роботу в межах ЄС. Туроператор «Join UP!» залишатиметься основним партнером» SkyUp Europe». Після початку повномасштабної війни в Україні та виходу з ринку частини іноземних туристичних операторів компанія «Join UP!» істотно посилила свої позиції та фактично займає перше місце по кількості франчайзингових офісів. Сьогодні підприємство продовжує активно розширювати спектр туристичних напрямків і власну франчайзингову мережу. Туристичний оператор «Join UP!» послідовно прагне до збільшення частки на ринку, поєднуючи високу якість послуг зі збалансованою ціновою політикою. Компанія усвідомлює, що франчайзи орієнтуються не лише на вигідні умови, а й на комфорт та надійність у мережи, приділяє особливу увагу створенню гармонійної моделі взаємодії, яка враховує інтереси обох сторін (Додаток В).

Друге місце у рейтингу посів туроператор «Coral Trave», що входить до міжнародної групи OTI Holding. З початком війни офіси компанії у різних регіонах України були оперативно перепрофільовані у волонтерські центри.

Уже навесні оператор відновив діяльність і розробив нові туристичні продукти. Спільно з «Coral Travel Poland» компанія представила українцям можливість бронювання пакетних турів із вильотами з Польщі. Станом на липень були доступні подорожі з Варшави до Туреччини, Єгипту, Іспанії та Греції, а також з Жешува до Анталії [56]. Франчайзингова мережа Coral Travel в Україні має чітко сформовану модель франчайзингу, яка до війни працювала за стандартами міжнародного туругента та надавала партнерам комплексну підтримку. У умовах війни ця модель отримала додаткову цінність, адже бренду-оператору вигідно підтримувати агентства для збереження ринку й частки, а агентствам -працювати під сильним брендом із доступом до ресурсів. Для потенційного франчайзі в умовах воєнного часу стає ключовим фактором гнучкість, швидка адаптація до змін (зміна формату, каналів продажу, напрямків), а також стабільна підтримка з боку франчайзера.

Третю позицію зайняв туроператор «Альф» – один із провідних представників ринку у сфері адріатичних маршрутів у довоєнний період. Незважаючи на складні умови, компанія зберегла команду та з початком весни активно розвиває автобусні напрямки.

У пріоритеті – літні «пляжні» тури до Албанії, Болгарії, Туреччини, Чорногорії та Хорватії. Також компанія зберігає активну комунікацію з аудиторією через соціальні мережі, висвітлюючи як свою волонтерську діяльність, так і оновлення туристичних продуктів[64]. Але необхідно відмітити, що туристичний оператор «Альф» станом на 01.01.2025 року не пропонує співпрацю з туристичними агентами на умовах франчайзингових договорів.

Четверте місце отримав міжнародний туроператор «Tez Tour», який традиційно був лідером за низкою популярних напрямків (Туреччина, Греція, Єгипет, Італія, Іспанія, ОАЕ). Сьогодні компанія працює дистанційно, організовуючи тури з вильотами з найближчих до України закордонних аеропортів -Варшави, Кишинева, Будапешта тощо. Компанія також бере

активну участь у волонтерській діяльності, а частина співробітників долучилася до оборони країни [65]. Франчайзингова модель міжнародного туроператора «Tez Tour» в Україні продовжує функціонувати навіть в умовах повномасштабної війни, хоча формат роботи компанії зазнав суттєвої трансформації відповідно до нових реалій туристичного ринку. «Tez Tour» традиційно належить до найбільших операторів, які активно розвивали франчайзингову мережу туристичних агентств за єдиними корпоративними стандартами, забезпечуючи партнерів навчанням, маркетинговою підтримкою, централізованими технологічними рішеннями, системами бронювання та доступом до широкої лінійки міжнародних туристичних продуктів. Після закриття українського неба та суттєвого обмеження авіаперевезень з території країни «Tez Tour» адаптував свою діяльність, перенісши основу туристичних пакетів на вильоти з європейських аеропортів. Франчайзі компанії були змушені працювати за оновленою бізнес-моделлю, орієнтованою на супровід клієнтів до найближчих авіахабів у Польщі, Молдові, Угорщині та інших країнах. Унаслідок цього змінилася структура роботи франчайзингових офісів: значна частина взаємодії з туристами перейшла в онлайн, а фізичні офіси стали виконувати переважно консультаційні та сервісні функції.

У межах франчайзингової мережі «Tez Tour» під час війни особливого значення набуло збереження стандартизованих процедур обслуговування клієнтів, оскільки компанія прагнула забезпечувати стабільність сервісу попри кризові обставини. Франчайзі отримували від центрального офісу оновлені рекомендації з управління ризиками, інструкції щодо безпеки клієнтів, оперативні роз’яснення щодо перетину кордону, трансферів та правил перебування у країнах, з яких здійснювалися польоти. В умовах різкого скорочення попиту на туризм у перші місяці війни компанія активно підтримувала своїх партнерів, надаючи інформаційну та організаційну допомогу, а також адаптуючи маркетингові кампанії відповідно до можливостей ринку. Значна частина франчайзі долучилася до волонтерської

діяльності, підтримуючи Збройні сили України та місцеві гуманітарні ініціативи, що стало одним із важливих проявів соціальної відповідальності мережі. Попри складні умови, «Tez Tour» зберіг свою присутність на українському ринку, демонструючи здатність адаптувати франчайзингову модель до кризових ситуацій. Компанія не лише підтримала існуючу мережу партнерів, а й розробила нові напрями діяльності, пов’язані з організацією турів з альтернативних аеропортів та розширенням портфеля послуг. Така гнучкість і здатність до швидкої перебудови роботи дозволили франчайзинговій мережі «Tez Tour» залишатися конкурентоспроможною навіть у період, коли значна частина міжнародних операторів скоротила або повністю припинила свою діяльність в Україні. Це свідчить про те, що франчайзинг «Tez Tour» під час війни став не лише бізнес-моделлю, а й інструментом підтримки партнерів, клієнтів і туристичної галузі в цілому, забезпечуючи основу для подальшого відновлення ринку після завершення бойових дій.

П’яту позицію посів київський туроператор «Eurotrips», відомий своїми авторськими молодіжними турами Європою. У перші тижні війни компанія організувала евакуаційні рейси з великих міст України та забезпечила оперативну евакуацію близько 1500 осіб із Краматорська до міст Німеччини. Туроператору вдалося зберегти 90% команди, а у планах - повне відновлення штату та розширення пропозицій авторських турів. Туроператор «Eurotrips» у 2021 році розпочав формування власної франчайзингової мережі, що стало новим етапом розвитку бренду та дозволило масштабувати унікальний формат подорожей за межі Києва. Франчайзингова модель «Eurotrips» побудована на поєднанні сильного бренду, сучасного підходу до створення туристичного продукту та підтримки партнерів у відкритті агенцій нового покоління. Компанія позиціонує свою франшизу як можливість для підприємців долучитися до вже сформованої спільноти мандрівників, яка орієнтована на молодіжний сегмент, творчі формати подорожей та нетипові маршрути. Модель франчайзингу «Eurotrips» передбачає відкриття агенцій під брендом компанії у

форматі фірмового офісу, який працює за стандартами туроператора. Франчайзеру належить право визначати єдину концепцію простору, стилістику комунікацій, принципи маркетингу та ключові вимоги до сервісу. Франчайзі отримують доступ до повного пакету підтримки, до якого входять навчання персоналу, всі необхідні технологічні інструменти, CRM-система, маркетингові матеріали, брендбук, методичні рекомендації щодо організації продажів і ведення бізнесу. Окремою перевагою франшизи є можливість працювати з ексклюзивними авторськими турами, які створює команда «Eurotrips», включаючи групові подорожі Європою, експедиційні програми, молодіжні фестивальні тури та комбіновані маршрути з унікальними активностями.

«Eurotrips» зберігає контроль за якістю послуг та впроваджує стандарти сервісу, які мають дотримуватися всі партнери. Франчайзі працюють за єдиною моделлю ціноутворення, єдиними правилами комунікації з клієнтами, а також отримують доступ до централізованої рекламної підтримки. Комплексний супровід, який надається франчайзером, охоплює допомогу на етапі відкриття офісу, консультації щодо юридичного оформлення, запуск рекламних кампаній у соцмережах, навчання менеджерів та турлідерів, а також постійний супровід у процесі роботи. Стратегія компанії передбачає принцип «одне місто - одна франшиза», що забезпечує франчайзі монополію на локальне представництво бренду. Після початку воєнних дій «Eurotrips» адаптував свою франчайзингову модель до нових обставин. Компанія зосередилася на розвитку онлайн-просування, посилила індивідуальний супровід партнерів, оптимізувала туристичні продукти відповідно до доступних напрямків і логістичних можливостей. Значну увагу було приділено збереженню команди та підтримці франчайзі, адже багато офісів тимчасово переключилися на волонтерську діяльність і допомогу внутрішнім переселенцям. Поступове відновлення діяльності супроводжувалося розширенням лінійки автобусних турів з України та Польщі, що дозволило франчайзинговій мережі продовжувати роботу попри обмеження авіасполучення.

У результаті «Eurotrips» продемонстрував, що його франчайзингова модель має високий потенціал адаптивності та може успішно функціонувати навіть в умовах воєнної нестабільності. Бренд зберіг ключові риси -молодіжний формат, креативність, швидку реакцію на зміни ринку -і одночасно забезпечив своїм партнерам можливість продовжувати роботу та підтримувати туристичний сектор України. Таким чином, франчайзинг «Eurotrips» сьогодні виступає не лише бізнес-інструментом масштабування компанії, а й способом підтримки підприємців, збереження туристичного ринку та формування сучасної мережі агенцій нового типу в період трансформації галузі [65].

Шосте місце посів львівський туроператор «Відвідай». Уже на третій день війни головний офіс компанії був перетворений на волонтерський центр. У травні компанія відновила туристичну діяльність, обслуговуючи понад 5000 туристів. Нинішній пріоритет – внутрішній туризм, зокрема маршрути Карпатами. Вражає соціальна позиція компанії: 50% прибутку спрямовується на підтримку ЗСУ. Власної франчайзингової мережи не має [66].

На сьомому місці розташований туроператор TPG (Travel Professional Group), що зумів зберегти кадровий склад та виплачувати заробітну плату навіть у період тимчасового зупинення основної діяльності. Компанія організовувала евакуаційні автобусні рейси зі столиці до західних регіонів та наразі пропонує автобусні тури до європейських країн і популярних морських курортів. Станом на 01.01.2025 року відсутня діяльність франчайзингової мережі [67].

Восьме місце посів львівський туроператор «Акорд Тур». Компанія із 20-річною історією спеціалізується на автобусних турах, тому закриття неба не стало критичним фактором для її роботи. З початком війни компанія організовувала евакуаційні рейси до країн ЄС та активно долучалася до волонтерства. Нині оператор відновив свою діяльність та пропонує широкий спектр європейських турів. Станом на 01.01.2025 року відсутня діяльність франчайзингової мережі [68].

Дев’яте місце отримав дніпровський туроператор «ITravel». До війни компанія спеціалізувалася на авторських турах до Європи та країн Кавказу. Після початку війни команда створила благодійний Фонд «Корабль допомоги», що займається закупівлею та доставкою автомобілів швидкої допомоги для медичних закладів Дніпропетровської області. Туристична діяльність компанії сьогодні включає автобусні тури до Греції, Болгарії та країн Балканського регіону. Станом на 01.01.2025 року відсутня діяльність франчайзингової мережі [69].

Десяту позицію посів туроператор «Феєрія», відомий своїми авторськими турами Європою та екзотичними напрямками. З перших днів війни компанія долучилася до волонтерського руху, а частина співробітників вступила до сил оборони. Нині туроператор сконцентрувався на автобусних подорожах та розвитку внутрішнього туризму, особливо в гірських регіонах Західної України[70]. Франшиза «Феєрія мандрів» передбачає приєднання агентства до мережі під брендом компанії, користування готовою бізнес-системою, перевіреною моделлю роботи, навчанням персоналу та маркетинговою підтримкою. Франчайзер надає партнерам пакет документів, онлайн-інструменти для бронювання та доступ до турпродукту мережі. Компанія акцентує увагу на якості обслуговування, індивідуальному підході до клієнта та дотриманні корпоративних стандартів, що є ключовими в оцінці потенційного партнера-франчайзі. Доступні агентства «Феєрія мандрів» присутні у численних містах України, що підтверджує функціонування мережі партнерів.

В таблиці 2.3. наведено порівняльна характеристика найбільш відомих франчайзингових мереж в туристичному бізнесі станом на 01.01.2025 року.

Таблиця 2.3.

Порівняльна характеристика найбільш відомих франчайзингових мереж в туристичному бізнесі станом на 01.01.2025 року

Франшиза	Початкові інвестиції	Паушальний внесок	Роялті	Підтримка франчайзера	Впізнаваність бренду	Формат	Ключові ризики
Join UP!	≈50,000 грн+	≈35–125 $/міс (умовно)	Фіксована плата	Маркетинг, навчання, CRM	Висока (Україна, ЄС)	Офлайн агентство	Зовнішні, конкуренція
ANEX Tour	≈70,000 грн+ (оцінка)	Немає точних даних	Може бути, але не зазначено	Маркетинг, брендбук, навчання	Висока (міжн.)	Офлайн агентство	Зовнішні, економіка
Coral Travel	≈130–150 тис. грн	≈28,000 грн	1,000–2,500 грн/міс	Пакет підтримки + маркетинг	Висока	Офлайн агентство	Онлайн конкуренція
Tickets.ua	Немає даних (онлайн партнерство)	Немає	Немає	Доступ до системи бронювання	Висока онлайн	Онлайн / партнерська модель	Онлайн-модель без офісу
Феєрія мандрів	Немає точних даних	Немає точних даних	Немає точних даних	Маркетинг, навчання, юридична підтримка	Середня–висока (локально)	Офлайн агентство	Нестабільність, конкуренція

Джерело: складено автором за матеріалами [56,57,61,63]

Серед найбільш відомих субагентських франчайзингових мереж можна виокремити наступні: «Поїхали з нами» [70], «Море турів» [71], «XO travel» [72].

«Поїхали з нами» найбільша в Україні мережа туристичних агенцій**,** що охоплює понад 120 міст країни. Під час війни компанія навіть розширила свою географію, відкриваючи нові філії агентства як у Європі, так і в Азії – Польщі та Узбекистані. Крім того, у компанії успішно діють філії у Казахстані та Молдові.

Мережа турагентств «Море Турів» позиціонується як одна з «надійних та перспективних» в Україні, працює на ринку з 2013 року (згідно з даними сайту. Агентство пропонує широкий спектр туристичних послуг: гарячі тури,

екскурсійні, авіаквитки, групові тури тощо. Мережа стверджує, що співпрацює з понад 40 туроператорами, що дозволяє франчайзі отримувати доступ до великого пулу продуктів.

«ХО travel»- .українська туристична мережа із онлайн-порталом + мережею тур агентств. Згідно із сайтом, мережа налічує понад 400 турагентств по Україні. Компанія каже про себе: «найсучасніша в Україні система бронювання турів онлайн та найбільша мережа турагентств». Історично: до 2020 року бренд називався «Хороший Отдых» (ГО) в Одесі, 02.02.2020 перейменований у «ХО».

Порівняльний аналіз туристичних франшиз: «Поїхали з нами», «Море Турів», «ХО Travel» представлено в таблиці 2.4.

Міжнародні туристичні франшизи, що працюють в Україні, переважно скоротили активність, зосередившись на мінімізації ризиків. Проте окремі компанії не лише залишилися, а й продемонстрували готовність підтримувати партнерів в умовах війни. Це свідчить про довіру до українського ринку у довгостроковій перспективі. Водночас прогнозується, що після завершення війни саме франчайзинг стане одним із ключових інструментів відновлення туристичного сектору.

Таблиця 2.4.

Порівняльний аналіз туристичних франшиз: «Поїхали з нами», «Море Турів», «ХО Travel»

Франшиза	Початкові інвестиції	Паушальний внесок	Роялті	Формат	Підтримка франчайзера	Кількість офісів	Переваги	Основні ризики
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Поїхали з нами	≈150 000 грн+	40 000 грн (онлайн)	1–2% від обороту	Офлайн/ онлайн	Навчання, реклама, база туроператорів	≈300+	Відомий бренд, готова модель, комісійна підтримка	Сезонність, залежність від стандартів

Продовження таблиці 2.4.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Море Турів	≈50 000 грн+	50 000 грн	1000–2500 грн/міс	Офлайн	Маркетинг, навчання, CRM, чат-бот	≈100+	Доступний вхід, маркетинг, підтримка новачків	Неопубліковані витрати, зовнішні ризики
XO Travel	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Офлайн/онлайн	Система бронювання, маркетинг, навчання	≈400+	Велика мережа, сучасна система, гнучкий формат	Відсутність публічних цифр, конкуренція

Джерело: складено автором за матеріалами [70-72]

Очікується зростання попиту на внутрішній та в'їзний туризм, а міжнародні бренди знову звернуть увагу на Україну як на перспективний ринок, інтегруючи її в глобальні туристичні маршрути. Таким чином, ринок франчайзингу в туризмі України під час війни зазнав глибоких змін. Основними тенденціями стали: переорієнтація з виїзного на внутрішній туризм, релокація офісів у безпечніші регіони, адаптація фінансових умов франшиз, розвиток соціально орієнтованих послуг і активна цифровізація бізнес-моделей. Незважаючи на кризу, франчайзинг довів свою гнучкість і здатність до адаптації, зберігши потенціал для майбутнього розвитку. У післявоєнний період саме франчайзингові мережі можуть стати важливим рушієм відновлення туристичного сектору, забезпечуючи стандартизовану якість послуг, підтримку інвесторів та стабільність для споживачів.

2.3. Виявлення проблем та перешкод розвитку франчайзингових відносин у сфері туризму і рекреації в реаліях України

Франчайзинг у сфері туризму і рекреації є одним із ключових механізмів розвитку підприємництва, адже він дозволяє поєднувати стандартизовані

бізнес-моделі із локальною ініціативою та адаптацією до потреб споживачів. Для українського ринку ця форма співпраці мала надзвичайно перспективне значення ще до початку повномасштабної війни, адже сприяла підвищенню якості обслуговування, розширенню доступу до інноваційних послуг та інтеграції у міжнародний туристичний простір [73, с.103-108]. Проте сучасні реалії позначилися суттєвими викликами для франчайзингових відносин у туризмі та рекреації, які проявляються як у зовнішніх макроекономічних умовах, так і у внутрішніх організаційних, фінансових та управлінських аспектах.

Найбільш відчутним фактором, що вплинув на розвиток франчайзингових мереж у туризмі та рекреації, стала війна, яка спричинила глибоку економічну нестабільність, різке скорочення платоспроможного попиту та руйнування інфраструктури. В умовах воєнних дій інвестиційна привабливість України знизилася, що призвело до скорочення числа нових франчайзі та ускладнення доступу до фінансування. Значна частина об’єктів сфери туризму та рекреації була знищена або зазнала пошкоджень, особливо у східних і південних регіонах. Це унеможливило роботу туристичних та оздоровчих комплексів, а також призвело до скорочення клієнтських потоків у франчайзингових мережах, які орієнтувалися на традиційний масовий туризм [74, с.170-179].

Для аналізу загроз та можливостей розвитку франчайзингу в туризмі та рекреації застосуємо SWOT-аналіз, який є одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного планування, що дозволяє комплексно оцінити внутрішні й зовнішні фактори, які впливають на розвиток франчайзингових відносин. Його застосування у сфері туризму та рекреації в умовах воєнного часу набуває особливої актуальності, адже ситуація на ринку характеризується високою динамічністю, невизначеністю та ризиками. Завдяки SWOT-аналізу можливо чітко окреслити «сильні сторони» франчайзингу (брендова підтримка, стандартизація, адаптивність бізнес-моделей), які дозволяють зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах кризи. Водночас аналіз «слабких

сторін» (фінансова вразливість, залежність від франчайзера, обмежений захист на законодавчому рівні) дає змогу зрозуміти внутрішні обмеження, що перешкоджають ефективному розвитку. Оцінка «можливостей» дозволяє виявити перспективні напрями розвитку, зокрема зростання внутрішнього туризму, поширення рекреаційних програм, інтеграцію цифрових технологій, а також потенціал післявоєнної відбудови інфраструктури. Паралельно аналіз «загроз» (воєнні ризики, економічна нестабільність, конкуренція з боку міжнародних мереж та онлайн-платформ, падіння купівельної спроможності населення) формує розуміння тих факторів, що можуть сповільнити або зупинити розвиток франчайзингових моделей.

Таким чином, SWOT-аналіз виконує подвійну функцію: з одного боку - допомагає ідентифікувати ресурси та конкурентні переваги франчайзингу, а з іншого – окреслює коло ризиків, які необхідно враховувати при формуванні стратегії (табл.2.5). У воєнних реаліях він стає інструментом не лише оцінки поточного стану, а й прогнозування сценаріїв розвитку галузі. Саме завдяки такому підходу можна забезпечити ефективне стратегічне управління франчайзингом у туризмі та рекреації, створюючи передумови для його відновлення та зростання у післявоєнний період [75].

Таблиця 2.5.

SWOT-аналіз розвитку франчайзингу в туризмі і рекреації України

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
- Висока впізнаваність брендів (Join UP!, Coral Travel, ANEX Tour) - Централізовані маркетингові кампанії - Стандартизація сервісу (CRM, Mystery Shopping, тренінги) - Масштабованість бізнес-моделі - Доступ до глобальних систем бронювання (Amadeus, IATA)	- Залежність франчайзі від франчайзера - Висока вартість входу (Coral Travel, ANEX Tour) - Низький рівень правового захисту франчайзі в Україні - Кадровий дефіцит у сфері туризму - Внутрішня конкуренція між франчайзі в містах

Продовження таблиці 2.5.

Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
- Зростання внутрішнього туризму - Цифровізація (онлайн-франшизи, CRM-платформи)- Нішеві продукти: гастро-, wellness-, еко-туризм - Вихід українських франшиз на міжнародні ринки - Державно-приватні партнерства	- Воєнні ризики та безпекові обмеження - Макроекономічна нестабільність - Конкуренція з OTA (Booking, Airbnb) - Сезонність попиту - Регуляторна невизначеність (немає закону про франчайзинг)

Джерело: складено автором на основі [73-75]

В першому розділі роботи ми вже згадували про недосконаліть нормативно-правової бази. Використання поняття «комерційної концесії», не враховує всіх особливостей франчайзингових відносин, ускладнює їх реалізацію та створює простір для зловживань. Франчайзі нерідко стикаються з браком інформації на переддоговірному етапі, відсутністю гарантій щодо підтримки після підписання договору, а також з нерівноправним розподілом ризиків та обов’язків [76, с.199-202].

Фінансові проблеми також виступають серйозним бар’єром. Висока вартість входження у франчайзингову систему, що передбачає паушальні внески, роялті та додаткові витрати на маркетинг і навчання, відлякує багатьох потенційних інвесторів. У воєнних реаліях ситуація ускладнюється через обмежений доступ до кредитування, відсутність державних програм підтримки та значні валютні коливання. Для малого і середнього бізнесу, який становить основу туристично-рекреаційної сфери, такі умови є непосильними. В результаті лише найбільші мережі зберігають свої позиції, тоді як локальні франшизи часто вимушені скорочувати масштаби діяльності або зовсім залишати ринок [56].

Організаційно-управлінські труднощі виявляються у недостатній підготовці менеджменту багатьох українських франчайзі. Бракує системного

навчання персоналу, сучасних методів управління якістю, ефективного контролю з боку франчайзерів [77, с.51-66]. Це призводить до зниження рівня сервісу та до розриву між очікуваннями споживачів і реальною якістю наданих послуг. В умовах зростаючої конкуренції такі недоліки стають критичними, оскільки формують негативний імідж не лише окремого закладу, але й усієї мережі.

Маркетингові бар'єри пов'язані зі зменшенням попиту на виїзний туризм та втратою значної частини в'їзного турпотоку. Обмеження на виїзд чоловіків, проблеми з авіасполученням та загрози безпеці зробили традиційні напрямки діяльності туристичних франшиз малоефективними. Українські компанії переорієнтувалися на внутрішній туризм, проте він не може повною мірою компенсувати втрати. Водночас більшість національних брендів залишається маловідомими за межами України, що обмежує їх можливості на міжнародному ринку. Це особливо контрастує з потужними позиціями глобальних гравців, таких як TUI, Marriott чи Accor, які володіють стійким іміджем і фінансовими ресурсами [78].

До цього додаються технологічні виклики. Хоча війна стимулювала цифровізацію, багато українських франшиз у туризмі та рекреації досі відстають у впровадженні сучасних IT-рішень. Онлайн-букінг, мобільні додатки, інтегровані CRM-системи використовуються нерівномірно, а іноді лише формально. Крім того, залежність від глобальних платформ на приклад, Booking чи Airbnb зменшує самостійність національних франшиз, ставить їх у підпорядковане становище та знижує прибутковість. Не менш важливою є проблема кібербезпеки: недостатня захищеність даних клієнтів створює додаткові ризики, що негативно позначається на довірі споживачів.

Соціально-демографічні чинники теж не можна ігнорувати. Масова міграція населення, зменшення чисельності клієнтської бази у прифронтових регіонах, падіння рівня доходів та зміна структури попиту зумовили значні труднощі для франчайзингових мереж [80, с.172-180]. Туристи все частіше

надають перевагу короткостроковим поїздкам, недорогим форматам відпочинку та пропозиціям, орієнтованим на безпеку. Водночас культура споживання рекреаційних послуг залишається недостатньо розвиненою, що ускладнює формування сталого внутрішнього попиту.

Важливим викликом є також конкуренція. Українські франшизи в туризмі та рекреації мають обмежені ресурси і слабку впізнаваність порівняно з міжнародними мережами. Американські та європейські компанії, які працюють за усталеними бізнес-стандартами, демонструють значно вищу ефективність. Це створює дисбаланс на ринку і посилює залежність від глобальних гравців. Додатковою проблемою є наявність неформального сектору - численних нелегальних турфірм, приватних орендодавців та «сірих» операторів, які діють поза системою франчайзингу та не дотримуються стандартів, але водночас відбирають значну частку клієнтів [81].

Не менш значущими є репутаційні ризики. У низці випадків українські франшизи демонстрували недостатній рівень етичних стандартів, що призводило до конфліктів із клієнтами та втрати довіри. Відсутність належної системи моніторингу і контролю з боку франчайзерів створює ризики для всієї мережі. В умовах, коли довіра споживача є головним капіталом, такі проблеми становлять серйозну перешкоду для розвитку.

Все вище наведене можна структурувати наступним чином:

1. Макроекономічні та політичні виклики:
   - ✓ вплив війни на інвестиційний клімат;
   - ✓ економічна нестабільність, інфляція, падіння купівельної спроможності;
   - ✓ обмеження виїзного туризму та ризики для в’їзного потоку.
2. Нормативно-правові бар’єри:
   - ✓ відсутність закону «Про франчайзинг» в Україні;
   - ✓ наявність лише договору «комерційної концесії» (ЦКУ, ГКУ) та його недосконаліть;

- ✓ проблеми захисту франчайзі (переддоговірне інформування, постдоговірні гарантії).

3. Фінансові проблеми:
   - ✓ висока вартість входу у франшизу (паушальні внески, роялті);
   - ✓ обмежений доступ до кредитування та інвестицій;
   - ✓ низька окупність у воєнних реаліях;
   - ✓ ризики девальвації та валютних коливань.
4. Організаційно-управлінські труднощі:
   - ✓ недостатній менеджмент у малих підприємств-учасників франчайзингу;
   - ✓ проблеми з навчанням персоналу;
   - ✓ відсутність уніфікованих стандартів обслуговування;
   - ✓ недостатній контроль з боку франчайзерів.
5. Маркетингові бар'єри:
   - ✓ зниження попиту на виїзний туризм, обмеження в'їзду іноземців;
   - ✓ вузька спеціалізація більшості українських франшиз (туроператори, кафе, невеликі готелі);
   - ✓ низька впізнаваність українських брендів за кордоном;
   - ✓ втрата ринків через руйнування інфраструктури та відсутність авіасполучень.
6. Технологічні та цифрові перешкоди:
   - ✓ недостатня цифровізація локальних франшиз;
   - ✓ відставання у впровадженні сучасних IT-рішень (онлайн-букінг, мобільні додатки);
   - ✓ залежність від глобальних платформ (Booking, Airbnb);
   - ✓ слабкий рівень кіберзахисту даних клієнтів.
7. Соціально-демографічні чинники:
   - ✓ масова міграція населення та скорочення цільової аудиторії;
   - ✓ падіння рівня доходів і зниження попиту на відпочинок;

- ✓ зміна потреб клієнтів (попит на короткі тури, безпековий туризм);
- ✓ недостатня культура споживання рекреаційних послуг.

8. Конкурентні перешкоди:

- ✓ перевага міжнародних франшиз із усталеними стандартами;
- ✓ слабкість українських брендів у порівнянні з закордонними;
- ✓ конкуренція з боку неформального сектору (неліцензовані турфірми, «сіра» оренда).

9. Соціальна відповідальність і репутаційні ризики:

- ✓ недостатній рівень етичних стандартів;
- ✓ випадки недобросовісної поведінки франчайзерів або франчайзі;
- ✓ репутаційні втрати через ненадання послуг у кризових ситуаціях.

На рисунку 2.3. наведено структурований комплекс перешкод для розвитку франчайзингу в туризмі та рекреації в сучасних реаліях України.



Рис. 2.3. Комплекс перешкод для розвитку франчайзингу в туризмі та рекреації в сучасних реаліях України

(Джерело: складено автором на основі [82])

В той же час аналіз ефективності показує, що франчайзингові мережі у 2025 р. забезпечують низку переваг(рис.2.4) [83], а саме:

- можливість швидкого масштабування бізнесу за рахунок паушальних внесків франчайзі;
- стандартизація сервісу та контроль якості;
- використання популярності бренду й міжнародних маркетингових платформ;
- зниження ризиків для нових підприємців завдяки готовим бізнес-моделям.



Рис.2.4. Переваги франчайзингових мереж в сучасних українських реаліях *(Джерело*: складено автором на основі [83])

Таким чином, розвиток франчайзингових відносин у сфері туризму і рекреації в Україні стикається з комплексом проблем. Вони мають багатовимірний характер: від макроекономічних та політичних ризиків до

організаційних і репутаційних. Подолання цих бар'єрів потребує системного підходу: створення ефективної правової бази, державної підтримки малого і середнього бізнесу, стимулювання цифровізації, інтеграції до міжнародних мереж та підвищення стандартів обслуговування. Лише за умови комплексних зусиль з боку держави, бізнесу та громадянського суспільства франчайзинг зможе реалізувати свій потенціал у розвитку туризму та рекреації, зробивши Україну конкурентоспроможним гравцем на світовому ринку.

Висновки до розділу 2.

Проведений аналіз стану та проблем розвитку франчайзингу у сфері туризму і рекреації в Україні засвідчує неоднозначність тенденцій та складність умов функціонування цього сегменту економіки. З одного боку, франчайзинг продовжує залишатися ефективним механізмом розширення бізнесу, впровадження інновацій, забезпечення високих стандартів якості обслуговування та формування довіри клієнтів. З іншого - сучасні реалії, що визначаються тривалими воєнними діями, економічною нестабільністю та структурними деформаціями ринку, створюють цілу низку перешкод для його динамічного розвитку.

У дослідженні було з'ясовано, що туристичний та рекреаційний франчайзинг в Україні до війни мав тенденцію до зростання, охоплюючи як міжнародні, так і національні мережі. Українські бренди («Піца Челентано», «Франс.уа», «Арома Кава», «Львівські круасани» та ін.) поступово нарощували частку ринку, демонструючи здатність до масштабування та розробки конкурентних бізнес-моделей. Водночас у сегменті туризму ключову роль відігравали великі оператори («Join UP!», «Coral Travel», «ANEX Tour»), які забезпечували вихід на міжнародні ринки та підтримували інвестиційну привабливість галузі. Однак початок повномасштабної війни зумовив кардинальні зміни у структурі попиту, територіальному розташуванні

франчайзингових точок, форматах їхньої роботи та фінансових умовах партнерства.

Найбільш відчутними стали наслідки падіння виїзного туризму, який тривалий час був основним напрямом діяльності франчайзингових агентств. Обмеження мобільності громадян, проблеми з авіасполученням та безпекові ризики практично зупинили цей сегмент, змусивши компанії переорієнтовуватися на внутрішній туризм, оздоровчі та рекреаційні послуги. Водночас внутрішній попит виявився недостатнім для компенсації втрат, що знизило рентабельність бізнесу. Ускладнюючим чинником стала масова міграція населення, падіння доходів громадян і зниження купівельної спроможності, що суттєво обмежило клієнтську базу.

Серед ключових проблем розвитку франчайзингових відносин у туризмі та рекреації необхідно виокремити недосконаліть нормативно-правової бази. В Україні й досі відсутній закон «Про франчайзинг», а чинне регулювання через механізм «комерційної концесії» не відображає специфіку цього виду підприємницької діяльності. Це ускладнює захист прав франчайзі, особливо на переддоговірному етапі, та створює асиметрію у розподілі відповідальності між сторонами. Значними залишаються і фінансові бар’єри. Високі паушальні внески, роялті та витрати на утримання стандартів бренду часто є непосильними для малого та середнього бізнесу, який становить основу туризму і рекреації. Воєнні ризики ще більше ускладнили доступ до банківського кредитування й інвестицій, а девальвація та інфляція знизили реальну прибутковість франшиз. У результаті потенційні партнери часто відмовляються від співпраці через високу невизначеність і ризики.

Організаційно-управлінські проблеми проявляються у недостатньому рівні підготовки персоналу, нестачі сучасних менеджерських практик та обмеженому контролі з боку франчайзерів. Це негативно впливає на якість послуг і формує репутаційні ризики для всієї мережі. У поєднанні з маркетинговими проблемами -низькою впізнаваністю українських брендів за

кордоном, конкуренцією з міжнародними мережами та залежністю від глобальних онлайн-платформ (Booking, Airbnb) -ці чинники обмежують перспективи національних франшиз. Разом із тим, аналіз виявив і низку позитивних аспектів, які створюють потенціал для подальшого розвитку. Попри складну ситуацію, українські франчайзингові компанії демонструють гнучкість та здатність до адаптації. Перехід на «лайт»-формати франшиз, зниження розміру внесків і роялті, цифровізація бізнес-процесів, впровадження онлайн-консультацій і мобільних додатків свідчать про пошук нових шляхів утримання клієнтів. Зростає роль внутрішнього туризму, рекреаційних та оздоровчих послуг, що дозволяє формувати альтернативні ринкові ніші. Соціальна відповідальність франчайзингових мереж, їхня участь у благодійних ініціативах і підтримка внутрішньо переміщених осіб сприяють збереженню довіри клієнтів та підвищують цінність брендів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В ТУРИЗМІ І РЕКРЕАЦІЇ

3.1. Напрями підвищення ефективності франчайзингових відносин у туризмі та рекреації

У сучасних умовах, що позначені тривалою війною, кризовими явищами в економіці та структурними змінами на ринку послуг, ефективність функціонування франчайзингових систем набуває особливого значення. Від того, наскільки якісно будуть визначені й реалізовані напрями підвищення результативності франчайзингових відносин, залежить не лише виживання окремих мереж, а й конкурентоспроможність туристичної та рекреаційної галузей України загалом.

Насамперед одним із ключових напрямів виступає удосконалення нормативно-правової бази, що регулює франчайзингові відносини, тоб то закон «Про франчайзинг» [29]. Для забезпечення прозорості та балансу інтересів франчайзера і франчайзі важливо імплементувати міжнародні стандарти розкриття інформації, передбачити обов’язкові гарантії захисту інвесторів, закріпити постдоговірні зобов’язання сторін. Гармонізація українського законодавства з європейськими нормами дозволить підвищити інвестиційну привабливість країни та зменшити репутаційні ризики у сфері туризму і рекреації.

Другим стратегічним напрямом є забезпечення фінансової підтримки та розширення інвестиційних можливостей. Розвиток франчайзингових систем вимагає значних капіталовкладень, зокрема на стартові паушальні внески, роялті, маркетинг і навчання персоналу. В умовах воєнної економіки, коли кредитування є обмеженим, а інвестиційний клімат нестабільний, актуальними стають державні програми підтримки малого та середнього бізнесу, податкові

пільги, механізми гарантування кредитів, а також створення спеціалізованих фондів розвитку туристично-рекреаційних франшиз [84]. Крім того, важливу роль можуть відігравати інструменти державно-приватного партнерства, які забезпечують синергію між державними ініціативами відновлення інфраструктури та приватними інвестиціями у франчайзингові мережі.

Вагомим чинником ефективності є розвиток організаційно-управлінських практик у франчайзингових мережах. Багато українських компаній стикаються з проблемою недостатньої кваліфікації менеджерів та персоналу, відсутності сучасних методик управління якістю та сервісом. Для вирішення цих проблем необхідним є впровадження системного навчання та професійної підготовки кадрів, адаптація міжнародних стандартів управління (ISO, HACCP, ДСТУ), а також використання світового досвіду управління франчайзингом у сфері туризму [85]. Розвиток професійних об’єднань та асоціацій франчайзингу здатний забезпечити додаткові консультаційні й освітні послуги, що сприятиме підвищенню рівня професіоналізму франчайзі.

Не менш важливим напрямом є активне впровадження маркетингових інновацій. Конкурентоспроможність українських франшиз у туризмі та рекреації значною мірою залежить від формування впізнаваного бренду, який асоціюється з якістю та надійністю. Для цього необхідне застосування інструментів цифрового маркетингу, таргетованої реклами, просування у соціальних мережах та пошукових системах.

Водночас варто орієнтуватися на створення унікальних туристичних продуктів, зокрема у сферах еко-, гастрономічного, культурного та wellness-туризму, які є трендовими на глобальному ринку [86]. Такі напрями дозволяють не лише утримувати клієнтів, а й розширювати аудиторію, приваблюючи міжнародних туристів та підвищуючи імідж України.

Цифровізація та впровадження технологічних рішень є ще одним вектором розвитку франчайзингових відносин. Використання CRM-систем для управління взаєминами з клієнтами, мобільних застосунків, платформ для

онлайн-букінгу й аналітичних інструментів big data дозволяє підвищити ефективність управління, краще прогнозувати попит та оптимізувати бізнес-процеси [87]. Особливого значення набуває питання кібербезпеки, адже довіра клієнтів у сфері туризму безпосередньо пов’язана із захистом персональних даних і платіжної інформації. Франшизи, які першими адаптують новітні цифрові інструменти, отримують конкурентну перевагу, особливо у кризових умовах.

Соціальна відповідальність і стійкість франчайзингових систем також виступають важливим напрямом підвищення їхньої ефективності. У воєнних реаліях мережі, що беруть участь у благодійних ініціативах, підтримують внутрішньо переміщених осіб, забезпечують робочі місця для вразливих категорій населення та впроваджують принципи сталого розвитку (екологічність, енергоефективність, культурна інтеграція), формують позитивний імідж і здобувають додаткову лояльність клієнтів [88]. Відповідальне ставлення до соціальних і екологічних аспектів діяльності робить франчайзинг не лише бізнес-моделлю, але й важливим суспільним інструментом.

Окремої уваги заслуговує розширення міжнародної співпраці. Україна має значний потенціал для інтеграції у світовий туристичний простір через залучення міжнародних франчайзингових брендів, участь у міжнародних виставках, форумах і конференціях, а також створення спільних українсько-іноземних проектів. Прихід потужних глобальних мереж, таких як Marriott, Hilton, Accor, TUI, може стати каталізатором відновлення українського ринку після війни, водночас українські бренди отримають шанс заявити про себе на міжнародній арені [89].

В таблиці 3.1. наведено ключові напрями підвищення ефективності франчайзингових відносин у сфері туризму та рекреації.

Таблиця 3.1.

Ключові напрями підвищення ефективності франчайзингових відносин у сфері туризму та рекреації

Напрям	**Зміст та заходи**
Удосконалення нормативно-правового регулювання	Прийняття закону «Про франчайзинг»; врегулювання перед- та постдоговірних відносин; гармонізація з нормами ЄС; захист прав франчайзі.
Фінансова підтримка та інвестиційні інструменти	Державні програми кредитування; податкові пільги; державно-приватне партнерство; фонди відновлення інфраструктури.
Розвиток організаційно-управлінських практик	Системне навчання персоналу; впровадження стандартів якості (ISO, HACCP, ДСТУ); підтримка асоціацій франчайзингу.
Маркетингові інновації	Формування брендів українських франшиз; digital-маркетинг; соціальні мережі; розвиток унікальних туристичних продуктів (еко-, гастро-, wellness-туризм).
Цифровізація та технологічні рішення	Впровадження CRM-систем; мобільні застосунки; онлайн-букінг; big data-аналітика; кіберзахист даних клієнтів.
Соціальна відповідальність і стійкість франшиз	Благодійні ініціативи; підтримка ВПО; сталий розвиток (екологічність, енергоефективність); формування позитивного іміджу.
Розширення міжнародної співпраці	Залучення світових брендів; участь у виставках і форумах; інтеграція до європейського туристичного простору; спільні українсько-іноземні франшизні проекти.

Джерело: складено автором на основі [29, 84-89]

Таким чином підвищення ефективності франчайзингових відносин у туризмі та рекреації потребує комплексного підходу, який охоплює правове, фінансове, організаційне, маркетингове, технологічне та соціальне забезпечення. Франчайзинг має потенціал стати не лише інструментом відновлення туристичної галузі України, а й платформою для її інтеграції у глобальну економіку. Реалізація окреслених напрямів дозволить забезпечити стабільний розвиток франшиз, підвищити якість наданих послуг і зміцнити позиції України як конкурентоспроможного гравця на міжнародному ринку туризму та рекреації.

3.2. Обгрунтування доцільності впровадження удосконаленого механізму розвитку франчайзингу в туризмі і рекреації в повоєнний період

У сучасних умовах післявоєнної відбудови Україна стикається з подвійним викликом: відновленням зруйнованої інфраструктури та формуванням нових конкурентних переваг у світовій економіці. Туризм і рекреація, які традиційно виконують не лише економічну, але й соціокультурну функцію, мають стати одним із ключових драйверів цього процесу. Водночас застосування франчайзингової моделі розвитку у цій сфері здатне суттєво прискорити відновлення, забезпечивши масштабування бізнесу, стандартизацію сервісу, залучення інвестицій та поширення міжнародних практик. Саме тому виникає необхідність обґрунтування доцільності впровадження удосконаленого механізму розвитку франчайзингу в туризмі та рекреації, що відповідатиме новим соціально-економічним реаліям.

В кризових умовах проявилася адаптивність франчайзингової моделі: були розроблені «лайт»-формати франшиз, які потребують менших капіталовкладень; зросла роль цифрових технологій – онлайн-букінгу, CRM-

систем, мобільних застосунків; збільшилася соціальна функція бізнесу, пов’язана з підтримкою переселенців і ветеранів. Усе це створило передумови для пошуку нової моделі розвитку, актуальної у післявоєнний період.

У післявоєнний період очікується значне зростання попиту на туристичні та рекреаційні послуги. Повернення українських мігрантів, зростання внутрішньої мобільності населення, інтерес іноземних туристів до України як країни з унікальним культурним та історичним досвідом формуватимуть сприятливе середовище для розвитку галузі [90]. Водночас міжнародні фінансові організації вже декларують готовність підтримувати український бізнес через програми кредитування, інвестиційні фонди та грантові проєкти.

З боку іноземних франчайзингових мереж прогнозується зростання зацікавленості українським ринком. Це пояснюється відносно низькою вартістю входження, великим потенціалом відновлюваного попиту та прагненням інтегрувати українську туристичну індустрію в європейський простір [91]. Таким чином, існують усі передумови для формування удосконаленого механізму розвитку франчайзингу у сфері туризму та рекреації.

Удосконалений механізм розвитку франчайзингу має базуватися на кількох ключових засадах.

По-перше, це «правове забезпечення», що передбачає прийняття спеціального закону «Про франчайзинг», гармонізацію норм з європейським правом, встановлення прозорих правил гри для франчайзерів та франчайзі. Такий крок забезпечить рівність сторін та гарантії інвесторам.

По-друге, «фінансова гнучкість». Механізм має включати адаптовані моделі партнерства: зниження паушальних внесків, гнучкі умови роялті, державні програми компенсацій та кредитування малого і середнього бізнесу, а також страхування інвестицій. Це дозволить залучити ширше коло підприємців та знизити їхні ризики.

По-третє, «цифрова інтеграція». Сучасний туристично-рекреаційний бізнес не може існувати без впровадження CRM-систем, big data-аналітики,

мобільних застосунків для бронювання та інтеграції з міжнародними платформами. Удосконалений механізм має включати цифровізацію як обов'язкову умову для підвищення конкурентоспроможності.

По-четверте, «інноваційність бізнес-моделей». Перспективними є розвиток рекреаційних кластерів, wellness-туризму, еко- та гастрономічних напрямів. Саме франчайзинг дозволяє масштабувати такі інноваційні продукти на регіональному рівні, створюючи унікальні туристичні пропозиції.

Нарешті, важливою складовою має бути «соціальна орієнтація»: створення робочих місць для ветеранів, інтеграція програм психологічної та фізичної реабілітації, підтримка внутрішньо переміщених осіб. Це дозволить франчайзинговим мережам поєднувати бізнес-цілі з виконанням суспільно значущих функцій (рис.3.1.)

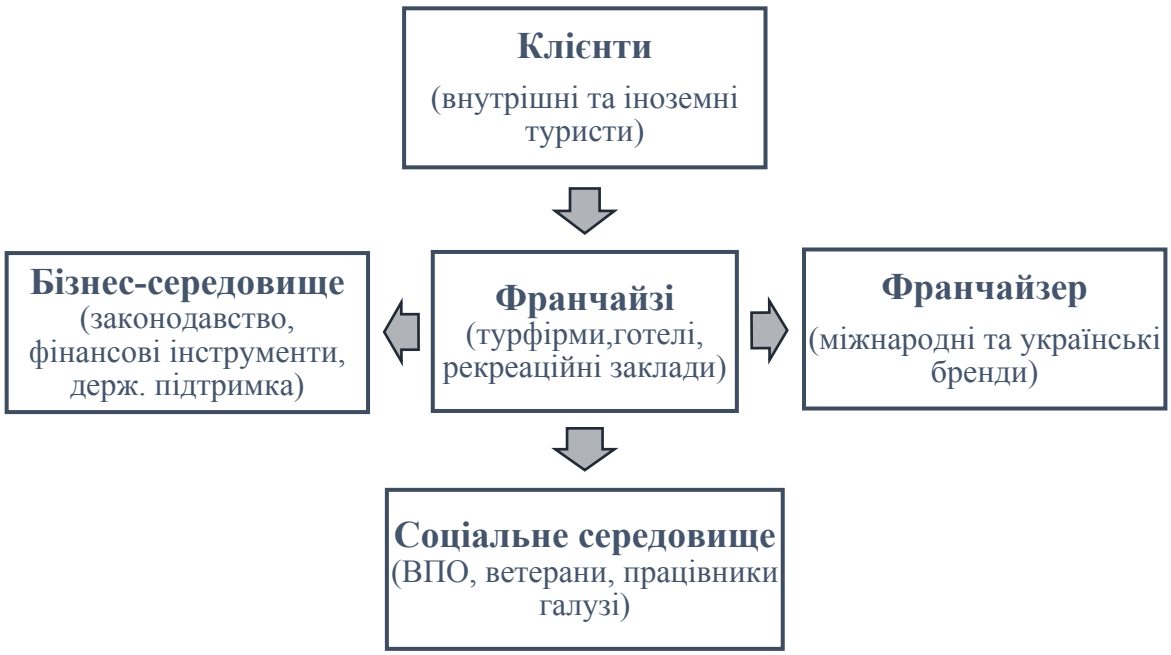


Рис.3.1. Модель франчайзингу в туризмі та рекреації в повоєнній Україні *(Джерело*: складено автором)

В таблиці 3.2. наведено порівняння традиційної моделі франчайзингу та удосконаленої моделі, яка може бути впроваджена у сфері туризму та рекреації в Україні після завершення війни.

Таблиця 3.2.

Порівняння традиційної моделі франчайзингу та удосконаленої моделі, яка може бути впроваджена у сфері туризму та рекреації в Україні після завершення війни

Напрям удосконалення	Традиційна модель франчайзингу	Удосконалена модель для туризму та рекреації
Нормативно-правове регулювання	Відсутність спеціалізованого законодавства; слабкий захист франчайзі	Закон 'Про франчайзинг'; гармонізація з ЄС; захист прав франчайзі
Фінансова підтримка та інвестиційні інструменти	Обмежений доступ до кредитів; нестача пільг	Кредитування, пільги, державно-приватне партнерство, фонди відновлення
Організаційно-управлінські практики	Несистемне навчання; слабке впровадження стандартів	Системне навчання; впровадження стандартів ISO, HACCP, ДСТУ
Маркетингові інновації	Обмежене позиціонування брендів; низький рівень діджиталу	Розвиток українських брендів; digital-маркетинг; еко- і гастротуризм
Цифровізація та технологічні рішення	Використання базових технологій; ручне управління	CRM, онлайн-букінг, мобільні додатки, big data, кіберзахист
Соціальна відповідальність і стійкість франшиз	Низький рівень соціальної відповідальності	Підтримка ВПО; екологічність; енергоефективність; благодійність
Міжнародна співпраця	Фрагментарна присутність міжнародних брендів	Залучення світових брендів; спільні франшизи; інтеграція до ЄС

Джерело: складено автором

Запровадження удосконаленого механізму розвитку франчайзингу у сфері туризму та рекреації забезпечить низку переваг.

По-перше, він дозволить здійснити швидке масштабування послуг, відновити зруйновані підприємства та створити нові об’єкти інфраструктури.

По-друге, стандартизація, властива франчайзинговим відносинам, підвищить якість сервісу та рівень довіри клієнтів.

По-третє, інтеграція з міжнародними мережами сприятиме залученню іноземних інвестицій, новітніх технологій і практик управління.

Крім того, розвиток франчайзингу у післявоєнний період підвищить імідж України як конкурентоспроможної туристичної дестинації, створить додаткову вартість у регіонах і забезпечить нові робочі місця. Усе це формує мультиплікативний ефект, адже туризм і рекреація тісно пов’язані з іншими сферами – транспортом, харчуванням, культурою, медициною, що стимулюватиме комплексний розвиток економіки.

Разом із тим, впровадження удосконаленого механізму пов’язане з низкою ризиків. Серед них – воєнно-політична нестабільність, яка може стримувати інвесторів; фінансові ризики, пов’язані з інфляцією та девальвацією; репутаційні ризики через неякісне виконання умов франчайзингових угод.

Для мінімізації цих загроз доцільним є впровадження системи державних гарантій, страхування інвестицій, забезпечення прозорих контрактів і посилення контролю за дотриманням стандартів. Важливим напрямом також виступає формування партнерства між державними інституціями, місцевими громадами та бізнесом, що забезпечить комплексну підтримку франчайзингових проєктів.

Економічна доцільність впровадження удосконаленої моделі франчайзингу у сфері туризму та рекреації ґрунтується на аналізі перспектив відновлення національної економіки, потреб внутрішнього ринку та глобальних тенденцій розвитку туристичної індустрії. Франчайзингова система виступає одним із найбільш ефективних інструментів масштабування бізнесу та залучення інвестицій, а її адаптація до умов повоєнної України дозволить мінімізувати ризики та забезпечити стабільне зростання сектору послуг.

У повоєнний період очікується суттєве зростання попиту на туристичні й рекреаційні послуги. Повернення значної частини мігрантів, зростання внутрішньої мобільності населення та підвищення потреби у відпочинку й реабілітації після стресових умов війни формуватимуть стійкий внутрішній попит.

За міжнародним досвідом, кожна інвестиція у сферу туризму має високий мультиплікативний ефект: 1 робоче місце у туризмі створює до 4 робочих місць у суміжних галузях (транспорт, харчування, культура, медицина). Таким чином, розширення франчайзингових мереж сприятиме відновленню економічної активності на регіональному рівні та підвищенню зайнятості населення[92].

Франчайзинг забезпечує ефективне використання інвестиційних ресурсів, адже франчайзер передає перевірену бізнес-модель, технології та бренд, що значно знижує ризики для франчайзі. Для України це особливо актуально, оскільки невизначеність воєнного періоду знижує інвестиційну привабливість країни. Використання удосконаленої моделі, яка передбачає зменшення паушальних внесків, адаптивні умови роялті та державні програми компенсації, дозволить залучити більше малих і середніх підприємців до системи франчайзингу. У такий спосіб формується ширша база платників податків та забезпечується стабільність фінансових потоків у туристичній галузі.

Запропонована модель підвищує інвестиційну привабливість туризму і рекреації за рахунок гармонізації українського законодавства з європейським. Прозорість умов співпраці та наявність державних гарантій створюють умови для приходу міжнародних франчайзингових брендів (готельних, туристичних, розважальних). Це сприятиме не лише залученню іноземних інвестицій, але й трансферу технологій, впровадженню сучасних методів управління та підвищенню стандартів сервісу. Для українських підприємців це означає доступ до світових ринків та можливість інтеграції у глобальні бізнес-мережі.В Таблиці 3.3. наведено ключові напрями економічного обґрунтування

запропонованої моделі франчайзингу у сфері туризму та рекреації в повоєнний період, з акцентом на суть економічного ефекту та очікувані результати.

Таблиця 3.3.

Ключові напрями економічного обґрунтування запропонованої моделі франчайзингу у сфері туризму та рекреації в повоєнний період

Критерій / Напрям	Суть економічного ефекту	Очікувані результати
Відновлення попиту	Зростання внутрішнього туризму, повернення мігрантів, потреба у відпочинку та реабілітації.	Підвищення попиту, створення нових робочих місць, мультиплікативний ефект для економіки.
Фінансові вигоди	Зменшення ризиків завдяки готовим бізнес-моделям, доступ до інвестицій, гнучкі умови франшиз.	Розширення бази підприємців, стабільні податкові надходження, фінансова стійкість бізнесу.
Інвестиційна привабливість	Гармонізація законодавства з нормами ЄС, прозорі умови співпраці.	Прихід міжнародних брендів, іноземні інвестиції, підвищення стандартів сервісу.
Цифровізація	Використання CRM-систем, big data, мобільних платформ та онлайн-букінгу.	Оптимізація процесів, зменшення витрат, ефективне прогнозування попиту.
Соціальний ефект	Працевлаштування ВПО, ветеранів, молоді; підвищення соціальної відповідальності бізнесу.	Зростання доходів населення, зменшення безробіття, підвищення платоспроможності.
Регіональний розвиток	Відбудова інфраструктури, створення туристичних кластерів, розвиток місцевих ініціатив.	Пожвавлення економіки регіонів, зростання інвестиційної та туристичної привабливості України.

Джерело: складено автором

Економічне обґрунтування нової моделі неможливе без урахування цифровізації. Використання CRM-систем, big data, мобільних застосунків та інтегрованих онлайн-платформ знижує трансакційні витрати, оптимізує

управлінські процеси та дозволяє краще прогнозувати попит. Застосування цифрових технологій у франчайзингових мережах підвищує їх продуктивність і конкурентоспроможність, що прямо впливає на економічні результати.

Запровадження удосконаленої франчайзингової моделі має значний соціальний вимір. Участь франшиз у програмах працевлаштування ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та молоді дозволить не лише вирішувати соціальні проблеми, але й формувати стійкі кадрові ресурси. Це сприятиме зменшенню рівня безробіття, зростанню доходів населення і, як наслідок, підвищенню платоспроможного попиту. Соціальна орієнтація франчайзингових мереж формує позитивний імідж, що також впливає на економічні результати діяльності.

Франчайзингова модель дозволяє розвивати не лише столичні чи великі міста, але й регіональні туристичні центри. Розширення мереж у відбудованих областях стимулюватиме розвиток інфраструктури, що у свою чергу сприятиме відродженню місцевої економіки. Досвід країн Центральної та Східної Європи доводить, що саме франчайзинг часто ставав ключовим фактором у швидкому відновленні після кризових періодів.

Таким чином, економічне обґрунтування впровадження удосконаленої моделі франчайзингу у сфері туризму та рекреації свідчить про її стратегічну доцільність у післявоєнний період. Поєднання мультиплікативного ефекту від розвитку туризму, фінансової стійкості франчайзингових систем, залучення інвестицій, цифровізації та соціальної орієнтації формує комплексний позитивний вплив на економіку країни. Запропонована модель здатна стати важливим елементом стратегії відновлення України, сприяти зростанню зайнятості, підвищенню якості послуг та інтеграції у світовий туристичний простір.

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи доведено, що удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу у сфері туризму та рекреації вимагає комплексного підходу, що включає нормативно-правове, фінансове, управлінське, маркетингове та технологічне забезпечення. Визначено ключові напрями підвищення ефективності франчайзингових відносин: створення сприятливого законодавчого поля, запровадження фінансових стимулів, професійна підготовка кадрів, використання інноваційних інструментів маркетингу та цифрових технологій.

Обґрунтовано доцільність впровадження удосконаленої моделі франчайзингу в умовах повоєнної відбудови України, зокрема в туризмі та рекреації, як важливого чинника економічного зростання, зайнятості та іміджу країни. Франчайзинг у сфері туризму й рекреації може стати ефективним механізмом відновлення інфраструктури, розвитку місцевих громад та формування нових конкурентоспроможних туристичних продуктів.

Реалізація запропонованих напрямів дозволить забезпечити стійке функціонування франчайзингових підприємств, підвищити рівень якості туристичних послуг та інтегрувати український туризм у міжнародний простір.

ВИСНОВКИ

Франчайзинг виступає дієвою формою підприємницької діяльності, що поєднує елементи самостійності та корпоративної підтримки, дозволяючи підприємцям реалізовувати бізнес-моделі з мінімальними ризиками. У туристично-рекреаційній сфері це має особливе значення через високу чутливість до змін ринку, сезонність та необхідність забезпечення стабільної якості послуг.

У першому розділі кваліфікаційної роботи «Теоретико-методологічні основи франчайзингу в туристично-рекреаційній сфері» проаналізовано класифікацію франчайзингу, виявлено основні його форми (товарний, сервісний, виробничий), а також специфіку їх застосування у сфері туризму та рекреації. Доведено, що сервісний франчайзинг має найбільший потенціал для розвитку в умовах українського туристичного ринку.

Систематизовано теоретичні підходи до визначення організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингових відносин. Виокремлено його основні компоненти: правове регулювання, фінансове забезпечення, управлінська координація, маркетингові стратегії та інноваційні технології.

Встановлено, що в Україні функціонування франчайзингу у сфері туризму і рекреації стикається з низкою законодавчих та регуляторних обмежень. Відсутність спеціалізованого закону, недостатнє врегулювання договірних відносин між франчайзером і франчайзі, обмежує ефективне впровадження франчайзингових моделей.

У другому розділі кваліфікаційної роботи «Аналіз стану та проблем розвитку франчайзингу в сфері туризму і рекреації» проведено глибокий аналіз поширення франчайзингових мереж на українському туристичному ринку, що дозволило виявити обмежене використання цієї форми підприємництва, насамперед через економічну нестабільність, недовіру до інвестиційних моделей та низький рівень поінформованості серед потенційних підприємців.

Дослідження показало, що до початку повномасштабної війни туристичний та рекреаційний франчайзинг в Україні демонстрував позитивну динаміку розвитку. Ринок поступово розширювався як за рахунок інтеграції міжнародних франшиз, так і завдяки активному просуванню національних брендів. Зокрема, українські мережі, такі як «Піца Челентано», «Франс.уа», «Арома Кава», «Львівські круасани» тощо, зміцнювали свої позиції, розширюючи присутність на ринку та адаптуючи ефективні бізнес-моделі до умов внутрішнього середовища. У сфері туризму домінували великі туроператори на кшталт «Coral Travel», «ANEX Tour», які не лише формували зовнішньоекономічні зв’язки, але й виступали каталізаторами залучення інвестицій у галузь. Однак розгортання повномасштабної військової агресії призвело до глибоких трансформацій у функціонуванні франчайзингових структур. Зазнали суттєвих змін структура попиту, географія розміщення об’єктів франчайзингу, формат їх діяльності та умови фінансової взаємодії між партнерами.

Діагностовано основні проблеми розвитку франчайзингових відносин: недостатній доступ до фінансових ресурсів, слабка підготовка кадрів, відсутність державної підтримки, недосконаліть інфраструктури туристичних регіонів. Серед ключових організаційно-управлінських викликів, що постають перед франчайзинговими мережами у сфері туризму та рекреації, виокремлено низький рівень кваліфікації персоналу, відсутність системного впровадження сучасних управлінських технологій, а також недостатній контроль з боку франчайзерів за дотриманням стандартів на рівні окремих франчайзі. Крім того, актуальними залишаються маркетингові проблеми, серед яких - слабка присутність українських франшиз на міжнародному ринку, конкуренція з потужними глобальними мережами, а також значна залежність від зовнішніх цифрових платформ, таких як Booking.com чи Airbnb. Водночас результати дослідження засвідчили наявність низки позитивних тенденцій, що відкривають перспективи для подальшого розвитку галузі. Українські франчайзингові

компанії, незважаючи на складну економічну ситуацію, виявляють високу адаптивність до змін зовнішнього середовища. Зокрема, спостерігається активне впровадження спрощених («лайт») форматів франшиз, зменшення вступних платежів та роялті, цифровізація бізнес-процесів, розширення функціоналу за рахунок онлайн-консультацій та мобільних застосунків.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи «Напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу в туризмі і рекреації» запропоновано низку удосконалень, зокрема: прийняття спеціального закону «Про франчайзинг», запровадження державних програм підтримки франчайзі, стимулювання державно-приватного партнерства, підвищення ролі галузевих асоціацій у розвитку стандартів і навчання персоналу.

Розроблено удосконалену модель організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу, орієнтовану на повоєнний період. Вона враховує потреби у відновленні інфраструктури, створенні нових робочих місць, інтеграції до європейського туристичного простору, залученні іноземних інвестицій.Практична реалізація запропонованих напрямів забезпечить розвиток сталих, конкурентоспроможних франшиз у туристично-рекреаційній сфері України, сприятиме зростанню регіональних економік, розширенню спектру послуг для споживачів та формуванню позитивного міжнародного іміджу держави в повоєнний період.

Загалом результати дослідження підтверджують високу доцільність впровадження франчайзингової моделі в туризмі та рекреації, особливо в умовах повоєнного відновлення країни, коли актуальним є пошук ефективних, масштабованих, інвестиційно привабливих форм підприємництва, що здатні забезпечити швидкий і якісний економічний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку франчайзингу в Україні. Franchise group.
URL:https://surl.li/lhkfvp (дата звернення: 07.07.2025)
2. Кузьмін О. Є. Франчайзинг: Навч. посіб. К.: Знання. 2018. 546 с.
3. Леськів Ігор, Михайло Смушак, Віолетта Резняну. "Переваги та недоліки ведення франчайзингу." Рекомендовано Вченою радою ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»(Протокол № 7 від 28.04. 2023 року):
URL: https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj22- 03-044 (дата звернення:07.07.2025)
4. Михалко Л. В. Особливості та перспективи розвитку франчайзингу в Україні. Теорія і практика сучасної економіки : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Черкаси. 22 жовт. 2020 р. Черкаси, 2020. С. 67-69.
5. Цивільний кодекс України.
URL https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (дата звернення: 07.07.2025)
6. Мартиненко О. О. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу. Бізнес Інформ. 2018. № 9. С. 253–258
7. Конопатська І. В. "Міжнародний франчайзинг як інструмент розвитку діяльності підприємства." Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». Київський національний університет технологій та дизайну, 2019.
URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15125/3/OIIP2019_P393-397.pdf (дата звернення: 07.07.2025)
8. Кохут М. Еволюція теоретичних поглядів щодо діяльності міжнародного бізнесу на умовах франчайзингу." Науковий журнал «Економіка і регіон» 4 (87) (2022): 129-135
URL:http://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2791 (дата звернення: 12.07.2025)

9. Чепурда Л. М., Дубіновський Д. В. Інноваційні підходи до розвитку франчайзингових мереж туристичної галузі. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2023. No 1 (7). С. 27–31

10. Цірат А. В. Франчайзинг і франчайзинговий договір: Навч.-практ. посібник. К.: Істина. 2012. 240 с.

11. Макаренко Т. Є. Стратегія забезпечення інвестиційної безпеки малого та середнього бізнесу в Україні (на прикладі франчайзингу). Стратегічні пріоритети. 2016. № 1 (38). С. 78-85

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

13. Мішура В. б., буйлова К. О., Запрудська О. Ю. Франчайзинг як особлива форма організації бізнесу в укра-їні. Економічний вісник Донбасу. 2019. No 2(56). С. 60–65

14 Global travel franchise market growth (Status and outlook) 2022-2028. URL: https://www.360researchreports.com/global-travel-franchise-market-21405878 (дата звернення 01.08. 2025)

15. Побоченко Л.М., Чиженко І.О. Сучасні тенденції розвитку міжнародного франчайзингу в Україні // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). 2017. №2. С. 92-97

16. Козій Н.С., Кізілова В.О., Кізілов Д.В. Особливості розвитку франчайзингової діяльності в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. С. 47-51.

URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/35_2021ua/11.pdf (дата звернення 01.08. 2025)

17. Зайцев О.В., Кордас А.Р. Поточний стан франчайзингу в Україні та світі. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. С. 53–62. URL: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-53-62(дата звернення 01.08. 2025)

18. Кулініч О.А., Руденко Ю.А. Франчайзинг як сучасна форма бізнесу. Актуальні проблеми науки та освіти: реалії та перспективи. І Міжнар. наук.-практ. конф. (9.12.2022р.) м. Київ. НУХТ. С. 65-67 URL: https://man.org.ua/conferences.htm (дата звернення :03.08.2025)

19. Босовська В.М. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / В.М. Босовська. Київ: КНТЕУ, 2015. 832 с

20. 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.

21. Терехов В. І. Франчайзинг як форма міжнародного трансферу технологій. Актуальні проблеми економіки. 2019. Вип. 73, № 7. С. 14–25.

22. Михайліченко Г. І. Інноваційний розвиток туризму. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 608 с.

23. Григораш О. М. Франчайзинг як форма розвитку малого бізнесу в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2014. №12. С. 123-126

24. Аналіз пропозицій туристичних франшиз на вітчизняному ринку / І.А. Крупенна Є.І. Венгер, Д.А. Бастраков. Економічний форум. 2016. № 1. С. 10-20. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_4 (дата звернення: 14.08.2025)

25. Особливості франчайзингу по-українськи: на що слід звернути увагу. URL:https://ua.prostopravo.com.ua/prava_biznesu/dogovirni_vidnosini/statti/osoblivosti_franchayzingu_po_ukrayinski_na_scho_slid_zvernuti_uvagu (дата звернення 08.2025)

26. Кулак Н. В., Мурована Л.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

27. Господарський кодекс України від 09.06.2013 р. № 436-15. URL: http://zakon.rada.gov.ua (дата звернення 18.08.2025)

28. Honchar L., Batchenko L., Poplavska A., Komarnitskyi I., Krupa I. and Beliak A. Franchise Market as a Driver of Hospitality Development. Economic Affairs. 2022. Vol. 67. No. 4. Pp. 611–618

29. Проект закону України «Про франчайзинг» від 22.02.2018 р. URL: https://ips.ligazakon.net/document/DH5QE72A (дата звернення: 25.08.2025)

30.Регламент Комісії (ЄС) № 330/2010 від 20 квітня 2010 р. URL:https://www.buh24.com.ua/reglament-komisiyi-yes-330-2010-vid-20-kvitnya-2010-r/ (дата звернення 25.08.2025)

31. Katja Rakusic, Senka Borovac Zekan, Karmen Pivcevic Vranjes. Franchising as a strategy of entering foreign markets in the hotel industry. Social science development journal. 2022. Vol 7. Issue 29. Pp: 171–183.

32. Franchising in Germany. uRL: https://en.franchiseverband.com (дата звернення 01.04. 2024).18. Poland: Franchising Comparative Guide. URL: https://www.mondaq.com/ corporatecommercial-law/1096802/franchising-comparative-guide (дата звернення 01.09. 2025).

33. Flight Centre Travel Group. uRL: https://www.fctgl.com/ (дата звернення 01.09. 2025).

34. Top 100 Franchises 2025. URL:https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings (дата звернення 01.09.2025)

35. Franchising.ua. URL: https://franchising.ua/stattya/2183/veliki-peremogi-travel-professional-group/ (дата звернення 01.09. 2025).

36. Побоченко Л. М., Цой А. В. Дослідження розвитку світового ринку франчайзингових послуг в умовах глобальної конкуренції . Інфраструктура ринку. 2019. Випуск 38. С. 148–157.

37. Аналітика ринку франчайзингу 2021-2022 років. URL: https://franchisegroup.com.ua/about-franchising/analityka-rynku-2021-2022/ (дата звернення 02.09. 2025).

38. Галушка Є.О. Особливості та перспективи розвитку франчайзингу в Україні URL: http://herald.chite.edu.ua/ -V2_9.pdf (дата звернення 02.09. 2025).

39. Павлюк С. (2025). Стан розвитку галузі туризму в умовах війни та перспективи відновлення. Економіка та суспільство, (72).

URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-169 (дата звернення 04.09.2025)

40. Мамчин М., Демко М., Михаць С. (2024). Дослідження впливу військового стану на туристичну діяльність в Україні. Вісник Хмельницького національного університету, 330(3), 330-335. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-50. (дата звернення: 05.09.2025).

41. Львівські круасани. URL: https://lvivcroissants.com/ua/ (дата звернення 06.09. 2025).

42. Aroma Kava. URL: https://aromakava.ua/ (дата звернення 06.09. 2025).

43. Pizza Celentano. URL:https://pizzacelentano.com/ (дата звернення 06.09. 2025).

44. Reikartz Hotel Group. URL: https:// reikartz.com (дата звернення 06.09. 2025).

45. «Louvre Hotels Group». URL: https://www.louvrehotels.com (дата звернення 06.09. 2025).

46. Березівська О., Горішевський П., Богайчук, В. (2024). Сучасні тренди та інновації у застосуванні цифрових технологій у готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство, (70). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-180 (дата звернення 08.09. 2025).

47. Аналіз ринку horeca в україні. 2024 рік. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-horeca-v-ukraine-2024-god (дата звернення 08.09. 2025).

48. Лепкий М., Подоляк В. (2025). Регіональні особливості проєктування та організації рекреаційних послуг у готельно-ресторанних комплексах України. Економіка та суспільство, (75).

URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-55 (дата звернення 13.09. 2025).

49. Тихоненко Ю., Івашина Л. (2020). Франчайзинг як сучасний каталізатор розвитку ринку туристичних послуг. Innovations and Technologies in the Service

Sphere and Food Industry, (1), 48-56. URL: https://doi.org/10.24025/2708-4949.1.2020.204120 (дата звернення 13.09. 2025).

50. Banya Club. URL: https://banyaclub.com.ua/ (дата звернення 13.09. 2025).

51. Зубайр А., Тітомир Л. (2025). Франчайзінг як ефективний інструмент менеджменту готельно-ресторанного та туристичного бізнесу . Сталий розвиток економіки, (4 (55), 315-319. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-43 (дата звернення 14.09. 2025).

52. Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativni-industriyi-Zvit.pdf (дата звернення 16.09. 2025).

53. Роїк О.Р., Недзвецька О.В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Випуск 46. 2022. С. 11-15

54. Павлюк С. (2025). Стан розвитку галузі туризму в умовах війни та перспективи відновлення. Економіка та суспільство, (72).
URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-169 (дата звернення 20.09.2025)

55. Мамчин М., Демко М., Михаць С. (2024). Дослідження впливу військового стану на туристичну діяльність в Україні. Вісник Хмельницького національного університету, 330(3), 330-335. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-50. (дата звернення: 20.09.2025).

56. Мережа турагентств Coral Travel.
URL: http://franchising.coraltravel.ua/ (дата звернення: 20.09.2025).

57. Франчайзинг ANEX Tour.
URL: http://anextour.com.ua/page/276/franchising-anex-ua (дата звернення: 20.09.2025).

58. Слатвінська Л., Збиранник О., Мацак Н. (2024). Оцінка сучасного стану та визначення перспектив розвитку підприємництва у галузі туризму в Україні з урахуванням наслідків військового стану. Економіка та суспільство, (59).
DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-19. (дата звернення: 27.09.2025).

59. Барвінок Н. В., Барвінок М. В. (2022). Вплив російсько-української війни на туризм в Україні та перспективи його розвитку в майбутньому. The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects : Scientific monograph. Riga, Latvia : «Baltija Publishing». С. 24-32. DOI : https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-4. (дата звернення: 27.09.2025).

60. Амадеус Україна.

URL: https://amadeus.com/en/about/locations/ukraine (дата звернення: 27.09.2025).

61. Офіційний сайт «Tickets.ua». URL: https://tickets.ua/ (дата звернення: 27.09.2025).

62. Національний рейтинг найкращих туристичних компаній України, які працюють в умовах війни.

URL: https://www.elitukraine.com/news/nacionalnyj-rejting-luchshih-turisticheskih-kompanij-ukrainy-rabotajuschih-v-uslovijah-vojny/?lang=ua (дата звернення: 27.09.2025).

63. Офіційний сайт туристичного оператора «Join UP!». URL: https://joinup.ua/uk (дата звернення: 27.09.2025).

64. Офіційний сайт туристичного оператора «Tez Tour».

URL: https://www.teztour.ua/ (дата звернення: 27.09.2025). (дата звернення: 27.09.2025).

65. Офіційний сайт туристичного оператора Eurotrips Ukraine

URL: https://surl.li/dcxrvh (дата звернення: 27.09.2025).

66. Офіційний сайт туристичного оператора «Відвідай».

URL: https://vidviday.ua/ (дата звернення: 29.09.2025).

67. Офіційний сайт туристичного оператора TPG (Travel Professional Group)

URL: https://agent.tpg.ua/ua (дата звернення: 30.09.2025).

68. Офіційний сайт туристичного оператора «Акорд Тур».

URL: https://www.accordtour.com/ (дата звернення: 05.10.2025).

69.Офіційний сайт туристичного оператора "Itravel". URL: ttps://www.i-travel.com.ua (дата звернення: 05.10.2025).

70. Офіційний сайт туристичного агента «Поїхали з нами».

URL: https://www.poehalisnami.ua/ (дата звернення: 05.10.2025).

71. Офіційний сайт туристичного агента «Море турів».

URL: https://www.more-turiv.com.ua/ (дата звернення: 08.10.2025).

72. Офіційний сайт туристичного агента «ХО travel».

URL: https://xo.ua/uk/ (дата звернення: 09.10.2025).

73.Редько В. Є., Семич Ю. В. Особливості франчайзингової експансії на український туристичний ринок. European Journal of Management Issues. 2020. 28(3). С. 101–109.

74. Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М. (2022) Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. Наукові перспективи, 5(23), 168-180.

75. Зарубіна, А.Н., Сіра, Е.О., Демчик, Л.І. (2022). Особливості туризму в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 41, С.48-52.

76.Дмитришин В.С. Договір комерційної концесії та договір франчайзингу. Співвідношення понять та правова природа.Часопис Київського університету права №3 2010. С.199-202.

77. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Innovative potential of the tourist territory in the strategy of sustainable development of the domestic region. Trends, prospect and challenges of sustainable tourism development. Львів : Львівський торговельно-економ. університет, 2020. С. 51–66.

78.Pidipryhora O., Shykina O. (2025). Hotel business expansion: franchising, horizontal and vertical integration. Social Development: Economic and Legal Issues, (6).URL: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.05 (дата звернення: 10.10.2025).

80. Katja Rakusic, Senka Borovac Zekan, Karmen Pivcevic Vranjes. Franchising as a strategy of entering foreign markets in the hotel industry. Social science development journal. 2022. Vol 7. Issue 29. Pp: 171–183.

81.Яцентюк Я., Лежепьокова В. (2025). Франчайзинг в міжнародному туристичному бізнесі. Universum, (15), 39–46.
URL: https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1511 (дата звернення 10.10.2025)
82. Данилович-Кропивницька М. (2021). Проблеми та перспективи поширення франчайзингових мереж у середовищі малого підприємництва України. Підприємництво та інновації, (20), С.33-43.
URL: https://doi.org/10.37320/2415-3583/20.4(дата звернення 15.10.2025)
83. Фомішина В., Федорова Н., Огородник Р. (2024). Франчайзинг як модель управління міжнародним бізнесом у розвинених країнах світової економіки. Економіка та суспільство, (69). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-139 (дата звернення: 15.10.2025).
84. Александров Б. (2025). Роль малого та середнього бізнесу у створенні робочих місць в Україні. Економіка та суспільство, (79). URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-89 (дата звернення: 15.10.2025).
85. Іванісов О., Ачкасова О. (2025). Проблеми та перспективи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки . Економіка та суспільство, (71). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-134 (дата звернення: 18.10.2025).
86. Нечева Н.В., Давиденко І.В.(2022) Роль бренду в підвищенні привабливості туристичних дестинацій. Причерноморські економічні студії, (76). DOI: https://doi.org/10.32782/bses.76-38 (дата звернення: 20.10.2025).
87. Чепурда Г., Адаменко Є. (2025). Діджиталізація як ключовий елемент системи управління інноваційним розвитком туристичних підприємств Черкаського регіону. Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry, (1 (15), 102-108. URL: https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.17 (дата звернення: 22.10.2025).
88. Побігун С. А., Макаренко А. Л., Момот В. Л. (2025). Синергія інноваційного розвитку та соціальної відповідальності підприємств туристичної

галузі в парадигмі сталого розвитку. Актуальні питання економічних наук, (11). URL:https://doi.org/10.5281/zenodo.15351329 (дата звернення: 23.10.2025).

89. Бойко В., Бойко Л. (2023). Український ринок horeca в умовах воєнного стану та його ревіталізація. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (16), 93-99. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.12 (дата звернення: 23.10.2025).

90. Дуб В., Терешкін О., Горєлков Д. (2024). Унікальні можливості повоєнного відновлення сфери туризму в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (20), 304-313. URL:https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.36 (дата звернення: 25.10.2025).

91.Грищенко С. (2023). Туристична індустрія україни: аналіз тенденцій та чинників розвитку в координатах повоєнного відновлення. Економіка та суспільство, (52). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29 (дата звернення: 30.10.2025).

92.Стойка В. (2022). Інвестиційні вкладення в розвиток туристично-рекреаційної сфери закарпаття. Економіка та суспільство, (42). URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-4 (дата звернення: 05.11.2025).

Д О Д А Т К И

Додаток А

Логотип франчайзингової мережі «Львівські круасани»

Логотип франчайзингової мережі «AROMA KAVA»

Логотип франчайзингової мережі «PIZZA ЧЕЛЕНТАНО»

Додаток Б

Логотип готельної мережі «Rtikartz Hotel Group»



Додаток В

Логотип туроператора «Join UP!»

Авіакомпанія «SkyUp Airlines»

