

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

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

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

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

на тему:

Вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку
франчайзингу в сфері туризму і рекреації (на прикладі мережі
туристичних агентств «Поїхали з нами»)

Виконавець

студентка Центру заочної та вечірньої форми
навчання

Кобзєва Тетяна Анатоліївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник

к.е.н. доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Шикіна Ольга Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2025

АНОТАЦІЯ

Кобзєва Т.А. «Вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу в сфері туризму і рекреації (на прикладі мережі туристичних агентств «Поїхали з нами»)».

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

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

Об'єктом дослідження – процес вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу в сфері туризму і рекреації. Предметом дослідження науково-практичні питання впровадження заходів щодо вдосконалення надання послуг у мережі туристичних агентств «Поїхали з нами».

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

У роботі систематизовано еволюцію поняття «франчайзинг», проаналізовано його економічний, правовий і організаційний зміст. Досліджено діяльності мережі «Поїхали з нами», проведено інтегральний аналіз конкурентного середовища за участю мереж ХО Travel, «Агентства Гарячих Путівок» та Tours & Tickets.

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

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

ANNOTATION

Kobzieva T.A. «Improving the organizational and economic mechanism for the development of franchising in the field of tourism and recreation (using the example of the network of travel agencies "Poikhaly z namy")».

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

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

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

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

The work systematizes the evolution of the concept of "franchising", analyzes its economic, legal and organizational content. The activities of the "Poikhaly z namy" network are studied, integrated analysis of the competitive environment is carried out with the participation of the XO Travel, "Hot Tour Agency" and Tours & Tickets networks.

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

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

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ ФРАНЧАЙЗИНГ В СФЕРІ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ.....	6
1.1. Особливості поняття «франчайзинг»	6
1.2. Порівняльний аналіз франчайзингу та суміжних форм кооперації у підприємницькій діяльності	12
1.3. Аналіз франчайзингу в туристичній сфері України.....	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МЕРЕЖІ ТУРИСТИЧНИХ АГЕНТСТВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»	32
2.1. Загальна характеристика мережі туристичних агентств «Поїхали з нами»	32
2.2. Аналіз діяльності мережі туристичних агентств «Поїхали з нами»	41
2.3. Дослідження конкурентного середовища мережі туристичних агентств «Поїхали з нами»	46
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В СФЕРІ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ	56
3.1. Основні заходи, спрямовані на вдосконалення надання послуг у мережі туристичних агентств «Поїхали з нами»	56
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	62
Висновки	68
Список використаних джерел.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу в сфері туризму і рекреації є надзвичайно актуальним у сучасних умовах трансформації туристичного ринку України. Туристична галузь переживає одночасно кілька викликів – наслідки пандемії, воєнний стан, зміщення споживчих пріоритетів, цифровізацію послуг та підвищену конкурентність, що вимагає від підприємств нових підходів до масштабування бізнесу та забезпечення його стійкості. Франчайзинг, як одна з найбільш ефективних моделей підприємницької кооперації, стає важливим інструментом розвитку туристичних компаній, оскільки дозволяє швидко розширювати мережу, знижувати інвестиційні ризики та уніфікувати стандарти сервісу.

Водночас український ринок туристичного франчайзингу характеризується нерівномірною структурою, різним рівнем цифрової зрілості мереж, відмінностями у фінансових моделях та рівні підтримки партнерів. Це зумовлює потребу у науковому обґрунтуванні ефективних підходів до вдосконалення організаційно-економічного механізму франчайзингових систем.

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

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити особливості франчайзингу в туризмі;
- провести порівняльний аналіз франчайзингу та суміжних форм кооперації і підприємницькій діяльності;
- провести аналіз франчайзингу в туристичній сфері України;
- навести загальну характеристику мережі туристичних агентств «Поїхали з нами»;
- провести аналіз діяльності мережі туристичних агентств «Поїхали з нами»;

- дослідити конкурентне середовище мережі туристичних агентств «Поїхали з нами»;
- розробити основні заходи, спрямовані на вдосконалення надання послуг у мережі туристичних агентств «Поїхали з нами»;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів.

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

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є науково-практичні питання впровадження заходів щодо вдосконалення надання послуг у мережі туристичних агентств «Поїхали з нами».

Методом дослідження роботи є застосування аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності франчайзингу; PEST-аналізу – для дослідження зовнішнього середовища франчайзингового бізнесу в туризмі України; статистичного аналізу – для обробки даних про фінансові та операційні показники франчайзингових мереж.

Інформаційна база дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять наукові праці з названої проблеми вітчизняних та зарубіжних вчених, довідково-інформаційні видання, дані статистичної та внутрішньогосподарської звітності туристичних підприємств.

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

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

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (30 найменувань). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 75 сторінок комп’ютерного

тексту. Основний зміст викладено на 72 сторінках. Робота містить 9 таблиць, 3 рисунків.

Публікації. За результатами виконання кваліфікаційної роботи бакалавра опубліковано:

1. Шикіна О.В., **Кобзева Т.А.** Загальна характеристика мережі туристичних агентств «Поїхали з нами» / Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (Одеса, 16 жовтня 2025 р.) [Електронний ресурс]. Одеса: ОНЕУ, 2025
2. Шикіна О.В., **Кобзева Т.А.** Механізм розвитку франчайзингу в сфері туризму / Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»: 10-12 вересня 2025 року, м. Черкаси [Електронний ресурс]: у 2-х томах / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Т. 1. Черкаси : ЧДТУ, 2025. 127 с. С. 33-34.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ ФРАНЧАЙЗИНГ В СФЕРІ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ

1.1. Особливості поняття «франчайзинг»

Еволюція поняття «франчайзинг» має виразний історичний вимір. У Оксфордському словнику від 1933 року було згадано термін «franchise» і його тлумачення наводилось, як «надання прав і свобод єпископом королівської корони».

Це відображає найдавніший, ще феодальний зміст категорії – надання певних привілеїв чи монопольних прав владою або власником титулу окремим особам чи громадам. У такому значенні франшиза постає як інструмент політико-правового делегування повноважень, а економічний зміст ще не виокремлено.

Подальша трансформація поняття пов'язана з розвитком ринкової економіки та індустріального підприємництва. Історія франчайзингу має коріння в середньовічній Європі, коли феодальні лендлорди надавали право людям вести бізнес під їхнім гербом, фактично дозволяючи користуватися репутацією та захистом власника титулу.

Саме це право – діяти від імені іншого, використовуючи його знак – і стало основою для подальшого економічного переосмислення терміну.

У сучасній науковій літературі, що систематизує історію франчайзингу, виділяють кілька етапів еволюції поняття. По-перше, початковий період, коли франшиза асоціювалася з індивідуальними концесіями, ліцензіями та правами на торгівлю в певних локаціях. По-друге, етап формування класичного бізнес-франчайзингу у XX столітті, коли великі корпорації почали передавати право використання бренду та бізнес-моделі незалежним підприємцям на договірних засадах; саме тоді відбувається перехід від вузько юридичного трактування до організаційно-економічного.

По-третє, період експоненційного зростання мережевого франчайзингу,

який припадає на другу половину XX – початок XXI століття. Для нього характерна спеціалізація поняття: у працях маркетологів, економістів і юристів починають розмежовувати товарний, виробничий, сервісний, корпоративний франчайзинг, а також галузеві модифікації – зокрема туристичний і готельний. У цей період поняття набуває чіткого зв'язку з мережевими формами організації бізнесу, а також із програмами підтримки малого підприємництва, де франчайзинг розглядається як інструмент інтеграції малого бізнесу у великі брендові системи.

По-четверте, сучасний етап цифрової трансформації, коли зміст поняття «франчайзинг» доповнюється технологічними та аналітичними елементами. У кваліфікаційних роботах, присвячених індустрії туризму, франчайзинг описується як «готова модель ведення бізнесу», що включає не лише право на бренд, а й CRM-системи, стандартизовані бізнес-процеси, маркетингові стратегії, навчальні програми та цифрові інструменти взаємодії з клієнтами.

Поступово в наукових текстах з'являються відсилання до франчайзингу як до «інноваційної бізнес-моделі» в індустрії гостинності, що дозволяє поєднувати глобальні стандарти і локальну підприємницьку активність.

Хронологічна еволюція поняття від феодальних привілеїв до сучасної мережевої бізнес-моделі демонструє його дедалі ширший зміст. Якщо на ранніх етапах ключовим був елемент надання права, то в сучасних дефініціях до нього додаються ознаки довгострокового партнерства, стандартизації, технологічної інтеграції та спільного управління брендом. У результаті поняття «франчайзинг» набуває рис комплексного економіко-правового інституту, який забезпечує координацію інтересів великого й малого бізнесу в умовах глобалізованої економіки.

Поняття «франчайзинг» належить до тих економічних категорій, які одночасно перебувають на стику права, менеджменту, маркетингу та підприємництва. Аналіз сучасних публікацій та кваліфікаційних робіт засвідчує відсутність єдиного «канонічного» визначення і наявність цілої

групи підходів – загальноекономічних, правових, організаційно-соціальних і галузевих, зокрема у туризмі та готельно-ресторанній сфері.

У загальноекономічному трактуванні франчайзинг розглядають як специфічний спосіб розширення бізнесу через партнерські мережі. Так, Ф. Котлер характеризує франчайзинг як систему розповсюдження товарів і послуг, у якій франчайзер надає право використовувати свій бренд, бізнес-модель і підтримку в обмін на платежі франчайзі [1].

Подібної позиції дотримується А. В. Іващенко, який розглядає франчайзинг як «форму співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами)», роблячи акцент на партнерському характері взаємодії франчайзера та франчайзі на договірних засадах [2].

Ю. Є. Петруня трактує франчайзинг як «форму співробітництва незалежних підприємців, що об'єднують свої підприємницькі здібності та ресурси, створюючи нові відносини з метою розвитку бізнесу». Таким чином, акцент робиться на коопераційному вимірі франчайзингових відносин і спільному використанні ресурсів партнерів [3].

Значний внесок у теоретичне осмислення франчайзингу як складної системи міжорганізаційної взаємодії здійснили С. Саші та Д. Карукупур [4]. У своїй праці *Franchising in global markets: Towards a conceptual framework* (2002) автори запропонували розгорнуту концептуалізацію франчайзингових відносин у контексті міжнародних ринків. Їхній підхід є принципово важливим для розуміння маркетингової природи франчайзингу, оскільки він акцентує, що франчайзинг насамперед виконує функцію системи розподілу, через яку франчайзер поширює власну бізнес-модель, бренд та стандарти обслуговування, використовуючи мережу юридично незалежних, але операційно інтегрованих партнерів.

Саші та Карукупур наголошують, що франчайзинг є ефективним інструментом маркетингової стратегії розширення ринку, оскільки дозволяє компанії масштабувати бізнес без необхідності значних інвестицій у власні

дочірні структури. Франчайзі, у свою чергу, отримують доступ до напрацьованої ринкової компетенції, брендового капіталу та перевірених операційних процесів. Таким чином, франчайзинг розглядається як взаємовигідна модель створення вартості, у межах якої відбувається розподіл ризиків, інвестицій і доходів між франчайзером та партнерами.

Автори підкреслюють, що специфіка франчайзингу полягає у поєднанні централізованого контролю та децентралізованого виконання. Франчайзер визначає стандарти якості, маркетингову політику та стратегічні орієнтири, тоді як франчайзі адаптують бізнес до локальних умов ринку, зберігаючи загальну цілісність мережі. Це дозволяє забезпечувати стабільність бренду на міжнародному рівні та водночас враховувати локальні потреби споживачів.

Особливо важливим є те, що автори визначають франчайзинг як маркетингово-орієнтовану систему, у якій ключовим ресурсом виступає бренд. Вони відзначають, що репутаційний капітал бренду стає основою франчайзингової пропозиції, а франчайзі – її поширювачами та локальними провідниками. Така взаємодія формує унікальну синергію між глобальними стратегічними цілями франчайзера та локальними тактичними завданнями франчайзі.

У цих підходах акцент робиться передусім на функції масштабування: франчайзинг постає як інструмент географічної та ринкової експансії, завдяки якому компанія-франчайзер швидко нарощує присутність без необхідності повного фінансування кожного нового підрозділу.

З позицій правового підходу франчайзинг трактується насамперед як договірна конструкція. В офіційному визначенні Міжнародної асоціації франчайзингу (International Franchise Association) підкреслюється, що франчайзинг є договірними відносинами між правовласником (франчайзером) та користувачем ліцензії (франчайзі), у межах яких останній отримує право використовувати бренд франчайзера та його бізнес-модель для розповсюдження товарів або послуг споживачам. Такий підхід фіксує

ключові юридичні елементи франчайзингу: наявність договору, передачу прав інтелектуальної власності (торгової марки, комерційного позначення, формату бізнесу) та зобов'язання сторін щодо дотримання встановлених стандартів ведення діяльності [5].

У цих формулюваннях ключовими є елементи правової охорони бренду та нематеріальних активів, взаємних зобов'язань сторін і відокремленості юридичного статусу франчайзера та франчайзі, які залишаються незалежними суб'єктами господарювання.

Економічне розуміння франчайзингу на думку С. Нортон вказує, що франчайзинг може виступати організаційною формою, яка дозволяє франчайзеру делегувати окремі операційні функції франчайзі, тим самим знижуючи трансакційні та агентські ризики [6].

Окремий блок становлять галузеві визначення, розроблені для туристичної, готельної та ресторанної індустрії. С. Мельниченко та Ткачук Т.М. проаналізували особливості діяльності франчайзингових мереж туристичних підприємств, та визначили, що «франчайзинг визначаємо як конкурентоспроможну концепцію розвитку бізнесу франчайзера, спрямовану на формування та підтримку довготривалого взаємовигідного співробітництва з франчайзі (фізична особа або підприємство) на умовах, визначених договором франчайзингу» [7-10].

Попри значний науковий доробок вітчизняних і зарубіжних авторів, що присвячений франчайзинговим відносинам у сфері послуг, зокрема туристичних, питання визначення франчайзингу як перспективного механізму розвитку туристичного бізнесу в Україні залишається недостатньо впорядкованим.

Сукупний огляд (див. Табл. 1.1) дозволяє зробити висновок, що у науковому дискурсі франчайзинг визначається як багатовимірна категорія, яка поєднує ознаки договірної форми співпраці, інструменту масштабування бізнесу, механізму розподілу ризиків, організаційної форми мережевої взаємодії та соціально-економічного інституту розвитку підприємництва.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз визначень франчайзингу

Автор	Визначення франчайзингу
Ф. Котлер	«Франчайзинг – це система розповсюдження товарів і послуг, у якій франчайзер надає право використовувати свій бренд і бізнес-модель...»
А. В. Іващенко	«Франчайзинг – форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами)»
Ю. Є. Петруня	«Франчайзинг – форма співробітництва незалежних підприємців, що об'єднують свої підприємницькі здібності та ресурси, створюючи нові відносини з метою розвитку бізнесу».
С. Саші та Д. Карукупур	«Франчайзинг є ефективним інструментом маркетингової стратегії розширення ринку, оскільки дозволяє компанії масштабувати бізнес без необхідності значних інвестицій у власні дочірні структури»
Л. Робертсон	«Франчайзинг – стратегія маркетингу і розподілу, яка дозволяє франчайзеру розширювати бізнес через незалежних партнерів».
International Franchise Association	«Франчайзинг є договірними відносинами між правовласником (франчайзером) та користувачем ліцензії (франчайзі), у межах яких останній отримує право використовувати бренд франчайзера та його бізнес-модель для розповсюдження товарів або послуг споживачам».
С. Нортон	«Франчайзинг – спосіб зменшення ризиків для франчайзера шляхом делегування операційних функцій франчайзі при збереженні контролю».
С. Мельниченко	«Франчайзинг визначаємо як конкурентоспроможну концепцію розвитку бізнесу франчайзера, спрямовану на формування та підтримку довготривалого взаємовигідного співробітництва з франчайзі (фізична особа або підприємство) на умовах, визначених договором франчайзингу»

Джерело: складено автором за [1-10]

Порівняння наведених підходів демонструє, що незважаючи на різноманітність формулювань, у більшості з них повторюються кілька базових елементів:

– наявність сторін з різним статусом (франчайзер - франчайзі);

- передача права на використання торгової марки, бізнес-моделі, технологій, ноу-хау;
- договірний, тривалий характер взаємодії;
- поєднання централізованого контролю і децентралізованого управління локальними підрозділами;
- орієнтація на розширення ринку і підвищення ефективності діяльності.

1.2. Порівняльний аналіз франчайзингу та суміжних форм кооперації у підприємницькій діяльності

Франчайзинг як інституціоналізована форма кооперації підприємств посідає у сучасній економічній теорії особливе місце. Його концептуальні межі стають чіткішими при порівнянні з іншими організаційно-правовими формами взаємодії суб'єктів господарювання, які застосовуються в практиці підприємництва для розширення ринку, масштабування діяльності та оптимізації трансакційних витрат. До таких форм традиційно відносять агентські договори, просте ліцензування, дистриб'юторські угоди, субпідряд, а також стратегічні партнерства. Усі вони спрямовані на координацію діяльності між економічними агентами, однак мають різну економічну природу, правовий режим і ступінь інтеграції бізнес-процесів.

У науковій літературі відзначається, що ключовою відмінністю франчайзингу від агентських договорів є різний характер представництва та господарської самостійності сторін. Агентська модель передбачає здійснення представником юридично значущих дій від імені принципала і за його рахунок, що обмежує підприємницьку автономію агента та не передбачає передачі повної бізнес-системи. Як зазначають Р. Котлер та Г. Армстронг, агентські угоди історично виконували функцію посередництва, однак не створювали вертикально інтегрованого каналу маркетингу, характерного для франчайзингу [11]. На відміну від цього, франчайзингові відносини

ґрунтуються на моделі, у якій франчайзі діє як незалежний підприємець, але використовує торгову марку, бізнес-модель і стандарти франчайзера, поєднуючи автономність із високим рівнем регламентації операційної діяльності.

Просте ліцензування також не може розглядатися як еквівалент франчайзингу. У роботах Ж.-Ж. Ламбена підкреслюється, що ліцензійні угоди передбачають передачу окремих елементів інтелектуальної власності – торгової марки, патенту чи технології, але не охоплюють повної системи організації бізнесу та не містять механізмів операційного контролю з боку правовласника [12]. Фактично ліцензування фокусується на правових аспектах користування об'єктами інтелектуальної власності, тоді як франчайзинг забезпечує трансфер комплексної бізнес-моделі разом зі стандартами маркетингу, сервісу та внутрішнього управління.

Дистриб'юторські угоди, незважаючи на певну подібність у сфері просування товарів, функціонують на принципово інших засадах. Дослідження М. Портера демонструє, що дистрибуція є інструментом розширення збуту, а її учасники зберігають повну операційну та маркетингову самостійність [13]. Дистриб'ютор не стає частиною єдиного бренду і не зобов'язаний дотримуватися корпоративних стандартів. Він працює під власною торговою маркою, не отримує доступу до управлінських технологій і не інтегрується в систему корпоративного контролю, що є фундаментальним у франчайзингових мережах. Таким чином, у дистриб'юції йдеться про вертикальний рух товару, тоді як у франчайзингу – про масштабування бізнес-формату.

Субпідряд і аутсорсинг у дослідженнях О. Уільямсона розглядаються як механізми мінімізації трансакційних витрат шляхом передавання окремих функцій зовнішнім підрядникам [14]. Проте такі відносини не передбачають створення єдиного ринкового образу й не сприяють формуванню корпоративної мережі. Субпідрядник виконує функціональне завдання та не отримує доступу до комерційних та управлінських технологій підприємства-

замовника. Отже, кооперація у форматі субпідряду не передбачає ні брендингової інтеграції, ні довгострокового партнерства на основі єдиного бізнес-формату, що відрізняє її від франчайзингу.

На відміну від простих форм кооперації, стратегічні альянси ґрунтуються на об'єднанні ресурсів рівноправних компаній заради досягнення спільних цілей у сфері інновацій, маркетингу або розвитку ринку. Як зазначає Г. Мінцберг, альянси не передбачають ієрархічного підпорядкування між учасниками, тоді як франчайзинг функціонує в умовах чіткої вертикальної координації, де франчайзер здійснює постійний контроль над дотриманням стандартів [15].

Франчайзинг поєднує у собі елементи ліцензування, дистрибуції, субпідряду та партнерства, проте перевищує їх за ступенем інтеграції бізнес-процесів, глибиною взаємозв'язку сторін, роллю бренду та структурованістю операційної моделі. У роботах М. Rubin і К. Stanworth підкреслюється, що франчайзинг є синтетичною формою кооперації, яка забезпечує одночасно високу керованість мережі та збереження підприємницької ініціативи франчайзі [16]. Саме тому франчайзинг часто розглядають як проміжну форму між ринковими та ієрархічними механізмами координації (market–hierarchy hybrid), що вирізняє його серед усіх інших інструментів партнерської взаємодії (див. Табл. 1.2).

Таким чином, порівняння франчайзингу з агентськими, ліцензійними, дистриб'юторськими та партнерськими моделями демонструє, що він має значно вищий рівень стратегічної інтегрованості, системності і довгостроковий характер відносин. Це дозволяє визначати франчайзинг не лише як договірну форму бізнесу, а як економічний механізм передачі бізнес-концепції та реплікації успішної моделі підприємництва в масштабах корпоративної мережі.

Таблиця 1.2

Порівняльна таблиця

Форма кооперації	Правовий статус	Ступінь контролю	Використання бренду	Передача технологій / бізнес-моделі	Фінансування та ризики	Характер взаємин
Франчайзинг	Незалежний підприємець діє від власного імені	Високий	Так	Повний бізнес-формат	Франчайзі інвестує, ризики розподілені	Вертикальна інтеграція
Агентський договір	Агент діє від імені принципала	Низький	Ні	Ні	Ризики несе принципал	Представництво
Ліцензування	Ліцензіат незалежний	Низький	Частково (ТМ)	Лише об'єкти ІВ	Ризики на ліцензіаті	Передача прав ІВ
Дистриб'юція	Незалежний продавець	Мінімальний	Ні	Ні	Ризики на дистриб'юторі	Канал збуту
Субпідряд та аутсорсинг	Підрядник виконує роботи	Мінімальний	Ні	Ні	Ризики на підряднику	Виконання послуг
Стратегічні альянси	Рівноправні партнери	Середній	Ні	Частково	Спільні ризики	Горизонтальна кооперація

Джерело: складено автором

Саме поєднання цих ознак відрізняє франчайзинг від інших форм кооперації і дозволяє інтерпретувати його як особливу форму мережевої організації бізнесу. У туристичній та готельно-ресторанній галузі до цього переліку додаються вимоги до стандартизації сервісу, єдиної політики якості, використання єдиних інформаційних систем і маркетингових платформ, що особливо чітко простежується у визначеннях, наведених у роботах, присвячених мережам туристичних агентств «Поїхали з нами» та іншим франчайзинговим системам в індустрії гостинності.

1.3. Аналіз франчайзингу в туристичній сфері України

Франчайзинг у сфері туризму України є важливим механізмом формування конкурентоспроможного середовища, розширення ринку туристичних послуг та стандартизації сервісу. Його розвиток зумовлений необхідністю поєднання підприємницької ініціативи з корпоративними стандартами управління, що сприяє ефективному масштабуванню бізнесу навіть за умов економічної та політичної нестабільності. У період 2022-2025 років український туристичний ринок демонструє трансформацію, пов'язану з воєнними подіями, цифровізацією продажів і перерозподілом попиту на користь внутрішнього туризму. У цих умовах саме франчайзингові моделі виявилися найбільш стійкими до зовнішніх викликів.

Ключовими гравцями ринку є «ХО Travel», «Поїхали з нами», «Агенції гарячих путівок» (САГП) та «Tours & Tickets». За станом на листопад 2025 року «ХО Travel» налічує понад 400 офісів, «Поїхали з нами» – 403 агентств у 22 країнах та 108 містах України, «Агенції гарячих путівок» – 163 офіси, а «Tours & Tickets» – орієнтовно 200 офісів (див. Рис. 1.1). Сумарно чотири найбільші мережі формують більше 1100 агентських представництв, що демонструє помірну концентрацію ринку з домінуванням двох лідерів.

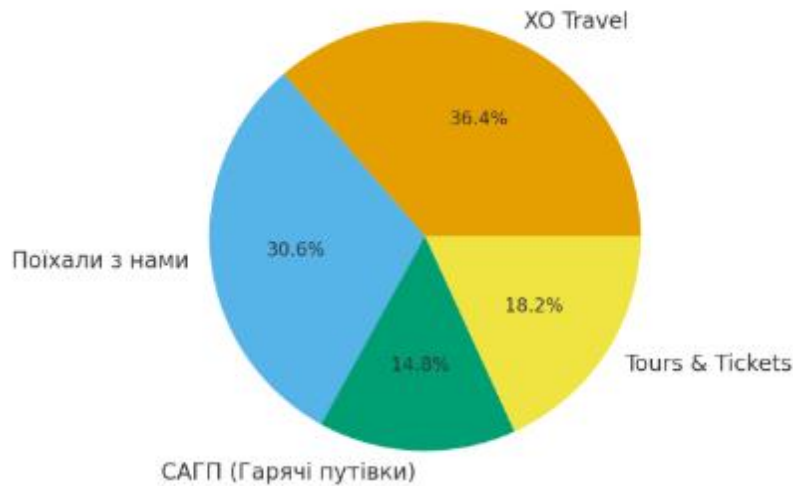


Рис. 1.1. Питома вага мережевих туристичних підприємств за кількістю офісів у 2025 р.

Джерело: складено автором на основі [17-18]

Графічна інтерпретація цих даних свідчить про те, що «ХО Travel» та «Поїхали з нами» разом контролюють понад дві третини франчайзингового сегмента туристичних послуг України. Їхній успіх пояснюється поєднанням технологічних інновацій, упізнаваного бренду та підтримки франчайзі. «ХО Travel» активно впроваджує цифрові інструменти управління, CRM-системи та онлайн-платформи для бронювання, що забезпечує операційну ефективність і конкурентну перевагу. У свою чергу, мережа «Поїхали з нами» базується на багаторічному досвіді, довірі споживачів і широкій географії філій, що дозволяє утримувати значну частку внутрішнього ринку. «Агенція гарячих путівок» та «Tours & Tickets» мають менші масштаби, проте стабільно функціонують у своїх нішах, орієнтуючись на сегменти гарячих турів і комбіновані послуги.

Розглянемо основних гравців франчайзингових мережі туристичної сфери України. Мережа турагентств ХО заснована у 2008 році в Одесі Олександром Довгополом і Сергієм Кудельком. На 2023-2024 роки ХО стала найбільшою мережею турагентств України, об'єднуючи понад 400 офісів по всій країні [19]. За даними офіційного сайту, мережа налічує 400+ агентств, а на початок 2025 року кількість офісів сягнула приблизно 440 (зростання зумовлене активним підключенням нових партнерів у складних ринкових

умовах) [19]. Географія охоплення – вся Україна (офіси присутні в багатьох містах), крім того, у 2022-2023 рр. ХО вийшла на нові ринки: запущено підрозділи ХО у Польщі та Казахстані, що пов'язано з релокацією частини українського туристичного бізнесу під час війни.

Мережа ХО пропонує кілька моделей співпраці – ХО Lite, ХО Premium, ХО Online – залежно від профілю партнера і формату роботи [20].

Для стартових інвестицій поріг входу відносно невисокий. За програмою ХО Premium загальні початкові інвестиції на відкриття офісу становлять від \$5 тис. до \$15 тис. (у середньому \$6-12 тис. у більшості випадків) [20]. Це вкладення в ремонт і оформлення офісу, техніку, найм персоналу тощо – сам бренд не вимагає великого паушального платежу окремо. Заявляється швидкий вихід на беззбитковість: термін досягнення беззбитковості 6-9 місяців, окупність інвестицій 1–1,5 року [20]. Вимоги до франчайзі стандартні: наявність приміщення (власного або орендованого) не менше 20 м², щонайменше 2 співробітники (включно з керівником), особиста залученість власника в розвиток бізнесу, а також відмова від паралельної роботи з іншими агентськими мережами [20]. Територія захищається – компанія гарантує, що не відкриє інший офіс ХО ближче ніж 300 м, а в містах до 50 тис. жителів узагалі буде лише один офіс під брендом ХО [20].

Суттєвого паушального внеску як окремої суми у ХО немає (вхід у мережу більше обумовлений виконанням вимог і готовністю інвестувати в запуск офісу). Основний регулярний платіж – роялті 2% із продажів, фіксований і «чесний» для всіх партнерів [20]. У маркетингових матеріалах підкреслюється, що роялті невисокий і єдиний, без прихованих зборів. Також франчайзі ХО отримує підвищену комісію від туроператорів – завдяки обсягу продажів мережі. Наприклад, якщо стандартна комісія оператора 12-16%, то агентству ХО доступний вищий відсоток; із цієї комісії центральний офіс утримує свої 2%, забезпечуючи партнеру чисту комісію не менш як 10% із кожного туру [21]. Таким чином, фактично роялті для франчайзі становить близько 2% від обороту.

Сильна сторона ХО – акцент на навчанні та технологіях. ХО створила одну з найкращих систем навчання туристичному бізнесу «з нуля» для нових агентів [20]. Для франчайзі доступні регулярні тренінги, корпоративний університет, участь у конференціях (мережа проводить власну щорічну конференцію ХО) і чат із керівництвом та колегами для обміну досвідом [20]. Новачкам надається пріоритетна підтримка: прямий контакт із штатними фахівцями центрального офісу (юристи, маркетологи, ІТ-спеціалісти тощо) [20]. ХО активно інвестує у сучасні ІТ-системи: у мережі власна CRM, налаштована під туризм (надається безкоштовно партнеру) [20], платформа онлайн-бронювання турів Eurobooking, а у 2023 році запущено навіть сервіс «ХО-GPT» – AI-інструмент для допомоги агентствам (наприклад, для створення вакансій) [20]. Партнер отримує безкоштовний доступ до пошукової системи IT-Tour (популярний агрегатор турів) [20], а також власний сайт-лендінг агентства на піддомені ХО. Крім того, центральний офіс генерує ліди: заявки клієнтів з основного сайту хо.ua перерозподіляються по агентствах мережі (особливо тим, хто в моделі Online) [20].

ХО позиціонує себе як мультибрендова мережа – партнери працюють із усіма великими туроператорами на ринку. Спеціалізація – пакетні закордонні тури масових напрямів (Туреччина, Єгипет, Європа тощо), причому через онлайн-платформу ХО туристи можуть самі підбирати тури, а бронювання відбувається або онлайн, або в офісі [19]. Власних ексклюзивних турпродуктів у ХО немає (мережа не є туроператором), однак завдяки масштабу вона отримує від операторів максимальні комісії та спеціальні акції. Наприклад, ХО часто рекламує стокові тури (спецпропозиції по «гарячих» або заздалегідь викуплених турах) [19].

За останні роки бренд ХО став одним із лідерів за інноваціями й зростанням. До сильних сторін належать:

- Швидкий розвиток і гнучкість. Мережа динамічно зростала навіть у кризові періоди (пандемія, війна), підключаючи десятки нових партнерів

щомісяця – у матеріалах мережі згадується +70 нових агентств лише за один місяць [20]. Таке зростання свідчить про привабливість франшизи ХО для підприємців, що шукають опору під час нестабільності.

- Орієнтація на технології. ХО – «найсучасніша в Україні система бронювання турів онлайн» (хо.ua). Інвестування в CRM, онлайн-продажі та власні digital-сервіси вигідно вирізняє ХО серед більш консервативних конкурентів. Зокрема, завдяки технологіям партнери можуть залучати й обслуговувати клієнтів віддалено (формат ХО Online дозволяє працювати з будь-якого міста чи країни, не відкриваючи фізичний офіс) [20] – це стало критично важливим під час воєнних дій.

- Сильна підтримка і навчання. Засновники мережі особисто залучені до підтримки франчайзі. Багато агентів підкреслюють, що саме навчання від керівників ХО і взаємодопомога мережі допомогли їм вижити в період карантину та початку війни [20].

- Помірні фінансові вимоги. Відсутність великих паушальних внесків і невисокі роялті (2%) роблять поріг входу доступним. Це приваблює як нових підприємців, так і чинні турагентства, які хочуть перейти під бренд ХО без значних витрат.

До слабких сторін ХО можемо віднести:

- Відносно молодий бренд. Тоді як конкуренти присутні на ринку 15-20 років, ХО як велика мережа сформувалася протягом останніх 5-7 років. Її впізнаваність серед широкої публіки може бути нижчою, ніж у давніх гравців (наприклад, у «Поїхали з нами» чи САГП). Втім прискорене зростання та активний маркетинг поступово розв'язують цю проблему.

- Відсутність власного турпродукту. ХО – суто агентська мережа. На відміну від, скажімо, TUI, у ХО немає власних ексклюзивних готелів або чартерних програм. Вона залежна від зовнішніх туроператорів. З одного боку, це плюс (свобода вибору партнерів), з іншого – у періоди потрясінь туроператори можуть зменшувати комісію або йти з ринку, що впливає на агентства. ХО прагне мінімізувати цей ризик, працюючи тільки з надійними

операторами, але ексклюзивних пропозицій для залучення туристів у мережі немає.

- Суворі стандарти та вимоги. Для забезпечення якості ХО висуває до франчайзі певні вимоги (як згадувалося: наявність співробітників, відмова від інших мереж, єдиний бренд і стандарти обслуговування). Для деякого ці обмеження можуть здаватися жорсткими. Зокрема, вступаючи в ХО, агентство зобов'язується вийти з усіх інших мережових угод – що логічно, але може вимагати реорганізації бізнесу.

Мережа Агентств Гарячих Путівок (САГП) – перша й найстаріша франчайзингова мережа турагентств в Україні, працює з 1998 року [22]. Цей бренд добре відомий завдяки формату «магазинів гарячих турів». Станом на 2024 рік українська мережа САГП налічує 163 агентства [22]. У докризові роки заявлялося «150+ агентств і постійно зростаємо» [22]. Головна цінність САГП – величезний досвід і відпрацьована модель. Вони одними з перших стандартизували роботу турагентств, мають свою «Академію турбізнесу» для навчання, потужний портал Vambarbia (він же hottour.com.ua) для онлайн-продажу гарячих путівок. Умови франшизи САГП на українському ринку не афішуються, але відомо, що загалом модель аналогічна: паушальний внесок помірний або відсутній, роялті фіксований невеликий. САГП сильна брендом «Гарячі тури» – багато клієнтів цілеспрямовано шукають саме такі агентства. В умовах війни частина офісів САГП закрилася, але мережа продовжує діяльність (центральный офіс у Києві). Сильні сторони: висока довіра до бренду, напрацьована база майже 940 тис. туристів [22], власні рекламні канали (Vambarbia.tv тощо). Слабкі сторони: можливо, дещо застарілий імідж (асоціюється лише з «дешевими гарячими турами», хоча продають і все інше), а також менша орієнтація на онлайн (хоч вони заявляють про просунуті онлайн-технології) [22]. Попри це, САГП – стійкий гравець, що пройшов через усі кризи галузі з 90-х років, і його модель довела життєздатність. Ризики масштабування САГП нині обмежені війною: ринок звужився, але завдяки сильному бренду вони збережуть позиції серед

франчайзингових пропозицій.

Мережа Tours & Tickets (T&T) – франчайзингова мережа турагентств, створена приблизно у 2010-х роках «турагентами для турагентів» [23]. Засновники T&T – група власників великих туристичних агентств, які об'єднали свій досвід (сукупно понад 120 років стажу в туризмі у організаторів мережі) [23]. Мережа розвивалася швидко і на сьогодні входить до числа найбільших в Україні. За даними галузевих оглядів, «сьогодні мережа T&T – одна з найбільших франчайзингових мереж з офісами по всій Україні» tat.ua. На 2018-2019 роки до мережі входило понад 250 турагентств у 83 містах України.

У 2022-2023 рр. Tours & Tickets також зіткнулася зі втратою частини офісів, але зберегла значну частку – ймовірно, зараз це приблизно 200+ працюючих точок. Штаб-квартира знаходиться у Києві. Tours & Tickets не настільки відома широкій публіці, та ще у професійному середовищі має хорошу репутацію.

Модель T&T багато в чому схожа з конкурентами, але є відмінності у фінансових умовах. Стартові інвестиції і паушальний внесок. Відкрити турагентство за франшизою T&T можна з відносно невеликими вкладеннями. Паушальний внесок фіксований: 25 000 грн (близько \$900) [23]. На сторінці умов зазначено, що для діючих агентств передбачений навіть варіант «вільного франчайзингу», при якому паушальний внесок = 0 грн (тобто безкоштовно) [23], а для нових агентств – 25 тис. грн. Ця політика свідчить про високу гнучкість: T&T зацікавлена у залученні вже працюючих турфірм без бар'єрів, дозволяючи їм приєднатися до мережі на особливих умовах.

Роялті у Tours & Tickets – фіксована невелика щомісячна плата. Для офісів у Києві – 1000 грн/місяць; для регіонів – 800 грн/місяць [23]. Для нових франчайзі перший місяць – «канікулярний» без роялті [23]. Відсутність процентного роялті – велика перевага T&T: франчайзі зберігає весь свій дохід від комісій, сплачуючи лише символічну суму за бренд і підтримку. Таким чином, франшиза T&T – одна з найбільш доступних за

вартістю на ринку. Загальні інвестиції (з урахуванням оренди, ремонту, техніки) оцінюються зазвичай у \$3-10 тис., порівняно з ХО.

Підтримка і переваги партнерства. Слоган T&T – «найкраща модель туристичного бізнесу, створена турагентствами для турагентств». Мережа заявляє, що «ми точно знаємо, що потрібно для запуску успішного турагентства і як заробляти в туризмі більше» [23]. До пакету підтримки входить:

Підвищена комісія від туроператорів. Невелике агентство саме не отримає максимальний % комісійної винагороди, а в мережі T&T йому гарантовані покращені комісійні ставки у ключових операторів [23]. Це прямо збільшує дохід франчайзі.

Мережа прагне працювати лише з перевіреними, стабільними туроператорами і не обмежує франчайзі у виборі партнерів (тобто агентство вільне продавати будь-якого оператора, просто мережа рекомендує надійних). Більше того, T&T декларує страхування від банкрутства туроператора і сильний юридичний відділ – тобто якщо щось трапляється з оператором, мережа допомагає агентствам і туристам вирішити проблему [3].

Tours & Tickets хоч і не національний бренд рівня «Поїхали з нами», але активно просувається по Україні. Проводяться рекламні кампанії на туристичних порталах (наприклад, «Отпуск.com»), участь у виставках, партнерські програми [23]. Кожне агентство розміщене на корпоративному сайті в розділі «Де купити» із зазначенням адреси – клієнт може знайти найближчий офіс через сайт tat.ua. Крім того, мережа компенсує частину витрат на зовнішню рекламу (до 33% вартості білбордів) і організовує спільні акції та програми лояльності [23].

Франчайзі отримує власний сайт (піддомен на tours-tickets.ua) вартістю близько \$5000 – безкоштовно [23]. Також надається програмне забезпечення, що спрощує роботу (судячи з заяв – можливо, та ж CRM або інтеграції з пошуковиками турів). Згадується «просунута технологія реклами і продажів турів онлайн» від T&T hottour.com.ua, що передбачає інструменти digital-

маркетингу, які мережа відпрацювала (ймовірно, реклама в соцмережах, SEO).

В T&T діє корпоративна школа. Засновники особисто навчають і передають свій досвід франчайзі-офісам tat.ua. Регулярно проводяться семінари, майстер-класи, воркшопи з тренерами з розвитку, нагороджуються найкращі продавці безкоштовними рекламними турами (інсентив для мотивації) [23].

Хоч агентства мережі незалежні, T&T декларує, що «працює за єдиним принципом», і клієнти в будь-якому офісі отримують якісне і ввічливе обслуговування та вигідні пропозиції volynpost.com volynpost.com. Це досягається за рахунок стандартів і відбору партнерів.

Tours & Tickets охоплює максимальний діапазон напрямків – не лише популярні пляжні тури, але й екзотика, гірськолижні, екскурсійні програми. У мережі понад 50 тисяч клієнтів, 80% з яких стали постійними volynpost.com volynpost.com – це хороший показник лояльності. T&T особливо робить акцент на великій кількості гарячих турів: завдяки широкій мережі, вони можуть зібрати більше спецпропозицій за зниженою ціною і запропонувати клієнтам часто оновлюваний список гарячих путівок. Власних ексклюзивних продуктів у T&T немає (як і у ХО, «Поїхали з нами»), але за рахунок співпраці багато офісів продають авторські тури, окремі екскурсії тощо – мережа не обмежує підприємницьку ініціативу у цьому плані.

Проведений PEST-аналіз підтверджує значний вплив макроекономічних чинників, насамперед інфляційних процесів, девальвації гривні та зниження доходів населення, що безпосередньо впливає на попит на туристичні послуги (див. Табл. 1.3). Політична невизначеність і воєнні ризики формують короткостроковий негативний тиск, тоді як технологічні фактори створюють позитивний вектор розвитку. Використання цифрових інструментів, онлайн-бронювання, CRM-систем і мобільних додатків дозволяє мережам адаптуватися до змін середовища та компенсувати зниження офлайн-активності.

Отже, франчайзинг залишається однією з найстійкіших бізнес-моделей у туристичній сфері України. Його ефективність визначається гнучкістю системи управління, поєднанням централізованих стандартів із локальною ініціативою та впровадженням технологічних рішень. Домінування мереж «ХО Travel» і «Поїхали з нами» зумовлено комплексною підтримкою франчайзі, маркетинговими ресурсами та прозорими фінансовими умовами. Подальший розвиток ринку залежатиме від стабілізації макроекономічних показників, активізації внутрішнього туризму та розширення можливостей цифрової взаємодії з клієнтами.

Таблиця 1.3

PEST-аналіз зовнішнього середовища франчайзингового бізнесу в
туризмі України

Група факторів	Ключові елементи впливу	Характер впливу	Оцінка впливу (умовна шкала –3 до +3)
Політичні	Воєнний стан, обмеження на виїзд чоловіків, державна підтримка МСП, євроінтеграційні угоди	Переважно негативний короткостроковий, з потенціалом позитиву у середньостроковій перспективі	–1,75
Економічні	Інфляція, девальвація гривні, падіння реальних доходів, податкове навантаження, інвестиційний клімат	Негативний, системний; визначальний для обсягів попиту та інвестиційної активності	–1,90
Соціальні	Зміна туристичних пріоритетів, зростання внутрішнього туризму, трудова міграція, рівень довіри споживачів	Переважно позитивний; сприяє адаптації ринку та розвитку внутрішнього сегмента	+0,50
Технологічні	Онлайн-бронювання, CRM-системи, мобільні застосунки, цифровий маркетинг	Стійко позитивний; визначає конкурентоспроможність франшиз	+1,60

Джерело: складено автором

Останні події на ринку туризму України не могли не вплинути на розвиток галузі. Відмічається прискорення структурних трансформацій на українському ринку туристичного франчайзингу та формування нової конфігурації конкурентних взаємозв'язків між мережами агентств,

технологічними платформами та медіа-активами. У 2025 році група бізнесів «Отпуск» офіційно об'єдналася з мережею туристичних агентств Tours & Tickets і перейшла до спільного бренду ТАТ. У корпоративних матеріалах ТАТ ця зміна зафіксована як еволюція від медіа-маркетингової екосистеми «Отпуск» до інтегрованого гравця, що поєднує функції лідогенерації, цифрового маркетингу, ІТ-продуктів та збуту через власну агентську мережу. Така інтеграція, по суті, знімає класичний розрив між «джерелом попиту» (медійно-пошукова вертикаль) і «точкою продажу» (франчайзингові офіси), що теоретично має підвищити конверсію в угоди та зменшити вартість залучення клієнта у франчайзі мережі. З позицій інституційного аналізу це приклад горизонтального укрупнення з елементами вертикальної інтеграції в каналі збуту, коли контентна й рекламна інфраструктура стає органічною частиною франчайзингового ланцюга створення вартості. У короткостроковому вимірі ефект синергії очікується в оптимізації маркетингових витрат і стандартизації клієнтського досвіду, а у середньостроковому – у прискоренні масштабування за рахунок уніфікованих технологій та навчальних практик для партнерів.

Другий важливий прецедент – приєднання Мережі агенцій гарячих путівок, найстарішої в Україні франчайзингової мережі агентств формату «гарячих турів», до екосистеми ХО. Публічні оголошення засновників ХО підкреслюють, що мережа «Агенція гарячих путівок» зберігає корпоративну незалежність, проте отримує доступ до технологічних рішень ХО, контрактної бази з постачальниками, навчання й підтримки центральних служб. Такий «м'який» метод інтеграції відповідає логіці інклюзивної консолідації: мережа зі сталим брендовим капіталом і локальними спільнотами клієнтів не «розчиняється» у новому бренді, а підсилює свою конкурентоспроможність за рахунок ІТ-платформи, процесних стандартів і переговорної сили більшого гравця. З огляду на те, що сама мережа «Агенція гарячих путівок» задекларувала продовження роботи як окрема компанія, а на офіційних ресурсах зберігає статус великої мережі (понад 160 агенцій і

майже мільйон обслугованих туристів за весь період), кейс можна кваліфікувати як стратегічне партнерство з передачею «твердих» і «м'яких» інфраструктурних активів без злиття юридичних осіб. У перспективі це зменшує транзакційні витрати агентств мережі «Агенції гарячих путівок» та розширює продуктову вітрину, зберігаючи водночас їхню локальну ідентичність.

Обидві події – ребрендинг-інтеграція «Отпуск» у ТАТ і включення мережі «Агенції гарячих путівок» до екосистеми ХО – сигналізують про дозрівання українського ринку до моделі «платформа + мережа», у якій ключові конкурентні переваги формується навколо даних про попит, цифрових каналів лідогенерації, власних CRM/OMS-систем і стандартизованих навчальних контурів для франчайзі. Для франчайзингових мереж це означає зміщення акцентів від простого «надання бренду та підвищених комісій» до повного стека сервісів: від централізованого перформанс-маркетингу та омніканального управління клієнтською базою до методологій операційної ефективності у відділах продажу. З огляду на високу волатильність зовнішнього середовища після 2022 року, такі угоди також виконують функцію ризик-хеджування: більші об'єднані структури мають вищу переговорну силу щодо туроператорів, контрагента авіап перевезень і міжнародних постачальників технологій, а отже – кращі стартові умови для відновлення попиту.

Сценарії глибокої інтеграції (як у ТАТ) (див. Табл. 1.4) найчастіше дають найбільший потенціал зниження САС та зростання конверсії завдяки злиттю лідогенерації з «касовим вузлом» продажів; ці кейси зазвичай ведуть до поступового збільшення ринкової частки за рахунок ефектів масштабу й уніфікації даних. Технологічні партнерства типу «Агенції гарячих путівок» та ХО швидше підвищують ефективність існуючих офісів: кеш-флоу покращується через CRM-дисципліну, централізовані інструменти маркетингу та переговорну силу великої мережі, а ринкова частка підростає «мозаїчно» – у тих містах, де партнерство швидко імплементоване.

Таблиця 1.4

Порівняльна матриця інтеграції у туристичному бізнесі України

Суб'єкти	«Отпуск» та Tours & Tickets утворили ТА	Агенції гарячих путівок та ХО
Тип інтеграції	Ребрендинг-інтеграція	Технологічне партнерство та бренд-альянс
Суть домовленості	Об'єднання медіа-екосистеми (пошук, контент, ліди) з агентською мережею у єдиний бренд ТАТ.	Збереження юридичної незалежності «Агенції гарячих путівок» при підключенні до ІТ-стеку ХО, контрактної бази та навчання.
Очікуваний вплив на unit-economics франчайзі	Зменшення САС* на 15-30% завдяки інхаус-лідогенерації; підвищення конверсії завдяки наскрізній аналітиці; швидший онбординг офісів.	Зменшення САС на 10-20%; підвищення LTV** через CRM та крос-продажі; скорочення payback*** перших 3-6 міс. САС на 10-20%; Підвищення LTV через CRM та крос-продажі; скорочення payback перших 3-6 міс.
Ймовірна динаміка частки ринку	Помірне зростання частки за рахунок консолідації попиту та стандартизації маркетингу.	Ризик розфокусування бренду «гарячих турів»; необхідність уніфікації процесів.
Ключові ризики	Інтеграційні витрати; залежність від ефективності перформанс-каналів.	Ризик розфокусування бренду «гарячих турів»; необхідність уніфікації процесів.

*САС (вартість залучення клієнта): централізована лідогенерація, власні медіаканали та перформанс-інхаус зазвичай дають 10-30% економії САС щодо «розрізнених» локальних кампаній.

** LTV (довічна цінність клієнта): CRM-контур і сценарії повторних продажів (апсел/крос-сел) підвищують LTV на 10–25% упродовж 12–18 міс.

***Payback офісу/менеджера: при наявності централізованих заявок і скриптів продажів – скорочення на 1–3 місяці від базового сценарію.

З погляду ринкової структури, ці об'єднання прискорюють перерозподіл часток між історичними агентськими мережами та «новими мультимедійними системами». ХО, яка за останні роки активно інвестує у власні онлайн-інструменти та CRM/маркетинг-платформи, посилює охоплення за рахунок кооперації з історичним брендом «гарячих турів»; ТАТ конвертує багаторічний медійний трафік «Отпуска» у стандартизований продаж у франчайзингових офісах. Водночас для менших незалежних франчайзерів і моноформатних агентств посилюються бар'єри входу,

оскільки технологічна рента стає ключовим джерелом конкурентної переваги, що складно відтворити без ефекту масштабу.

З науково-прикладної позиції ці кейси доречно розглядати як лабораторію інтеграційної динаміки у франчайзингу. У ТАТ домінує медіа-збутова інтеграція «контент – продаж», тоді як у зв'язці «Агенція гарячих путівок» ХО – технологічно-процесна «платформа – операції». Для майбутніх емпіричних досліджень релевантними метриками ефективності будуть показники unit-economics франчайзі (CAC/LTV, частка заявок із централізованих каналів, конверсія в повторні продажі), тривалість і вартість онбордингу нового партнера, а також еластичність попиту щодо маркетингових інтервенцій центру мережі. Крім того, обидва кейси відкривають простір для аналізу дифузії інновацій усередині мережі: швидкість розповсюдження нових ІТ-модулів, сценаріїв продажу та стандартів сервісу між офісами з різною зрілістю та регіональними контекстами.

На завершення варто зафіксувати ще два суміжні процеси, які задають контекст для вищенаведених трансформацій. По-перше, у 2022-2025 роках туроператорські групи, пов'язані з брендом Join UP! Та SkyUp, переналаштовували свою присутність на європейських ринках і лінійку продуктів, що опосередковано змінило структуру пропозиції для агентських мереж в Україні та за її межами; це приклад адаптації вертикально інтегрованих гравців до нової регуляторно-логістичної реальності. По-друге, частина історичних роздрібних мереж періодично призупиняла або скорочувала активність в Україні, що підштовхнуло агентські об'єднання до пошуку альтернативних каналів виліту та гнучкіших форматів франшиз, включно з повністю онлайн-моделями. Сукупно ці тренди підтверджують: на ринку закріплюється парадигма, у якій технологічна інтеграція, централізована лідогенерація та мережеві ефекти стають головними драйверами життєздатності франчайзингових бізнес-моделей.

У перспективі доцільним є створення відкритого реєстру

франчайзингових мереж туристичних агентств із відображенням кількості активних офісів, обсягів продажів та показників зайнятості. Це дозволить забезпечити прозорість ринку, зменшити інформаційну асиметрію та підвищити довіру інвесторів. Водночас інтеграція галузі у глобальні цифрові платформи бронювання та розвиток інноваційних форматів партнерства між туроператорами і франчайзі стануть ключовими факторами формування конкурентоспроможного середовища українського туризму у післявоєнний період.

Висновки до 1 розділу:

Аналіз еволюції та багатовимірності поняття «франчайзинг» дає підстави стверджувати, що його зміст істотно трансформувався від інструмента феодального делегування привілеїв до комплексної організаційно-економічної моделі мережевого підприємництва. Сучасні підходи до трактування франчайзингу поєднують правові, маркетингові, управлінські та галузеві інтерпретації, акцентуючи на інтеграції бренду, технологій та стандартизованих бізнес-процесів у межах довгострокового партнерства між франчайзером і франчайзі. У працях зарубіжних і вітчизняних дослідників простежується спільна ідея про те, що франчайзинг виступає водночас і способом розширення бізнесу, і механізмом передачі ринкових компетенцій, і системою підтримання якості через централізований контроль та локальну адаптацію. Франчайзинг доцільно розглядати як цілісний економіко-правовий інститут, який узгоджує інтереси великого й малого бізнесу та забезпечує стійкі форми мережевої взаємодії в умовах сучасної глобальної економіки.

Франчайзинг посідає унікальне місце серед форм міжорганізаційної кооперації завдяки поєднанню високого рівня стандартизації, брендової інтеграції та підприємницької автономії франчайзі. На відміну від агентських договорів, ліцензування, дистрибуції чи субпідрядних відносин, франчайзинг

забезпечує комплексний трансфер бізнес-моделі, що включає не лише використання торгової марки, але й операційні процедури, маркетингові стратегії та механізми контролю якості. Високий ступінь вертикальної координації, притаманний франчайзинговим мережам, дозволяє зберігати цілісність бренду у географічно розподілених локальних ринках, що відрізняє франчайзинг від інших форм комерційного представництва та партнерства. Водночас наявність юридичної та економічної самостійності франчайзі сприяє адаптації бізнесу до локальних умов і підвищує ефективність мережевої моделі порівняно з традиційними організаційними структурами. У цьому контексті франчайзинг виступає гібридним механізмом, який поєднує ринкові й ієрархічні форми управління.

Аналіз структури ринку засвідчує помірну концентрацію із домінуванням мереж «ХО Travel» і «Поїхали з нами», які разом формують понад дві третини франчайзингового сегмента та задають стандарти технологічності, підтримки партнерів і прозорих фінансових умов. Кейс-аналіз ТАТ та інтеграції «Агенцій гарячих путівок» в екосистему ХО демонструє перехід ринку до моделі «платформа + мережа», де ключову роль відіграють цифрова лідогенерація, CRM-системи та централізований маркетинг. Результати PEST-аналізу підтверджують, що, попри значний політичний та економічний тиск, технологічні та соціальні фактори створюють основу для адаптації та подальшого розвитку франчайзингових мереж. У перспективі франчайзинг у туризмі України має потенціал стати не лише інструментом відновлення галузі у післявоєнний період, а й драйвером підвищення прозорості, інвестиційної привабливості та інтеграції в європейський ринок туристичних послуг.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МЕРЕЖІ ТУРИСТИЧНИХ АГЕНТСТВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»

2.1. Загальна характеристика мережі туристичних агентств «Поїхали з нами»

Мережа «Поїхали з нами» є однією з найвідоміших і найтриваліше присутніх на українському ринку систем роздрібного продажу туристичних продуктів на основі франчайзингу [21]. Заснована у 2005 році Антоном Рудичем (34 %), Марією Тереховою (33 %) і Олексієм Ковалем (33 %). Мережа «Поїхали з нами» створена виключно за рахунок внутрішніх інвестицій і є повністю українською компанією. Де-факто, «Поїхали з нами» – частина групи компаній X-tend, що складається з проєктів Izum.ua, Event.ua, Turne, X-tend Software Development та інших [21, 24]. За сукупністю організаційних, технологічних та маркетингових ознак мережа «Поїхали з нами» належить до типових мультиоператорних агентських мереж, що спеціалізуються на масовому виїзному туризмі з елементами диверсифікації (внутрішні подорожі, MICE-сервіси, VIP-сегмент).

Правова форма функціонування – товариство з обмеженою відповідальністю; компанія здійснює діяльність відповідно до КВЕД 79.12 (туроператори) із суміжними видами 79.11 і 79.90, має статутні атрибути суб'єкта господарювання (печатку, фірмові бланки, зареєстрований знак обслуговування) та право укладати зовнішньоекономічні контракти (див. Табл. 2.1). Операційна модель побудована на принципах господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування із самостійним балансом.

Історично мережа сформувалася у 2000-х роках і напередодні кризових подій 2020-2022 рр. була найбільшою незалежною агентською системою країни: у 2019 р. об'єднувала орієнтовно 385 агентств у 112-122 містах України з чисельністю персоналу близько 950 осіб та кумулятивною клієнтською базою понад 1,5 млн туристів [21]. Актуальна кількість

працюючих офісів у відкритих джерелах варіює, однак сама компанія декларує «403 офіси» в Україні; одночасно підтримується міжнародна присутність франчайзі у сусідніх країнах (Польща, Молдова, Румунія тощо), що є наслідком релокації частини попиту та підприємців після початку повномасштабної війни [21]. Також компанія вийшла на ринки Казахстану й Узбекистану за франчайзингом – ще в середині 2010-х (наприклад, у Казахстані мережа стартувала у 2015, спираючись на 10-річний досвід в Україні) [25]. Географічний охопит і ступінь диверсифікації каналів збуту дозволили мережі втримати операційну сталість у періоди різких коливань попиту.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика мережі «Поїхали з нами»

Повне найменування	ТОВ «Поїхали з нами»
Генеральний директор	Олег Кулик
Керівник	Логвінов Ігор Ігорович
Зареєстрований:	27.10.2005
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	33829089
Діяльність:	Код КВЕД 79.12 Діяльність туристичних операторів (основний); Код КВЕД 79.11 Діяльність туристичних агентств; Код КВЕД 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність
Статутний капітал	33 200 грн
Місце реєстрації	03110, м. Київ, вул. Пироговського, буд. 19, корп. 6.
Контакти	https://xo.ua/uk/contacts
Офіційні сторінки у соціальних мережах	https://www.instagram.com/official_poehalisnami/ https://www.facebook.com/PoehaliSNamiua https://www.youtube.com/poehalisnamiua
Сайт	https://www.poehalisnami.ua/ua

Джерело: складено автором на основі [26]

Умови франшизи «Поїхали з нами» традиційно вважалися доволі вигідними для свого часу, хоча й передбачають більші початкові внески, ніж у ХО або Т&Т. Наведемо умови співпраці, які пропонує ТОВ «Поїхали з нами»

(табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Варіанти співпраці з мережею «Поїхали з нами»

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

Джерело: складено автором за [21]

Франшиза Classic для нових та існуючих агентств – це базовий і водночас найповніший формат співпраці, який забезпечує максимальну інтеграцію з корпоративною екосистемою мережі. Агентство отримує право працювати під брендом «Поїхали з нами», повний доступ до CRM-системи, навчальних програм, юридичних консультацій, участі в акційних кампаніях і програмі лояльності. Модель передбачає високий ступінь контролю з боку франчайзера і водночас – найширший пакет підтримки, що забезпечує високий рівень стандартизації сервісу. Діапазон стартових інвестицій від 40-

100 тис. грн залежно від міста, що корелює з потенціалом ринку.

Онлайн-франшиза має практично ідентичний набір інструментів підтримки, але функціонує у дистанційному форматі, що мінімізує витрати на оренду офісу. Цей варіант орієнтований на нових підприємців або тих, хто працює з дому, особливо актуальний у воєнний період та після пандемії, коли віддалений формат продажів став нормою. При однаковій вартості входу (приблизно 40 тис. грн), ця модель має нижчі операційні витрати та швидшу окупність. Фактично, вона є інноваційною формою гібридного франчайзингу, що поєднує бренд, CRM і підтримку без фізичної локації.

Партнерство для існуючих агентств – цей формат створено для агентств із власним брендом, які вже мають досвід у туризмі (від 1 року). Вони не використовують торгову марку «Поїхали з нами», але можуть інтегруватися в комісійну та технологічну екосистему мережі. Партнери отримують доступ до CRM, навчання, консультацій з продажів, маркетингу та участі в акційних програмах туроператорів. Однак безкоштовний формат співпраці не передбачає юридичної підтримки, маркетингових заявок із сайту та використання фірмової айдентики, що зменшує ефект синергії. Це фактично – асоційована форма співпраці, яка дозволяє зберігати самостійність, але знижує рівень централізованої підтримки.

Класична франшиза та онлайн-франшиза мають найвищу додану вартість для нових учасників ринку, оскільки надають повний набір технологічних, маркетингових і навчальних інструментів. Натомість партнерська модель орієнтована на підвищення комісійної ефективності вже існуючих агентств, не змінюючи їхню корпоративну ідентичність.

За офіційною інформацією, мінімальні інвестиції для запуску агентства «Поїхали з нами» – від 150 000 грн (близько \$5,5 тис.) [21]. У цю суму входить усе необхідне: паушальний внесок + витрати на ремонт офісу, меблі, техніку тощо. При цьому вступний (паушальний) внесок диференційований за містами:

- Київ – 100 000 грн,
- інші міста-мільйонники (Харків, Дніпро, Одеса тощо) – 80 000 грн,
- обласні центри – 60 000 грн,
- районні центри – 40 000 грн [21].

Такий підхід враховує потенціал ринку, бо у столиці плата вища, у невеликих містах – нижча, що зменшує фінансовий бар'єр для регіональних підприємців.

Окрім паушального внеску, решта інвестицій (50-100 тис. грн) іде на створення самого офісу (вимоги: приміщення 20-100 м² на 1-му або 2-му поверсі, у прохідному місці з населенням міста від 30 тис. осіб) [21]. Для партнерів передбачені стандарти оформлення офісу (єдиний брендбук).

Модель роялті в «Поїхали з нами» прогресивно-процентна (від 1% до 2% з обороту щомісяця) [21]. Завдяки великим обсягам продажів мережа має підвищену комісію у провідних туроператорів (зазвичай 11-16%). Із цієї комісії центральний офіс утримує 1% за базової комісії 11% і 2% за комісії 12% і вище, залишаючи решту франчайзі [21]. Фактично агентство гарантовано отримує не менше 10% комісійної винагороди з кожного проданого туру. Наприклад, якщо оператор платить 13%, то 2% забирає франчайзер, а 11% залишається агентству. Таким чином досягається «підвищена комісія з першого клієнта» – перевага, якої одиночне агентство не мало б.

До криз заявлялося, що окупність турагентства «Поїхали з нами» 1 рік [21]. У перший рік роботи франчайзі міг заробити близько 300 000 грн комісій (за умови наполегливої роботи менеджерів), а на другий рік вийти на 1,5-2X зростання доходів [21]. Ці цифри, звісно, усереднені для мирного часу. В умовах війни строки окупності, імовірно, збільшилися, але в онлайн-презентаціях 2023 року компанія й далі впевнено заявляє про привабливість бізнесу.

Бізнес-процеси «Поїхали з нами» стандартизовані та цифровізовані. Центральний офіс забезпечує партнерів власною CRM-системою з

інтегрованою IP-телефонією, інструментами онлайн-пошуку та бронювання турів, централізованою IT-підтримкою (програмісти, дизайн, SEO), доступом до бази знань і регулярними програмами навчання. Важливим елементом моделі є лідогенерація з корпоративного сайту: заявки, що надходять через веб-ресурс, розподіляються між офісами за визначеними правилами.

Організаційна структура «Поїхали з нами» має лінійно-функціональний характер із чітким розподілом відповідальності між дирекцією франчайзингу, IT-службою, операційною дирекцією, відділ контролю якості на навчання, маркетинговою дирекцією та адміністративно-фінансовою службою (рис. 2.1). Така конфігурація забезпечує керованість операційного циклу «продаж – бронювання – прийом – супровід» і створює підґрунтя для контролю якості на всіх етапах взаємодії з туристом. Внутрішня кадрова політика орієнтована на фахову підготовку та уніфікацію стандартів сервісу, що підтверджується наявністю структурованих посадових ролей і навчальних модулів для менеджерів.

Серед ключових чинників стійкості «Поїхали з нами» варто виокремити масштаби та впізнаваність бренда, відпрацьовані стандарти роботи з великими потоками туристів і технологічну інфраструктуру, яка дозволяє підтримувати безперервність сервісу за умов обмеженої мобільності та зміни пунктів вильоту через сусідні країни. Водночас у середньостроковому вимірі мережа стикається з низкою стратегічних викликів: зростанням частки онлайн-агрегаторів, конкуренцією з боку технологічно агресивніших мереж, потребою в подальшій цифровій трансформації маркетингових комунікацій, а також підвищеними вхідними бар'єрами для потенційних франчайзі у війсьній економіці. Реакцією на ці виклики є розвиток віддалених форматів, сегментація пропозиції (включно з преміальним суббрендом), посилення рольової підтримки партнерів і географічна диверсифікація за рахунок присутності франчайзі в ЄС.

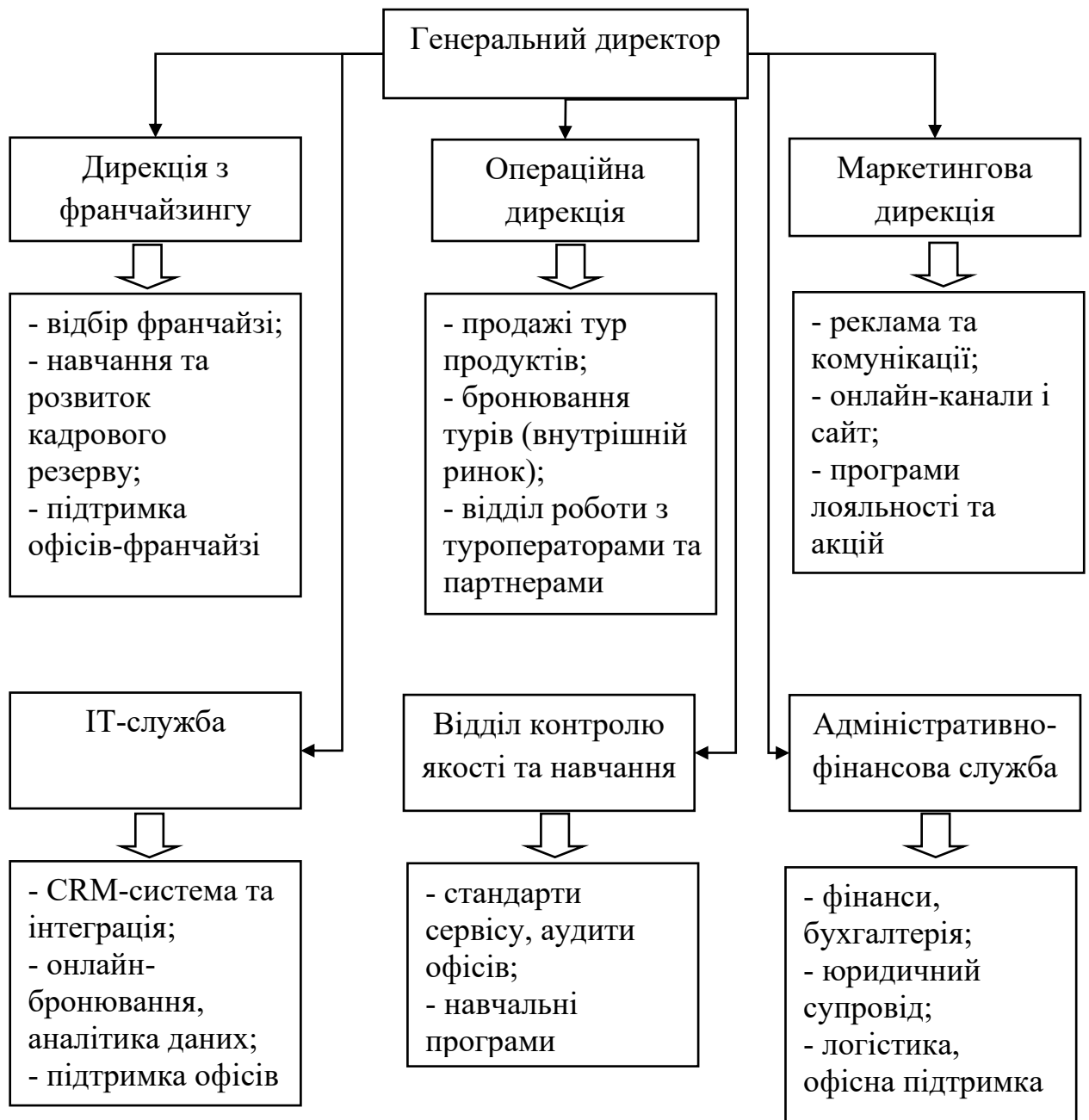


Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Поїхали з нами»

Джерело: складено автором за [26]

Узагальнюючи, мережа «Поїхали з нами» демонструє поєднання довгострокового інституційного досвіду та актуальних інструментів цифрового сервісу, що забезпечує їй одну з провідних позицій у франчайзинговому сегменті туристичних послуг України. Стандартизована операційна модель, підтримана централізованою ІТ-екосистемою та маркетингом, дозволяє реплікувати сервіс на національному й

транскордонному рівнях, тоді як мультиоператорна продуктова стратегія знижує ризики залежності від окремих постачальників. Подальша конкурентоспроможність мережі визначатиметься глибиною цифрової трансформації, ефективністю лідогенерації, адаптивністю фінансових умов для нових франчайзі та здатністю масштабувати підтримку партнерів без втрати якості сервісу.

Мережа «Поїхали з нами» надає франчайзі всебічну підтримку та технології. Пакет підтримки включає:

- Право працювати під відомою торговою маркою – бренд «Поїхали з нами» дуже впізнаваний серед українських туристів (особливо до 2022 р.) завдяки потужній рекламі та багаторічній присутності на ринку.

- Власна CRM-система з IP-телефонією, розроблена спеціально для мережі [21]. CRM дозволяє вести клієнтську базу, контролювати менеджерів, інтегрована з телефонією (фіксація дзвінків, запис розмов тощо).

- Єдині стандарти роботи й навчальні програми. Під час підключення проводиться детальне навчання директора агентства та менеджерів «секретам туристичного бізнесу» [21]. Надалі – постійні курси підвищення кваліфікації, вебінари від топ-менеджерів, навчання по продукту туроператорів. У мережі є 24/7 доступ до бази знань – усі накопичені інструкції та матеріали доступні партнеру онлайн [21].

- Гарантований потік туристів за умови дотримання маркетингових рекомендацій [21]. Центральний офіс допомагає з рекламою: розроблено маркетингові стандарти та акції. Крім того, потужний сайт roehalisnamі.ua генерує заявки клієнтів, які надходять франчайзі. «У компанії є потужний туристичний сайт, що дає можливість офісам отримувати заявки клієнтів» [21] – кожен франчайзинговий офіс представлено на сайті (у розділі «Де купити»), і клієнти можуть знайти найближче агентство онлайн.

- Маркетингова підтримка та брендування: франчайзер забезпечує партнера фірмовим стилем (вивіска, оформлення офісу, роздаткові матеріали). Регулярно проводяться загальнонаціональні рекламні кампанії

(наприклад, мережа була присутня на туристичних виставках, давала рекламу на сайтах-агрегаторах типу *Otpusk.com* тощо). Франчайзі компенсується частина витрат на місцеву рекламу.

- IT-підтримка: окрім CRM, партнерам доступний онлайн-пошук турів, інтеграції з агрегаторами. Команда з програмістів, дизайнерів, SEO-спеціалістів працює централізовано, забезпечуючи агентствам сучасні промоматеріали й просування в інтернеті [23].

- Консультації з управління бізнесом: допомога у підборі персоналу, юридична та бухгалтерська підтримка (наприклад, шаблони договорів із туристами, допомога у вирішенні спірних питань). Зазначається «підтримка фахівців у всіх робочих моментах: юридичні, фінансові питання, підбір і навчання персоналу, маркетинг, продажі тощо» (*roehalisnami.ua*). Отже, пакет франшизи ПСН дуже повний – не даремно компанія називала себе мережею №1 і прагнула утримувати лідерство якістю підтримки.

Мережа «Поїхали з нами» – мультиоператорна мережа. Агентства продають тури всіх популярних туроператорів (*Join UP!*, *Anex*, *TUI*, *Coral*, *Pegas* і десятки інших). Мережа відома великим вибором «гарячих» турів – власне, бренд-лінія на сайті: «понад 50 000 гарячих турів по всьому світу» [21]. Спеціалізація – масовий виїзний туризм (пляжний, екскурсійний). Завдяки розмірам у ПСН часто є ексклюзивні акції від операторів і доступ до квот місць, що дозволяє надавати клієнтам мінімальні ціни (позиціонується «гарантія мінімальної ціни»). Власних чартерних програм у мережі немає (вона не туроператор), але тісні зв'язки з топ-туроператорами і репутація великого продавця дають свої переваги в продукті.

2.2. Аналіз діяльності мережі туристичних агентств «Поїхали з нами»

За 20 років роботи «Поїхали з нами» сформувало певне сприйняття бренду у сфері туризму України. Ще недавно це була найбільша мережа, і її вивіски були в кожному місті. Мільйон клієнтів скористалися послугами «Поїхали з нами» [21], «сарафанне радіо» і лояльність були на висоті. Для франчайзі це означало приплив довіри з першого дня – турист приходив в офіс відомої мережі, а не до незрозумілого новачка.

Пікові 385 офісів давали колосальний досвід ведення бізнесу в різних умовах. «Поїхали з нами» розробила стандарти й технології ведення агентства, перевірені часом. Як відзначає компанія, «мережа заснована практиками, які знають, як побудувати успішний турбізнес і як заробляти більше» [23]. Рішення ухвалюються колегіально з урахуванням досвіду багатьох сильних агентств мережі. Це накопичене know-how – безцінний актив, що дозволив мережі залишатися прибутковою багато років.

У «Поїхали з нами» один із найповніших пакетів франчайзингу. Вони мають свій IT-продукт (CRM), свій розкручений сайт, відділ маркетингу, навчання, методички – все вже є. Новому партнеру не потрібно «вигадувати велосипед», він отримує бізнес «під ключ». Це особливо важливо для новачків без досвіду в туризмі – їх навчать і проведуть за руку перші кроки.

Велика мережа – це велика сила на переговорах. «Поїхали з нами» домагалася для своїх агентств максимальних комісій, спеціальних цін від туроператорів, пріоритетного бронювання у високі сезони. Багато ексклюзивних акцій (тільки для клієнтів «Поїхали з нами») приваблювали туристів, і конкурентам було важко запропонувати аналогічні умови.

Незважаючи на удари, компанія не здалася. Оперативно реалізовано розширення за кордон – коли в Україні стало складно працювати фізично, «Поїхали з нами» відкрила офіси в ЄС, щоб обслуговувати українських туристів за кордоном. Це свідчить про гнучкість стратегії: мережа йде за своїм клієнтом. Крім того, запуск онлайн-франшизи – відповідь на пандемію

– показав готовність до інновацій (чому традиційно агентські мережі опиралися, адже вони про офлайн).

За мірками 2010-х паушальні платежі 40-100 тис. грн були виправдані, але на 2023 рік для багатьох потенційних партнерів це стало перешкодою. Конкуренти часто не беруть стільки наперед. В умовах, коли у підприємців обмежені кошти через війну, вимога сплатити, наприклад, 100 тис. грн у Києві лише за бренд – суттєвий мінус. Можливо, ПСН переглядає умови (наприклад, робить знижки чи відстрочки), але офіційно заявлена саме така сума.

Історія успіху «Поїхали з нами» пов'язана з її керівниками (Віталій Турчик та ін.). Якщо команда виснажена або демотивована довгою кризою, це може позначитися на мережі. Деякі конкуренти зараз більш публічно активні, тоді як ПСН менш помітна в інфопросторі останніх років.

За довгі роки «Поїхали з нами» накопичила великий «багаж» – не всі її технології настільки сучасні, як у стартапів. Наприклад, CRM у «Поїхали з нами» є, але рівень digital-маркетингу у конкурентів або в онлайн-агрегаторів може бути вищим. Також бренд «гарячі тури» хоча й приваблює знижками, але сучасний клієнт цінує й інші речі – унікальний досвід, сервіс. Тут у мереж нового покоління можуть бути переваги.

У відкритих джерелах небагато інформації про внутрішні проблеми, але в будь-якій великій мережі вони трапляються. Відомі випадки, коли деякі агентства залишали «Поїхали з нами», надаючи перевагу власному бренду або переходячи до конкурентів. Це могло відбуватися через розбіжності по комісіях чи підтримці. Точної публічної інформації мало, але сам факт появи альтернативних мереж (таких як T&T, XO) багато в чому зумовлений тим, що частина турагентств шукала інші варіанти співпраці, відмінні від «Поїхали з нами».

Багато офісів «Поїхали з нами» закрилися на період пандемії. Але потім, зі відкриттям кордонів, бізнес ожив, хоча й не відновився повністю до колишніх обсягів. Війна 2022 – удар іще сильніший: туристичний попит в

Україні практично зупинився на кілька місяців. Багато офісів мережі на сході та півдні країни фізично постраждали або опинилися на окупованих територіях. Втім «Поїхали з нами» вистояла завдяки:

Мережа послідувала за клієнтами до Польщі, Румунії, Молдови, відкривши там представництва й продаючи тури українцям, тимчасово перебуваючим у цих країнах.

Після певної стабілізації у 2023 р. почали відновлюватися подорожі з України (через сусідні країни). Агентства «Поїхали з нами» стали продавати тури з вильотом із Варшави, Кишинева, Бухареста тощо – це складніше, але дозволяє заробляти, поки прямого вильоту з України немає.

Імовірно, центральний офіс оптимізував витрати, можливо тимчасово знижував роялті або відтерміновував платежі для постраждалих агентств, щоб зберегти мережу. Такі антикризові заходи не афішувалися, але практикувалися багатьма франчайзерами у воєнний час. Конкуренція з онлайн-сервісами для «Поїхали з нами» – серйозний фактор. До війни частка онлайн-бронювань зростала, і пандемія прискорила цю тенденцію (люди звикли до онлайн-сервісів). «Поїхали з нами» намагалася відповісти: потужно просувала свій сайт, підключила онлайн-франчайзі. Та частина аудиторії все одно пішла до онлайн-конкурентів. Втім велика кількість лояльних клієнтів і вміння працювати з «гарячим» сегментом допомагали утримувати позиції: у періоди спадів попиту клієнти частіше звертаються до агентів, щоби знайти найдешевші пропозиції або використати кредитні програми, розстрочки – а це «Поїхали з нами» практикувала (наприклад, тури у розстрочку).

Згідно з даними InVenture відзначається загальний спад галузі. Після початку війни ситуація важка, і колишня модель уже не така ефективна [24]. Невдачею можна вважати те, що «Поїхали з нами» поступилася пальмою першості – більш молоді мережі (ХО) у 2023 р. заявляють про більшу кількість офісів. Фактично війна «обнулила» частину досягнень: складно залишатися №1, коли половина країни не може подорожувати. Втім це не

став повним крахом – мережа працює, просто її масштаб тимчасово скоротився.

Наведемо узагальнюючий SWOT-аналіз мережі «Поїхали з нами» (див. Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз мережі «Поїхали з нами»

Сильні сторони (Strengths): – Висока впізнаваність бренду та довіра клієнтів по всій Україні; – Обширна франчайзингова мережа (понад 300 офісів, включно з міжнародними філіями); – Системна підтримка партнерів: CRM-система, маркетингові кампанії, навчальні програми; – Розвинена інфраструктура взаємодії з провідними туроператорами; – Гнучкість і здатність адаптувати бізнес-модель у кризових умовах (війна, пандемія); – Високий рівень цифровізації бізнес-процесів та онлайн-бронювання.	Слабкі сторони (Weaknesses): – Високі вхідні бар'єри для нових франчайзі (паушальний внесок 40–100 тис. грн); – Висока залежність від управлінських рішень центрального офісу; – Обмежена швидкість впровадження інноваційних форматів у порівнянні з молодими мережами; – Можливі конфлікти інтересів між франчайзером і франчайзі через комісійні умови; – Неоднорідність рівня сервісу у різних регіонах через різну кваліфікацію персоналу.
Можливості (Opportunities): – Розвиток онлайн-франшизи як перспективного формату для віддаленого обслуговування туристів; – Розширення присутності на міжнародних ринках (Польща, Молдова, Румунія, Казахстан); – Партнерство з технологічними стартапами у сфері AI-маркетингу та аналітики попиту; – Зростання попиту на внутрішній туризм та патріотичні подорожі; – Використання освітніх ініціатив (вебінари, курси) як додаткового джерела доходів; – Розвиток сегментів Premium і Family-travel через суббренд «Поїхали з нами Premium».	Загрози (Threats): – Тривала економічна та політична нестабільність в Україні, що впливає на купівельну спроможність населення; – Високий рівень конкуренції з боку нових франчайзингових мереж (ХО, Т&Т, Join UP! Market); – Ризик внутрішньої конкуренції між франчайзинговими офісами в межах однієї території; – Затяжна окупність інвестицій у кризових умовах; – Можливе скорочення підтримки партнерів центральним офісом через дефіцит ресурсів; – Насичення ринку туристичних агентств і перехід клієнтів у онлайн-сервіси самообслуговування.

Джерело: складено автором

Для самої мережі «Поїхали з нами» нині головний ризик – тривала нестабільність в Україні. Масштабувати бізнес у воєнний час складно: підприємці не поспішають відкривати нові турагентства всередині країни, багато хто їде за кордон. Компанія робить ставку на закордон (ЄС, нові ринки), але це інший ландшафт конкуренції, що вимагає інвестицій і адаптації продукту (наприклад, у Польщі доведеться конкурувати з польськими турагентствами та міжнародними мережами). Ризик і внутрішньої конкуренції: поява нових мереж (таких як ХО) прямо конкурує за тих самих франчайзі.

Для потенційного франчайзі ризику класичні. Існує доволі великий початковий внесок, який може не окупитися швидко, особливо якщо війна триватиме і платоспроможність населення низька. Є ризик, що центральний офіс «Поїхали з нами», переживаючи труднощі, може приділяти менше уваги кожному партнеру (ресурси підтримки в них зараз, можливо, обмежені). Також варто враховувати, що зона покриття ринку близька до насичення: «Поїхали з нами» була присутня практично в кожному місті до війни. Якщо ситуація налагодиться, нові франчайзі можуть зіткнутися з конкуренцією не лише онлайн, а й із сусідніми офісами мережі – хоча територія в межах мережі, звісно, розмежовується, але клієнт може поїхати купити тур і в іншому місті, особливо якщо це онлайн-продажі.

Фінансова динаміка підприємства впродовж 2020-2023 рр. демонструє характерні для галузі цикли шоків і відновлення. Згідно з поданими звітними даними та візуалізацією (рис. 2.2), 2020 р. позначився різким просіданням доходів і від’ємним чистим результатом на тлі пандемійних обмежень; у 2022 р. відбулося помітне відновлення виручки після адаптації продуктового портфеля та каналів продажів; 2023 р. супроводжувався зниженням доходів до помірного рівня за збереження позитивного фінансового результату. Коливання активів і зобов’язань у цей період відображають консервативну фінансову політику та коригування масштабу діяльності в умовах високої невизначеності.

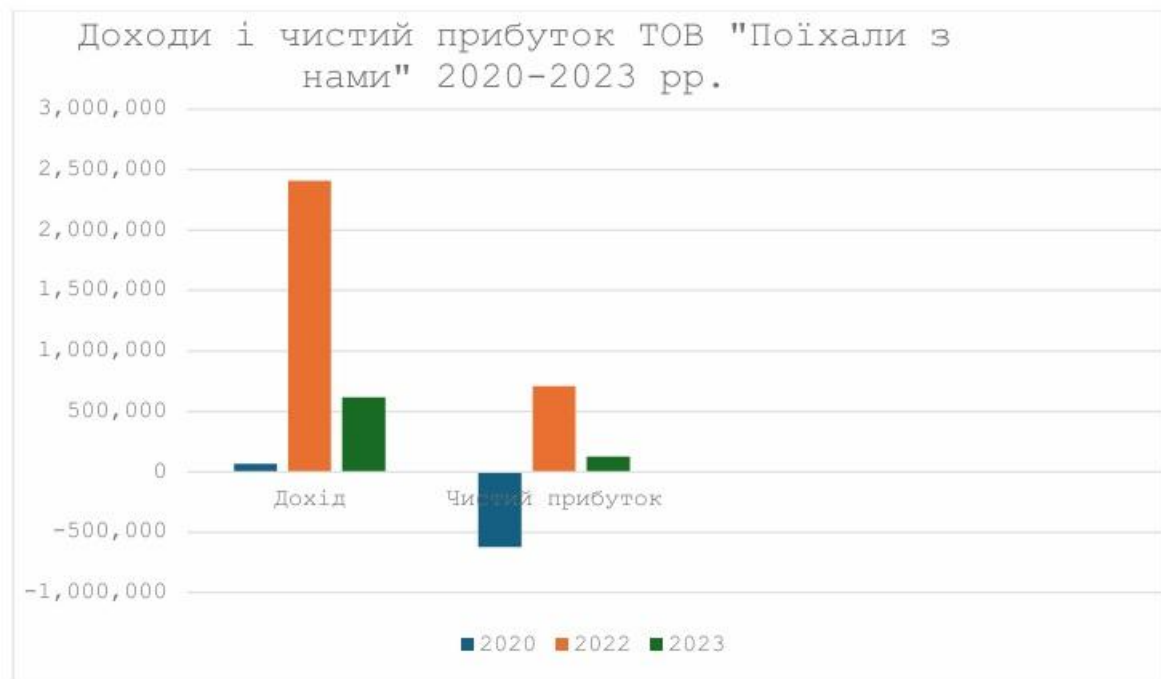


Рис. 2.2. Зміна доходів і чистого прибутку ТОВ «Поїхали з нами»
Джерело: складено автором за [26]

В цілому траєкторія свідчить про засвоєння компанією антикризових інструментів і поступову стабілізацію операцій.

2.3. Дослідження конкурентного середовища мережі туристичних агентств «Поїхали з нами»

Нами було проаналізовано український ринок франчайзингу туристичних агентств та виявлено найближчих конкурентів туристичної мережі «Поїхали з нами». Ключові гравці:

- мережа «ХО Travel» (ХО) [19-20];
- франчайзингова мережа «Агентств Гарячих Путівок» [22];
- франчайзингова мережа «Tours & Tickets» [23].

Ці мережі конкурують, пропонуючи потенційним партнерам (франчайзі) різні умови співпраці, рівень підтримки та унікальні переваги.

Основні параметри для аналізу ми обрали: розмір і географія мережі, умови франшизи (стартові інвестиції, паушальний внесок, роялті), рівень

підтримки франчайзі, продуктова лінійка (спеціалізація, ексклюзиви), фінансова модель (комісії, маржинальність франчайзі), впізнаваність, інновації, технології, якість підтримки.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності франчайзингових мереж туристичних агентств доцільно використовувати інтегральний показник, сформований на основі системи часткових критеріїв. Оскільки окремі показники мають різний вплив на результуючу ефективність функціонування мережі, виникає необхідність у визначенні вагових коефіцієнтів, сукупне значення яких дорівнює 1,0. У даному дослідженні ваги сформовано з урахуванням логіки розвитку туристичного ринку, специфіки франчайзингових відносин та експертного підходу.

Найбільшу вагу отримав показник «Фінансова модель (комісії, маржинальність франчайзі)» – ваговий коефіцієнт 0,18. Саме фінансова модель визначає реальну здатність франчайзі генерувати прибуток, забезпечувати самоокупність, формувати резерви для інвестицій у маркетинг, персонал та технології. За умов високої турбулентності зовнішнього середовища (пандемія, війна, зміна попиту) стійкість бізнесу безпосередньо залежить від маржинальності та справедливого розподілу комісійного доходу між франчайзером і франчайзі. Тому фінансовий аспект закономірно визнано базовим ядром конкурентоспроможності мережі.

Другим за значимістю є показник «Рівень підтримки франчайзі» (вага 0,15), що відображає повноту пакета послуг, який надає франчайзер: доступ до CRM-системи, навчання, маркетинговий супровід, юридичні та бухгалтерські консультації, стандарти сервісу тощо. У франчайзинговій моделі партнер часто заходить у бізнес з обмеженим досвідом, тому саме системна підтримка визначає його здатність до швидкої адаптації, зниження ризиків помилок початкового періоду та формування конкурентних переваг на локальному ринку. Високий рівень підтримки компенсує частину зовнішніх загроз і підвищує привабливість мережі для потенційних франчайзі.

Вагомий вплив також має «Впізнаваність бренду серед споживачів», для якої встановлено коефіцієнт 0,13. У галузі туризму довіра до бренду є критичним чинником вибору, оскільки продукт має високий ступінь ризику в очах споживача (передплата, залежність від зовнішніх обставин, значна сума витрат на подорож). Відомий бренд знижує маркетингові витрати окремого офісу, сприяє швидшому формуванню клієнтської бази та дозволяє франчайзі стартувати не «з нуля», а з уже наявним іміджевим капіталом мережі.

Показники «Умови франшизи (стартові інвестиції, паушальний внесок, роялті)» та «Продуктова лінійка (спеціалізація, ексклюзиви, широта пропозиції)» отримали однакові вагові коефіцієнти по 0,12. Умови франшизи визначають вхідний бар'єр для підприємця та рівень фінансового навантаження на початкових етапах діяльності. Надмірно високі паушальні внески та роялті знижують мотивацію до входу в мережу та збільшують строк окупності. Водночас надто низькі платежі можуть свідчити про обмежені можливості франчайзера щодо підтримки партнерів. Продуктова лінійка характеризує здатність мережі забезпечувати різні сегменти попиту, мати у своєму портфелі як масові, так і нішеві тури, використовувати ексклюзивні програми або спеціальні умови від туроператорів. Широта та якість продукту безпосередньо впливає на конкурентоспроможність агентства на локальному ринку, хоча її ефект, як правило, реалізується через фінансовий результат та лояльність клієнтів, тому вага показника дещо нижча, ніж у фінансової моделі.

Показники «Розмір і географія мережі», «Інновації та технології» і «Якість підтримки (культура взаємодії)» оцінено ваговими коефіцієнтами по 0,10 кожен. Масштаб і географічний охоплення формують ефект мережевої економії, посилюють переговорну позицію з туроператорами, підвищують впізнаваність бренду, однак самі по собі не гарантують ефективності окремого офісу. Інновації та технології (наявність сучасної CRM, онлайн-пошуку, інтеграцій із системами бронювання, digital-маркетинг) є ключовим драйвером довгострокової конкурентоспроможності, проте їх вплив

опосередковано проходить через зростання продуктивності праці, автоматизацію процесів і покращення клієнтського досвіду. Якість підтримки, розуміється як культура взаємодії, колегіальність прийняття рішень, поведінка франчайзера у кризових ситуаціях (готовність іти на поступки, шукати спільні рішення), впливає переважно на рівень задоволеності та утримання франчайзі в мережі. Ці три компоненти є важливими, але їхній ефект проявляється більш поступово, ніж у фінансових або суто операційних параметрів, тому їхні ваги є збалансовано середніми.

Узагальнюючи, обраний розподіл вагових коефіцієнтів (від 0,10 до 0,18) відображає пріоритетність тих характеристик франчайзингової моделі, які найбільшою мірою визначають економічний результат діяльності туристичного агентства й стійкість його бізнесу в умовах кризових явищ. Така система ваг дозволяє провести інтегральну оцінку конкурентного середовища з урахуванням як фінансових, так і маркетингових, організаційних та технологічних аспектів функціонування франчайзингових мереж.

Аналізуючи отримані раніше відомості щодо функціонування франчайзингових мереж «Поїхали з нами», «ХО Travel», «Агентства Гарячих Путівок» та «Tours & Tickets» проведемо дослідження оцінювання конкретних позиції туристичних франчайзингових мереж (див. Табл. 2.4).

Розрахуємо комплексний (інтегральний) показник для кожного підприємства за формулою $K = \sum_{i=1}^n W_i * K_i$, де W_i – доля значимості i -го одиничного показника; K_i – одиничні показники інноваційності підприємства

Сильні позиції мережі «Поїхали з нами» пов'язані насамперед із рівнем підтримки франчайзі (0,15) та впізнаваністю бренду серед споживачів (0,13), які отримали максимальні бали за результатами експертної оцінки. Додатковими конкурентними перевагами виступають продуктова лінійка (широта та диверсифікація турпродукту) (0,12) та розмір і географія мережі (0,10), що забезпечує масштабований доступ до різних сегментів ринку.

Таблиця 2.4

Результати оцінювання конкурентних позицій франчайзингових мереж

Показник конкуренто-спроможності	«Поїхали з нами»	«ХО Travel»	«Агентства Гарячих Путівок»	«Tours & Tickets»
1	3	4	5	6
1. Розмір і географі мережі	до війни найбільша, зараз 403 офіси, плюс присутність у ЄС	зараз найбільша мережа (400+ офісів, вихід у Польщу та Казахстан	163 агентства в Україні	понад 250 офісів до війни, зараз 200+
	9	10	7	8
2. Умови франшизи (стартові інвестиції, паушальний внесок, роялті)	високий паушальний (40-100 тис. грн залежно від міста), мінімальні інвестиції від 150 тис. грн, роялті 1–2%	немає великого паушального, роялті 2%, загальні інвестиції відносно помірні	паушальний внесок помірний або відсутній, роялті невелике фіксоване	найнижчі бар'єри: паушальний внесок 0-25 тис. грн, фіксоване роялті 80-1000 грн/міс, відсутність % від обороту
	6	9	8	10
3. Рівень підтримки франчайзі	один із «найповніших пакетів» на ринку: бренд, CRM, навчання, маркетинг, юридична підтримка, лідогенерація, стандарти	потужна підтримка: CRM, онлайн-платформи, корпоративний університет, конференції, тісна взаємодія із засновниками	Академія турбізнесу, власний портал, напрацьовані стандарти	корпоративна школа, сайт, маркетинг, підвищені комісії та юридична підтримка
	10	9	8	8
4. Продуктова лінійка (спеціалізація, ексклюзиви, широта пропозиції)	широкий асортимент, акцент на гарячих турах, «гарантія мінімальної ціни»	пакетні закордонні тури, стокові / спецпропозиції, потужний онлайн-пошук	сильна спеціалізація на «гарячих турах», великий досвід	широкий асортимент, але без власних ексклюзивів і менш «розкручена» продуктова диференціація
	9	8	8	7
5. Фінансова модель (комісії, маржинальність франчайзі)	підвищені комісії (зазвичай 11-16%), франчайзі гарантовано не менше 10%, але є 1-2% відрахувань і вищий вхід	підвищені комісії від туроператорів, прозоре 2% роялті	помірний / відсутній паушальний і невелике роялті, однак менше інформації про конкретну комісійну перевагу	немає процентного роялті, тільки символічна фіксована сума, плюс підвищені комісії
	8	9	7	10

Закінчення таблиці 2.4

1	3	4	5	6
	один із найвідоміших брендів на ринку, «вивіска в кожному місті», понад 1,5 млн клієнтів	молодший бренд, але активно зростає й активно просувається	перша франчайзингова мережа, бренд «Гарячі путівки» дуже впізнаваний	добре відомий у професійному середовищі, але слабше в масового споживача
	10	8	9	6
7. Інновації та технології	власна CRM, інтегрована IP-телефонія, онлайн-франшиза, системна цифровізація, але частина рішень більш «олдскульна»	найактивніше просуває сучасні IT-рішення: власна CRM, Eurobooking, XO-GPT, онлайн-моделі, сильний digital	Bambarbia / hottour як сильний, але дещо «класичний» інструмент; в тексті є натяк на дещо застарілий імідж і менш виражений онлайн-фокус	свій сайт / піддомени, цифровий маркетинг, ПЗ для агентств
	8	10	6	7
8. Якість підтримки (культура взаємодії)	системна підтримка, повний пакет, досвід антикризового управління, але великий масштаб може знижувати індивідуальність	сильний фокус на живій підтримці, прямій комунікації з керівництвом, пріоритет новачкам, хороші відгуки у кризові періоди	досвідчений гравець, є навчання та підтримка, але імідж більш «класичний», менше акценту на гнучкості та інноваційних формах підтримки	колегіальне ухвалення рішень, власники-агенти, дуже лояльні умови, підтримка партнерів під час пандемії та війни
	9	9	7	9

Джерело: складено автором

Таблиця 2.5

Розрахунок інтегрального оцінювання конкурентних позицій франчайзингових мереж

Показник конкуренто-спроможності	Ранг показника	«Поїхали з нами»		«ХО Travel»		«Агентства Гарячих Путівок»		«Tours & Tickets»	
		Бали	Показник	Бали	Показник	Бали	Показник	Бали	Показник
1. Розмір і географі мережі	0,1	9	0,9	10	1	7	0,7	8	0,8
2. Умови франшизи (стартові інвестиції, паушальний внесок, роялті)	0,12	6	0,72	9	1,08	8	0,96	10	1,2
3. Рівень підтримки франчайзі	0,15	10	1,5	9	1,35	8	1,2	8	1,2
4. Продуктова лінійка (спеціалізація, ексклюзиви, широта пропозиції)	0,12	9	1,08	8	0,96	8	0,96	7	0,84
5. Фінансова модель (комісії, маржинальність франчайзі)	0,18	8	1,44	9	1,62	7	1,26	10	1,8
6. Впізнаваність бренду серед споживачів	0,13	10	1,3	8	1,04	9	1,17	6	0,78
7. Інновації та технології	0,1	8	0,8	10	1	6	0,6	7	0,7
8. Якість підтримки (культура взаємодії)	0,1	9	0,9	9	0,9	7	0,7	9	0,9
Загальна кількість балів	1,0	69	8,64	72	8,95	60	7,55	65	8,22

Джерело: складено автором на основі [23,24,25,26,27]

Сукупний інтегральний показник конкурентоспроможності мережі «Поїхали з нами» становить 8,64, що свідчить про високий рівень її позицій на ринку в порівнянні з іншими гравцями.

Лідуючі позиції за інтегральним індексом продемонструвала мережа XO Travel (8,95), для якої ключовими сильними сторонами стали інновації та технології (0,10) у поєднанні з ефективною фінансовою моделлю (0,18) та сприятливими умовами франшизи (0,12). Це дозволяє розглядати «XO Travel» як найбільш динамічного та технологічно орієнтованого конкурента у досліджуваному середовищі. Мережа «Tours & Tickets» отримала інтегральний показник 8,22 завдяки надзвичайно привабливим умовам франшизи (0,12) та вигідній для франчайзі фінансовій моделі (0,18), що формує її імідж «доступної та гнучкої» мережі для партнерів. Натомість мережа «Агентств Гарячих Путівок» з інтегральним значенням 7,55 зберігає сильні позиції за рахунок впізнаваності бренду (0,13) та напрацьованого досвіду, але поступається конкурентам за рівнем інноваційності та технологічного розвитку.

Потенційно інноваційними напрямками підвищення конкурентоспроможності для мережі «Поїхали з нами» виступають удосконалення фінансової моделі (0,18) та умов франшизи (0,12) з огляду на більш лояльні параметри, продемонстровані мережами «XO Travel» та «Tours & Tickets», а також подальший розвиток інновацій і технологій (0,10), де «XO Travel» нині має найбільш виражені переваги. Отримані результати конкурентного аналізу можуть бути використані для уточнення стратегічних орієнтирів мережі «Поїхали з нами», формування програм модернізації франчайзингової пропозиції та посилення її позицій у конкурентному середовищі ринку туристичних послуг.

Висновки до 2 розділу:

Мережа «Поїхали з нами» є однією з найбільш впізнаваних і стабільних

франчайзингових систем туристичних агентств в Україні, що зумовлено поєднанням майже двадцятирічного досвіду та сучасної цифрової інфраструктури обслуговування клієнтів. Її розвиток демонструє високий рівень організаційної зрілості: стандартизована операційна модель, власна CRM-система, централізована підтримка та сильна маркетингова екосистема забезпечують стійкість мережі навіть за умов воєнних та економічних викликів. Значний географічний охоп, диверсифікація каналів продажу та наявність різних форматів співпраці із франчайзі дозволяють мережі адаптуватися до змін ринку й підтримувати конкурентні позиції. Водночас підвищені вхідні фінансові вимоги та потреба в подальшій цифровій модернізації створюють нові стратегічні виклики, особливо на фоні зростання технологічно орієнтованих конкурентів. Загалом «Поїхали з нами» демонструє ефективну синергію бренду, менеджменту та технологій, що забезпечує їй роль одного з ключових гравців у франчайзинговому сегменті туристичного бізнесу України.

Аналіз діяльності мережі «Поїхали з нами» засвідчує, що її конкурентоспроможність формується завдяки поєднанню багаторічного ринкового досвіду, сильної впізнаваності бренду та комплексної франчайзингової підтримки, яка включає ІТ-рішення, навчання й маркетингову інфраструктуру. Незважаючи на суттєві зовнішні виклики – пандемію, військові дії та спад купівельної спроможності – мережа продемонструвала високу адаптивність, оперативно переорієнтувавши частину діяльності на міжнародні ринки та впровадивши онлайн-франшизу. Водночас збереження високих паушальних внесків і конкуренція зі сторони технологічно агресивніших агентських систем створюють для компанії додаткові стратегічні ризики, що впливають на темпи залучення нових партнерів. Фінансова динаміка останніх років підтверджує здатність мережі утримувати операційну сталість у мінливих умовах, хоча масштаб діяльності тимчасово скоротився. Загалом «Поїхали з нами» зберігає позиції одного з ключових гравців українського туристичного франчайзингу, а її подальший

розвиток залежатиме від глибини цифрової трансформації та ефективності антикризових управлінських рішень.

Проведений аналіз конкурентного середовища показав, що мережа «Поїхали з нами» зберігає сильні позиції на ринку завдяки впізнаваності бренду, розвиненій інфраструктурі підтримки франчайзі та значному досвіду роботи, однак поступово стикається з посиленням конкуренції з боку технологічно орієнтованих і більш гнучких мереж. Розрахований інтегральний показник конкурентоспроможності підтверджує, що незважаючи на високий рівень підтримки та широку продуктову лінійку, компанія програє окремим конкурентам за умовами франшизи, інноваційністю й фінансовою моделлю, які є критично важливими для потенційних франчайзі у поточних економічних умовах. Мережа «ХО Travel» демонструє найвищу динаміку розвитку та технологічність, тоді як «Tours & Tickets» приваблює партнерів надзвичайно лояльними фінансовими умовами та низькими вхідними бар'єрами. У цьому контексті «Поїхали з нами» має потребу в модернізації франчайзингової пропозиції, зокрема перегляді паушальних внесків, посиленні цифрових рішень і вдосконаленні інструментів маркетингової підтримки. Загалом отримані результати свідчать про те, що конкурентоспроможність мережі може бути істотно посилена за умови стратегічної адаптації до ринкових тенденцій і впровадження інноваційних підходів, які відповідають сучасним потребам франчайзі.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В СФЕРІ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ

3.1. Основні заходи, спрямовані на вдосконалення надання послуг у мережі туристичних агентств «Поїхали з нами»

Запропонована програма модернізації франчайзингової пропозиції мережі «Поїхали з нами» ґрунтується на результатах конкурентного аналізу та спрямована на цілеспрямоване посилення позицій компанії відносно мереж «ХО Travel», «Агентств Гарячих Путівок» та «Tours & Tickets». З урахуванням того, що ключові розриви виявлено за показниками фінансової моделі, умов франшизи, а також рівня інноваційності та цифровізації, доцільно сформулювати комплекс взаємопов'язаних заходів, кожен з яких має чітко окреслені цілі, часові горизонти реалізації та очікувані кількісні результати.

Першочерговим напрямом удосконалення є коригування фінансової моделі франшизи. З огляду на те, що наявні розміри паушальних внесків (40-100 тис. грн залежно від типу міста) створюють підвищений вхідний бар'єр порівняно з конкурентами, доцільно передбачити поетапне зменшення навантаження на потенційних франчайзі. Раціональним видається встановлення для нових партнерів у малих та середніх містах граничного паушального внеску на рівні 50-60 % від чинних ставок (наприклад, замість 60 тис. грн для обласного центру – 35-40 тис. грн) з одночасним запровадженням механізму розтермінування: не менш як 50 % суми сплачуються при вході в мережу, решта – протягом 6-12 місяців за умови досягнення мінімального обсягу продажів. Це дозволить підвищити доступність франшизи без критичного зменшення доходів центрального офісу. Додатково доцільно формалізувати режим «пільгового року» для

нових франчайзі, встановивши знижений розмір роялті (наприклад, 1 % замість 2 %) протягом перших 12 місяців роботи за умови виконання базових стандартів та участі у навчальних програмах. Очікуваним результатом таких змін має стати не менше ніж 15-20 % збільшення кількості нових партнерів упродовж двох років та скорочення середнього строку окупності інвестицій франчайзі до 18-24 місяців.

Другим ключовим стратегічним напрямом є поглиблення цифрової трансформації франчайзингової моделі. Наявна CRM-система «Поїхали з нами» вже забезпечує базові функції обліку клієнтів, контролю менеджерів та інтеграції з IP-телефонією, однак у конкурентному середовищі, де «ХО Travel» активно позиціонує себе як технологічного лідера, цього недостатньо для формування стійкої переваги. Доцільно модернізувати CRM, доповнивши її аналітичними модулями сегментації клієнтської бази, розрахунку показника довічної цінності клієнта (LTV), контролю воронки продажів та автоматизованих маркетингових комунікацій (тригерні розсилки, нагадування, персоналізовані пропозиції). Конкретною ціллю може бути впровадження оновленої версії CRM в усіх франчайзингових офісах протягом 12 місяців з моменту затвердження технічного завдання, а також досягнення не менш як 30 % частки автоматизованих контактів із клієнтами в загальному обсязі комунікацій упродовж наступних двох років. Окремим блоком цифрової трансформації має стати розвиток онлайн-франшизи як повноцінного формату діяльності. Доцільно поставити завдання збільшити частку «онлайн-офісів» у структурі мережі до 10-15 % протягом трьох років, забезпечивши для них гарантований обсяг лідогенерації з корпоративного сайту, наприклад, не менше 30-40 цільових заявок на місяць на один онлайн-офіс за рахунок централізованих рекламних кампаній.

Важливим елементом модернізації є перегляд та розширення продуктової політики мережі. З огляду на те, що «Поїхали з нами» історично асоціюється у споживачів насамперед із «гарячими турами», а конкурентне поле зміщується у бік більшої диференціації продукту, доцільно посилити

багатосегментний характер пропозиції. Конкретною ціллю може стати формування чітко структурованого портфеля продуктів за основними сегментами: масовий пляжний відпочинок, внутрішній туризм, сімейні тури, преміальний сегмент, подієвий та освітній туризм. Протягом найближчих двох років доцільно досягти того, щоб частка внутрішніх та нішевих турів у загальному обсязі продажів мережі становила не менш як 20-25 %, що зменшить залежність від класичного виїзного туризму й посилить стійкість до зовнішніх шоків. Паралельно доцільно розвивати преміальний суббренд, орієнтований на індивідуальні та високодохідні запити, ставлячи за мету довести частку таких продуктів до 5-7 % обороту мережі в середньостроковій перспективі.

Наступним напрямом є оптимізація маркетингової підтримки франчайзі та переформатування позиціонування бренду. З огляду на високу впізнаваність «Поїхали з нами» доцільно зміцнити імідж не лише як продавця доступних турів, а як надійного радника з комплексного планування подорожей. Практичним кроком може стати створення оновленого маркетингового набору для партнерів, що включає стандартизовані SMM-плани, сценарії локальних промоакцій, шаблони рекламних кампаній у цифрових каналах та методичні рекомендації щодо роботи з програмами лояльності. Варто поставити ціль, щоб протягом року не менш як 80 % франчайзингових офісів перейшли на використання уніфікованого брендбуку в офлайн та онлайн-комунікаціях, а частка клієнтів, які звернулися за рекомендацією або повторно, зросла щонайменше на 10 відсоткових пунктів упродовж двох-трьох років.

Окремої уваги потребує організаційно-партнерський вимір модернізації. Результати конкурентного аналізу показали, що, попри високий рівень інституціоналізованої підтримки, мережа частково поступається «Tours & Tickets» та «ХО Travel» за культурою колегіальної взаємодії та гнучкістю у кризових ситуаціях. Для підвищення лояльності та утримання партнерів доцільно інституціоналізувати механізми зворотного зв'язку, зокрема

створити консультативну раду франчайзі з представників різних регіонів, яка матиме змогу не рідше ніж раз на квартал обговорювати ключові зміни у політиці мережі й надавати рекомендації щодо умов співпраці. Реалістичною ціллю є охоплення цією формою участі принаймні 10-15 % офісів у перший рік і поступове збільшення їх частки до 25-30 % у середньостроковій перспективі. Паралельно доцільно розширити систему навчання, запровадивши програми наставництва, у межах яких успішні офіси супроводжуватимуть нових франчайзі протягом перших шести–дванадцяти місяців роботи; очікуваний результат – скорочення частки офісів, які припиняють діяльність у перші два роки, щонайменше на третину.

Узагальнюючи, запропоновані заходи модернізації франчайзингової пропозиції мережі «Поїхали з нами» є цілком реалістичними для впровадження в горизонті трьох–п’яти років, мають чітко визначені кількісні орієнтири та безпосередньо відповідають виявленим за результатами аналізу сильним і слабким сторонам компанії. Їх реалізація дозволить не лише скоригувати наявні фінансові та організаційні дисбаланси, а й сформувати оновлену модель франчайзингу, яка здатна конкурувати з технологічно орієнтованими мережами на внутрішньому та суміжних ринках туристичних послуг.

Перспективним напрямом розвитку «Поїхали з нами» є інтеграція інструментів штучного інтелекту (AI) в операційну модель мережі з фокусом на трансформації ролі менеджера з продажу турів у «travel designer» – дизайнера подорожей, посиленого можливостями AI.

Концепція AI travel designer для «Поїхали з нами» передбачає створення інтелектуального модуля у складі корпоративної CRM-системи, який виконує функції аналізу клієнтських даних, формування персоналізованих туристичних пропозицій та підтримки прийняття рішень менеджером. Йдеться не про заміну людського персоналу, а про зміщення акценту в роботі франчайзингових офісів: від операційної функції «агента з бронювання» до функції креативного розробника сценаріїв подорожей, де AI

використовується як інструмент обробки великих масивів даних і генерації варіантів рішень, а кінцеве налаштування продукту здійснюється людиною.

Функціонально AI travel designer має базуватися на поєднанні кількох ключових компонентів. Перший компонент – обробка природної мови, що дозволяє інтерпретувати запити клієнтів у вільній формі (наприклад, «осіння поїздка з дитиною дошкільного віку, тепле море, але без спеки, тихий готель з великою територією, бюджет до 1800 євро») та перетворювати їх у структурований набір параметрів для пошукових систем туроператорів. Другий компонент – модуль персоналізації, який на основі історії попередніх поїздок, реакцій клієнта на раніше запропоновані варіанти, середнього рівня витрат, ставлення до певних характеристик подорожі (наявність пересадок, тип харчування, формат розміщення, наявність анімації чи дитячих клубів) формує «профіль вподобань» туриста. Третій компонент – рекомендаційний механізм, який ранжує доступні тури не лише за ціною і базовими фільтрами, а й за ступенем відповідності індивідуальному профілю клієнта, пропонуючи менеджеру обмежену кількість найбільш релевантних сценаріїв поїздки з поясненням логіки підбору.

З технічної точки зору доцільно інтегрувати AI-модуль безпосередньо в існуючу CRM-систему «Поїхали з нами», де вже накопичено значний масив клієнтських даних. У межах концепції передбачається розроблення єдиної структури «карти клієнта», яка включатиме соціально-демографічні характеристики, історію бронювань, відгуки, зафіксовані менеджером коментарі щодо особливостей поведінки клієнта та його чутливості до ціни, а також переваги щодо напрямків, готелів, типів розміщення та стилю відпочинку. Штучний інтелект повинен автоматично доповнювати й актуалізувати цю картку після кожної взаємодії: аналізувати зміст листування, телефонних переговорів (за наявності транскрипції), реакції на маркетингові розсилки. Таким чином формується динамічний «портрет» туриста, який стає інтелектуальною основою для роботи travel designer.

Змістовним елементом концепції є також застосування AI для

сегментації клієнтської бази і підтримки маркетингових рішень франчайзингових офісів. На відміну від традиційної практики масових розсилок за напрямком чи акцією, AI travel designer має забезпечувати розподіл клієнтів на сегменти за поведінковими ознаками: частота подорожей, тип домінуючих поїздок (сімейні, парні, групові), переважний сезон, чутливість до промо-пропозицій, готовність розглядати нові напрямки тощо. Це дозволить формувати точкові комунікації, орієнтовані, наприклад, на сім'ї з дітьми раннього віку, що регулярно обирають all inclusive у середньому ціновому діапазоні, або клієнтів, які схильні до коротких city-break по Європі в низький сезон. У результаті очікується підвищення конверсії маркетингових кампаній та частки повторних звернень у загальному обсязі продажів.

Концепція передбачає також вимірювані цілі щодо ефективності впровадження AI travel designer. Доцільно задати орієнтири, які можуть бути використані в подальшому моніторингу: скорочення середнього часу, необхідного менеджеру для формування пакета пропозицій за індивідуальним запитом, щонайменше на 30–40 %; підвищення частки заявок, що завершуються бронюванням, на 10–15 % у порівнянні з базовим періодом; збільшення частки повторних клієнтів у структурі продажів мережі на 8–10 відсоткових пунктів у середньостроковій перспективі. Додатковим індикатором може слугувати зростання середнього чека за рахунок більш точного потрапляння у вподобання клієнта та продажу додаткових послуг (екскурсії, трансфери, страхування, upgrade категорії готелю).

Реалізація запропонованої концепції потребує поетапного запровадження. На першому етапі доцільно здійснити пілотне впровадження AI-модуля в обмеженій групі франчайзингових офісів, що мають відносно високий обсяг продажів і готовність активно брати участь у тестуванні інновацій. У межах пілоту перевіряється коректність інтеграції з CRM, якість обробки запитів, зручність інтерфейсу для менеджерів, а також збираються кількісні й якісні дані щодо впливу системи на показники результативності.

На другому етапі, після доопрацювання моделі з урахуванням зворотного зв'язку, передбачається масштабування рішення на більшу частину мережі з одночасним включенням елементів навчання персоналу: тренінги з інтерпретації рекомендацій AI, відпрацювання сценаріїв взаємодії «AI + travel designer», формування стандартів використання інтелектуального модуля в операційній діяльності.

Таким чином, концепція впровадження AI travel designer у франчайзингову мережу «Поїхали з нами» спрямована на те, щоб підсилити існуючі конкурентні переваги мережі за рахунок глибшої персоналізації продукту та підвищення операційної ефективності франчайзингових офісів. Інтеграція штучного інтелекту в CRM-систему, створення інтелектуальних профілів клієнтів, автоматизована підтримка підбору турів і сегментації бази дозволяють перевести мережу на новий рівень сервісу, де ключовою цінністю стає не просто доступ до великої кількості «гарячих турів», а здатність конструювати індивідуалізовані сценарії подорожей. За умови реалізації запропонованих рішень «Поїхали з нами» отримує можливість позиціонувати себе як одну з перших в Україні мереж, що системно впровадила модель AI-підсилених travel designers, що, у свою чергу, відповідає глобальним трендам розвитку туристичної індустрії та посилює її конкурентні позиції на внутрішньому і міжнародному ринках.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічне обґрунтування запропонованих заходів базується на співставленні очікуваних витрат на розроблення й впровадження інструментів штучного інтелекту та модернізації фінансової моделі франшизи з потенційними вигодами для франчайзера і франчайзі у вигляді зростання доходів, розширення мережі, підвищення конверсії заявок і частки повторних клієнтів. Для цього доцільно використати підхід сценарного аналізу, спираючись на умовно прийняті, але реалістичні параметри діяльності мережі.

Для цілей розрахунку припустимо, що мережа «Поїхали з нами» налічує орієнтовно 300 франчайзингових офісів, а середня річна комісійна виручка одного офісу становить 1,0 млн грн. За таких умов сумарна комісійна виручка мережі складає близько 300 млн грн на рік. Виходячи з моделі роялті, описаної раніше (утримання центральним офісом 1-2 відсоткових пунктів з комісії туроператора, що відповідає приблизно 10-15 % комісійного доходу франчайзі), можна прийняти, що середній річний дохід франчайзера від одного офісу становить близько 120-150 тис. грн, а загальний обсяг доходів центрального офісу від роялті – 36-45 млн грн на рік. Ці показники використовуються як базовий сценарій «до впровадження» запропонованих інновацій.

Витрати на реалізацію концепції AI travel designer складаються з кількох компонентів. По-перше, це одноразові інвестиції у розроблення та інтеграцію AI-модуля у наявну CRM-систему, включно з постановкою задачі, програмуванням, тестуванням, адаптацією інтерфейсу й налаштуванням обміну даними з пошуковими системами туроператорів. Для мережі загальнонаціонального масштабу обґрунтованою є оцінка таких витрат у межах 5-7 млн грн (з урахуванням залучення зовнішніх ІТ-підрядників або змішаної моделі «власна команда + аутсорсинг»). По-друге, необхідно врахувати щорічні витрати на підтримку й доопрацювання системи, які зазвичай становлять 10-15 % від початкового бюджету, тобто орієнтовно 0,5-1,0 млн грн на рік. По-третє, до витрат варто віднести навчання персоналу франчайзингових офісів: якщо припустити, що в середньому в одному офісі працює 2-3 менеджери, загальна чисельність користувачів CRM становитиме 600-900 осіб. За умовною вартістю навчання в 2-3 тис. грн на одного працівника (онлайн-курс, вебіари, методичні матеріали) сумарні витрати на навчання можна оцінити в 1,5-2,0 млн грн одноразово.

Окремим елементом витрат є тимчасове зниження короткострокових доходів франчайзера внаслідок пом'якшення фінансових умов для нових партнерів (зниження фактичного розміру паушального внеску через

розтермінування, запровадження пільгової ставки роялті для перших 12 місяців діяльності нових офісів). Водночас ці «втрати» мають розглядатися як інвестиція в розширення мережі. Якщо, наприклад, мінімальний паушальний внесок для обласних центрів знизити з 60 тис. грн до 40 тис. грн, а у малих містах – з 40 тис. грн до 25-30 тис. грн із можливістю сплати впродовж року, то середній разовий дохід з одного нового франчайзі зменшується на 10-20 тис. грн. Однак за умови зростання кількості нових партнерів хоча б на 15-20 % у горизонті двох років (з 300 до 345 офісів) загальний обсяг паушальних надходжень не зменшиться, а, навпаки, зросте, оскільки більше офісів принесе більший сумарний грошовий потік навіть за зниженими ставками.

Очікувані вигоди від впровадження AI travel designer проявляються у двох вимірах: підвищення ефективності роботи окремого офісу (операційний ефект) і розширення самої мережі за рахунок привабливішої франчайзингової пропозиції (стратегічний ефект). Операційний ефект полягає, по-перше, у скороченні часу, який менеджер витрачає на підбір турів. Якщо без підтримки AI менеджера потрібно, умовно, 60–90 хвилин на обробку комплексного запиту, а із застосуванням AI travel designer – 30-40 хвилин, то за однакової тривалості робочого дня він може обробити на 30-50 % більше заявок. За умови, що частина з них конвертується у бронювання, навіть помірне збільшення конверсії на 10-15 % дає відчутне зростання річної комісійної виручки. Припустимо, що до впровадження AI середній офіс мав 600 успішних бронювань на рік із середньою комісією 4 тис. грн за бронювання (що дає ті самі 2,4 млн грн валової комісії, з яких частина йде на витрати та роялті, а 1,0 млн грн є чистою комісійною виручкою агентства). Якщо завдяки AI кількість успішних бронювань зросте на 10 % (до 660), додатковий комісійний дохід становитиме близько 240 тис. грн на рік на офіс. Навіть якщо лише половина цієї суми трансформується в додаткове роялті для франчайзера (через підвищення обсягу продажів), це забезпечить орієнтовно 15-20 тис. грн додаткового доходу на офіс, або 4,5-6,0 млн грн

сукупно для всієї мережі у разі 300 офісів.

Стратегічний ефект полягає у розширенні мережі та підвищенні її привабливості для потенційних партнерів. Зменшення вхідних фінансових бар'єрів у поєднанні з модернізованою CRM-системою, доповненою AI-модулем, що пропонує готову інфраструктуру для персоналізованої роботи з клієнтами, робить франшизу «Поїхали з нами» конкурентоспроможною у порівнянні з ХО та Т&Т, які позиціонують себе як інноваційні мережі з низькими роялті. Якщо внаслідок оновлення франчайзингової пропозиції кількість діючих офісів зросте з 300 до 345 протягом двох–трьох років, а середня комісійна виручка одного офісу за рахунок ефекту AI збільшиться з 1,0 до 1,1 млн грн, загальна комісійна виручка мережі зросте з 300 до 379,5 млн грн на рік. За незмінної частки роялті (орієнтовно 12-15 % комісійної виручки франчайзі) дохід франчайзера може зрости з 36-45 млн грн до 45-57 млн грн. Таким чином, додатковий щорічний дохід центрального офісу у розмірі 9-12 млн грн цілком здатен покрити одноразові інвестиції в обсязі 6–9 млн грн (розроблення AI, навчання, адаптація CRM) та забезпечити строк окупності інноваційного проекту на рівні двох–трьох років.

З економічної точки зору важливим є також ефект від підвищення частки повторних клієнтів. Впровадження AI travel designer, який системно накопичує дані про вподобання туристів, дозволяє точніше підбирати пропозиції та вибудовувати індивідуальні комунікації. Якщо внаслідок цього частка повторних звернень у загальному обсязі продажів зросте, умовно, з 35 до 45 % (на 10 відсоткових пунктів), це знижує середню вартість залучення клієнта, оскільки витрати на маркетинг для повернення існуючого клієнта є меншими, ніж для залучення нового. Навіть без детального моделювання структури витрат можна стверджувати, що зменшення маркетингових витрат на 5–10 % від виручки при одночасному зростанні обсягів продажів підвищує рентабельність як франчайзі, так і франчайзера.

Не слід недооцінювати й непрямі економічні ефекти. Позиціонування мережі як однієї з перших в Україні, що системно впровадила модель AI-

підсилених travel designers, підвищує її брендову капіталізацію в очах як клієнтів, так і потенційних партнерів. Це полегшує залучення франчайзі на нових ринках (зокрема, в країнах ЄС, де присутні українські спільноти), що у середньостроковій перспективі може трансформуватися у відкриття додаткових зарубіжних офісів і диверсифікацію джерел доходу. З економічного погляду це знижує ризики, пов'язані з внутрішньою макроекономічною нестабільністю та воєнними чинниками в Україні.

Отже, сукупний аналіз витрат і вигод показує, що впровадження AI travel designer та модернізація франчайзингової моделі мережі «Поїхали з нами» є економічно доцільними. Навіть за консервативних оцінок очікуваний додатковий дохід франчайзера та франчайзі перевищує пов'язані з проєктом витрати у горизонті двох–трьох років, а надалі створює сталий ефект у вигляді вищої рентабельності, більшої стійкості клієнтської бази та розширення географії присутності мережі. Це дозволяє розглядати запропоновані заходи як інвестиційний проєкт стратегічного характеру, який не лише відповідає глобальним тенденціям цифровізації туристичного бізнесу, але й формує довгострокові конкурентні переваги мережі на ринку туристичних послуг.

Висновки до 3 розділу:

Запропонована система заходів щодо вдосконалення франчайзингової моделі «Поїхали з нами» демонструє необхідність комплексної трансформації, у якій фінансова, цифрова, продуктова та організаційна складові розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної стратегії розвитку. Зниження вхідних бар'єрів для потенційних партнерів та запровадження гнучкіших умов співпраці здатні суттєво розширити мережу, підвищивши її привабливість на тлі конкурентів. Поглиблення цифровізації, зокрема модернізація CRM та впровадження AI-інструментів, створює

підґрунтя для формування сервісної моделі нового покоління, заснованої на персоналізації та підвищенні ефективності роботи франчайзі. Розширення продуктової лінійки та оновлення маркетингового позиціонування сприятимуть зменшенню залежності від окремих сегментів і підвищенню стійкості мережі до зовнішніх коливань ринку. У підсумку реалізація цих заходів дозволить «Поїхали з нами» не лише усунути виявлені стратегічні розриви, а й сформувати оновлену конкурентну модель, орієнтовану на довгострокове зростання та посилення присутності на національному й міжнародному ринках туристичних послуг.

Проведене економічне обґрунтування демонструє, що впровадження AI-модуля та модернізація фінансової моделі франшизи «Поїхали з нами» мають позитивний баланс витрат і вигод у середньостроковій перспективі. Навіть за консервативних оцінок очікуваний приріст доходів як франчайзі, так і франчайзера перевищує необхідні інвестиції упродовж двох–трьох років, забезпечуючи швидку окупність проєкту. Зростання конверсії заявок, скорочення часу обробки клієнтських запитів і підвищення частки повторних клієнтів створюють стійкий операційний ефект, який підсилює фінансову стабільність мережі. Розширення мережі за рахунок більш доступних умов франшизи та формування інноваційної пропозиції підвищують масштабованість бізнес-моделі та дозволяють залучити нових партнерів навіть у складних ринкових умовах. У сукупності ці фактори свідчать про стратегічну доцільність інвестицій у цифрову трансформацію та оновлення франчайзингової пропозиції, адже вони забезпечують мережі тривалу конкурентну перевагу й формують основу для стійкого зростання в майбутньому.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто тему «Вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку франчайзингу в сфері туризму і рекреації (на прикладі мережі туристичних агентств «Поїхали з нами»)»:

1. Аналіз еволюції та багатовимірності поняття «франчайзинг» дає підстави стверджувати, що його зміст істотно трансформувався від інструмента феодалного делегування привілеїв до комплексної організаційно-економічної моделі мережевого підприємництва. Сучасні підходи до трактування франчайзингу поєднують правові, маркетингові, управлінські та галузеві інтерпретації, акцентуючи на інтеграції бренду, технологій та стандартизованих бізнес-процесів у межах довгострокового партнерства між франчайзером і франчайзі. У працях зарубіжних і вітчизняних дослідників простежується спільна ідея про те, що франчайзинг виступає водночас і способом розширення бізнесу, і механізмом передачі ринкових компетенцій, і системою підтримання якості через централізований контроль та локальну адаптацію. Франчайзинг доцільно розглядати як цілісний економіко-правовий інститут, який узгоджує інтереси великого й малого бізнесу та забезпечує стійкі форми мережевої взаємодії в умовах сучасної глобальної економіки.

2. Франчайзинг посідає унікальне місце серед форм міжорганізаційної кооперації завдяки поєднанню високого рівня стандартизації, брендової інтеграції та підприємницької автономії франчайзі. На відміну від агентських договорів, ліцензування, дистрибуції чи субпідрядних відносин, франчайзинг забезпечує комплексний трансфер бізнес-моделі, що включає не лише використання торгової марки, але й операційні процедури, маркетингові стратегії та механізми контролю якості. Високий ступінь вертикальної координації, притаманний франчайзинговим мережам, дозволяє зберігати цілісність бренду у географічно розподілених локальних ринках, що

відрізняє франчайзинг від інших форм комерційного представництва та партнерства. Водночас наявність юридичної та економічної самостійності франчайзі сприяє адаптації бізнесу до локальних умов і підвищує ефективність мережевої моделі порівняно з традиційними організаційними структурами. У цьому контексті франчайзинг виступає гібридним механізмом, який поєднує ринкові й ієрархічні форми управління.

3. Аналіз структури ринку засвідчує помірну концентрацію із домінуванням мереж «ХО Travel» і «Поїхали з нами», які разом формують понад дві третини франчайзингового сегмента та задають стандарти технологічності, підтримки партнерів і прозорих фінансових умов. Кейс-аналіз ТАТ та інтеграції «Агенцій гарячих путівок» в екосистему ХО демонструє перехід ринку до моделі «платформа + мережа», де ключову роль відіграють цифрова лідогенерація, CRM-системи та централізований маркетинг. Результати PEST-аналізу підтверджують, що, попри значний політичний та економічний тиск, технологічні та соціальні фактори створюють основу для адаптації та подальшого розвитку франчайзингових мереж. У перспективі франчайзинг у туризмі України має потенціал стати не лише інструментом відновлення галузі у післявоєнний період, а й драйвером підвищення прозорості, інвестиційної привабливості та інтеграції в європейський ринок туристичних послуг.

4. Мережа «Поїхали з нами» є однією з найбільш впізнаваних і стабільних франчайзингових систем туристичних агентств в Україні, що зумовлено поєднанням майже двадцятирічного досвіду та сучасної цифрової інфраструктури обслуговування клієнтів. Її розвиток демонструє високий рівень організаційної зрілості: стандартизована операційна модель, власна CRM-система, централізована підтримка та сильна маркетингова екосистема забезпечують стійкість мережі навіть за умов воєнних та економічних викликів. Значний географічний охоп, диверсифікація каналів продажу та наявність різних форматів співпраці із франчайзі дозволяють мережі адаптуватися до змін ринку й підтримувати конкурентні позиції. Водночас

підвищені вхідні фінансові вимоги та потреба в подальшій цифровій модернізації створюють нові стратегічні виклики, особливо на фоні зростання технологічно орієнтованих конкурентів. Загалом «Поїхали з нами» демонструє ефективну синергію бренду, менеджменту та технологій, що забезпечує їй роль одного з ключових гравців у франчайзинговому сегменті туристичного бізнесу України.

5. Аналіз діяльності мережі «Поїхали з нами» засвідчує, що її конкурентоспроможність формується завдяки поєднанню багаторічного ринкового досвіду, сильної впізнаваності бренду та комплексної франчайзингової підтримки, яка включає ІТ-рішення, навчання й маркетингову інфраструктуру. Незважаючи на суттєві зовнішні виклики – пандемію, військові дії та спад купівельної спроможності – мережа продемонструвала високу адаптивність, оперативно переорієнтувавши частину діяльності на міжнародні ринки та впровадивши онлайн-франшизу. Водночас збереження високих паушальних внесків і конкуренція зі сторони технологічно агресивніших агентських систем створюють для компанії додаткові стратегічні ризики, що впливають на темпи залучення нових партнерів. Фінансова динаміка останніх років підтверджує здатність мережі утримувати операційну сталість у мінливих умовах, хоча масштаб діяльності тимчасово скоротився. Загалом «Поїхали з нами» зберігає позиції одного з ключових гравців українського туристичного франчайзингу, а її подальший розвиток залежатиме від глибини цифрової трансформації та ефективності антикризових управлінських рішень.

6. Проведений аналіз конкурентного середовища показав, що мережа «Поїхали з нами» зберігає сильні позиції на ринку завдяки впізнаваності бренду, розвиненій інфраструктурі підтримки франчайзі та значному досвіду роботи, однак поступово стикається з посиленням конкуренції з боку технологічно орієнтованих і більш гнучких мереж. Розрахований інтегральний показник конкурентоспроможності підтверджує, що незважаючи на високий рівень підтримки та широку продуктову лінійку,

компанія програє окремим конкурентам за умовами франшизи, інноваційністю й фінансовою моделлю, які є критично важливими для потенційних франчайзі у поточних економічних умовах. Мережа «ХО Travel» демонструє найвищу динаміку розвитку та технологічність, тоді як «Tours & Tickets» приваблює партнерів надзвичайно лояльними фінансовими умовами та низькими вхідними бар'єрами. У цьому контексті «Поїхали з нами» має потребу в модернізації франчайзингової пропозиції, зокрема перегляді паушальних внесків, посиленні цифрових рішень і вдосконаленні інструментів маркетингової підтримки. Загалом отримані результати свідчать про те, що конкурентоспроможність мережі може бути істотно посилена за умови стратегічної адаптації до ринкових тенденцій і впровадження інноваційних підходів, які відповідають сучасним потребам франчайзі.

7. Запропонована система заходів щодо вдосконалення франчайзингової моделі «Поїхали з нами» демонструє необхідність комплексної трансформації, у якій фінансова, цифрова, продуктова та організаційна складові розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної стратегії розвитку. Зниження вхідних бар'єрів для потенційних партнерів та запровадження гнучкіших умов співпраці здатні суттєво розширити мережу, підвищивши її привабливість на тлі конкурентів. Поглиблення цифровізації, зокрема модернізація CRM та впровадження AI-інструментів, створює підґрунтя для формування сервісної моделі нового покоління, заснованої на персоналізації та підвищенні ефективності роботи франчайзі. Розширення продуктової лінійки та оновлення маркетингового позиціонування сприятимуть зменшенню залежності від окремих сегментів і підвищенню стійкості мережі до зовнішніх коливань ринку. У підсумку реалізація цих заходів дозволить «Поїхали з нами» не лише усунути виявлені стратегічні розриви, а й сформувати оновлену конкурентну модель, орієнтовану на довгострокове зростання та посилення присутності на національному й міжнародному ринках туристичних послуг.

8. Проведене економічне обґрунтування демонструє, що впровадження AI-модуля та модернізація фінансової моделі франшизи «Поїхали з нами» мають позитивний баланс витрат і вигод у середньостроковій перспективі. Навіть за консервативних оцінок очікуваний приріст доходів як франчайзі, так і франчайзера перевищує необхідні інвестиції упродовж двох–трьох років, забезпечуючи швидку окупність проєкту. Зростання конверсії заявок, скорочення часу обробки клієнтських запитів і підвищення частки повторних клієнтів створюють стійкий операційний ефект, який підсилює фінансову стабільність мережі. Розширення мережі за рахунок більш доступних умов франшизи та формування інноваційної пропозиції підвищують масштабованість бізнес-моделі та дозволяють залучити нових партнерів навіть у складних ринкових умовах. У сукупності ці фактори свідчать про стратегічну доцільність інвестицій у цифрову трансформацію та оновлення франчайзингової пропозиції, адже вони забезпечують мережі тривалу конкурентну перевагу й формують основу для стійкого зростання в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. –К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
2. Ivashchenko, A., Ostrovska, O., Vasylyshen, Yu. and Nadzuga, A. (2019), "Franchising as an alternative way of creation and financial development of smes", *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 58–65. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.22.58
3. Петруня, Ю. Є., О. М. Трушенко. "Роль людського чинника в ефективності франчайзингових відносин." (2007). С. 655-663. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8559d306-1de4-4888-b167-0adb599116a7/content>
4. Sashi, C. M., & Karuppur, D. P. (2002). Franchising in global markets, towards a conceptual framework. *International Business Review*, 19, 499–524.
5. What is a Franchise? – International Franchise Association. URL: <https://surl.li/opqfwa>
6. Norton S. (2004). Towards a More General Theory of Franchise Governance. In J. Windsperger, G. Cliquet, G. W. Hendrikse, M. Tuunanen (Eds.), *Economics and Management of Franchising Networks*. Springer.
7. Мельниченко С. В., Ткачук Т. М. Франчайзингові мережі туристичних підприємств. *Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2019. № 4 (102). С. 30–42.
8. Ткачук Т. М. Міжнародні франчайзингові туристичні мережі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 5 (88). С. 71–82.
9. Ткачук Т. М. Реалії розвитку туристичного бізнесу в системі франчайзингу. *Туристичний та готельно-ресто ранний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання : матеріали VI Міжнар. Ювілейної до 55-річчя ЧДТУ наук.-практ. конф. у 2-х т. Том I*. 2015. С. 105–108.
10. Ткачук Т. М. Туристична франшиза в системі маркетингової політики підприємств. *Туристичний та готельно ресторанний бізнес в*

Україні: проблеми розвитку та регулювання : матеріали наук.-практ. конф. у 2-х т. Том I. 2021. С. 221–224.

11. Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Principles of Marketing. Pearson.
12. Lambin, J.-J. (2015). Marketing stratégique. Dunod.
13. Porter, M. (1980). Competitive Strategy. Free Press.
14. Williamson, O. (1985). The Economic Institutions of Capitalism. Free Press.
15. Mintzberg, H. (2005). Strategy Safari. Free Press.
16. Stanworth, J., & Rubin, P. (2001). Franchising: An International Perspective. Routledge.
17. Міжнародна асоціація франчайзингу. URL: www.franchise.org
18. Підпригора О.О., Шикіна О.В. Розширення готельного бізнесу: франчайзинг, горизонтальна і вертикальна інтеграція. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. № 6. С. 1-8.
19. Офіційний сайт мережі ХО. URL: <https://xo.ua/>
20. Офіційний сайт мережа турагенцій ХО. URL: <https://xotravel.pro/>
21. Офіційний сайт мережа турагенцій Поїхали з нами. URL: <https://www.pochalisnami.ua/>
22. Офіційний сайт мережа турагенцій Горячих путівок. URL: <https://www.hottour.com.ua/>
23. Офіційний сайт мережа турагенцій Tours & Tickets . URL: <https://tat.ua/>
24. Офіційний сайт Інвестиційні пропозиції. URL: <https://inventure.com.ua/>
25. Офіційний сайт Вища ліга франчайзингу. URL: <https://franchise-capital.com/>
26. Відкриті дані щодо функціонування мережі туристичних агенцій Поїхали з нами. URL: <https://opendatabot.ua/c/33829089>
27. Шкурат М. Є., Стасишена Н. В. Франчайзинг як форма ведення бізнесу: міжнародний досвід і перспективи розвитку в Україні. Бізнес-

інформ. 2024. №10. С.152-158.

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

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

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