

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ім. О.М. Бекетова**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
бакалавра

на тему «Особливості розвитку туристичних франчайзингових мереж в
Україні»

Здобувач: студентка 4 курсу
групи ХарТУР22-1з
спеціальності 242 «Туризм та рекреація»
Корнієнко Крістіна Романівна

Керівник: к.т.н. доцент Погасій С.О.
(прізвище та ініціали)
Рецензент: к.е.н. доцент Шевченко В.С.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

“ 20 ” червня 2026 року
Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу
бакалавра

Кваліфікаційна робота бакалавра розглянута.
Здобувач Корнієнко К.Р.
допускається до захисту даної роботи в Державній
екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТiГГ
доц., к.е.н. Писарева І.В.
(прізвище, ініціали)

(підпис)

“ 20 ” червня 2026 року

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра туризму і готельного господарства
Освітній рівень бакалавра
Спеціальність 242 «Туризм та рекреація»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри ТiГГ
доц., к. е. н. Писарева І.В.

« 02 » « березня » 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Корнієнко Крістіни Романівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Особливості розвитку туристичних франчайзингових мереж в Україні» керівник роботи Погасій Сергій Олександрович, канд.техн.наук, доцент затверджені наказом вищого навчального закладу від 2.03.2026 р. № 198-03
- 2.Строк подання студентом роботи 20.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: статистичні дані щодо функціонування туристичного ринку
- 4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити Теоретико-методичні засади формування та функціонування франчайзингу, його сутнісні характеристики. Особливості функціонування сучасного ринку франчайзингу: світові та вітчизняні тенденції. Особливості впровадження туристичних франчайзингових мереж в Україні.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Франчайзинг: переваги, обмеження та недоліки. Основні статистичні показники розвитку світового ринку франчайзингу. Комерційний успіх франчайзингу у світу. Аналітичні дані щодо ринку франчайзингу в Україні: довоєнний період. Характеристика окремих франчайзингових пропозицій на ринку України. Порівняльний аналіз франчайзингових продуктів XO Travel. Порівняльний аналіз форматів франшизи «Поїхали з нами». Порівняльний аналіз моделей співпраці Tours & Tickets. Порівняльний аналіз франчайзингових програм Join UP!. Порівняльна характеристика форматів франшизи ALF. Матриця відповідності франчайзингових моделей різним категоріям туристичних агентств. Основні тенденції розвитку туристичного франчайзингу в Україні

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Погасій С.О., доц.		
Нормоконтроль	Рябєв А.А., доц.		

Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ пор	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	<i>2.03. – 21.03</i>	
2.	<i>Робота над теоретичною частиною</i>	<i>23.03 – 11.04</i>	
3.	<i>Робота над дослідницько-аналітичною частиною</i>	<i>13.04 – 02.05</i>	
4.	<i>Робота над рекомендаційною частиною</i>	<i>04.05 – 23.05</i>	
5.	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	<i>25.05 – 30.05</i>	
6.	<i>Оформлення пояснювальної записки.</i>	<i>01.06 – 06.06</i>	
7	<i>Перевірка на плагіат Передзахист</i>	<i>08.06 – 20.06</i>	

Здобувач

_____ Корнієнко К.Р.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

_____ Погасій С.О.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ, ЙОГО СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ.....	7
1.1. Наукові дослідження проблем розвитку франчайзингу в Україні та світі	7
1.2. Становлення та розвиток франчайзингу у світі.....	12
1.3. Сутність франчайзингу та особливості взаємодії франчайзера і франчайзі.....	23
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНОГО РИНКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ: СВІТОВІ ТА ВІТЧИЗНЯНІ ТЕНДЕНЦІЇ.....	30
2.1. Статистика світового франчайзингу та сучасні тенденції його розвитку	30
2.2. Стан розвитку франчайзингу в Україні.....	39
2.3. Сучасні тенденції розвитку франчайзингу та перспективні напрями його використання.....	46
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТУРИСТИЧНИХ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ.....	51
3.1. Характеристика пропозицій найбільших туристичних франчайзингових мереж України.....	51
3.2. Аналіз туроператорських франчайзингових пропозицій.....	64
3.3. Порівняльна характеристика та сегментування франчайзингових пропозицій на туристичному ринку України.....	77
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Франчайзинг у сучасній світовій економіці розглядається як один із найбільш ефективних механізмів масштабування підприємницької діяльності, що забезпечує поєднання переваг великого та малого бізнесу на основі довгострокового партнерства. Завдяки можливості використання відомого бренду, апробованої бізнес-моделі, стандартизованих технологій управління та централізованої підтримки франчайзинг набув значного поширення у сфері торгівлі, громадського харчування, освіти, послуг, готельного господарства та туризму. Для туристичного сектору франчайзинг має особливе значення, оскільки сприяє розширенню мережі продажів, підвищенню рівня довіри споживачів до туристичних компаній, забезпеченню єдиних стандартів обслуговування та впровадженню сучасних цифрових технологій у діяльність туристичних агентств.

Актуальність теми дослідження обумовлена суттєвими трансформаціями туристичного ринку України в умовах воєнного стану та необхідністю пошуку ефективних моделей організації туристичного бізнесу. В останні роки на ринку сформувалася значна кількість франчайзингових пропозицій, які відрізняються умовами співпраці, механізмами фінансової взаємодії, рівнем підтримки партнерів, використанням інформаційних технологій та підходами до організації продажів туристичних послуг. Водночас комплексні наукові дослідження, присвячені систематизації та порівняльному аналізу сучасних туристичних франшиз, представлені недостатньо. Більшість наукових праць зосереджена на загальних питаннях франчайзингу або дослідженні окремих аспектів його функціонування, що зумовлює необхідність проведення комплексного аналізу сучасних туристичних франчайзингових мереж, визначення їхніх конкурентних переваг та особливостей використання для різних категорій туристичних агентств.

Метою роботи є комплексний аналіз сучасних франчайзингових пропозицій на туристичному ринку України та визначення особливостей їх використання для різних категорій туристичних агентств.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

1. Дослідити теоретичні засади формування та функціонування франчайзингу, а також особливості взаємодії між франчайзером і франчайзі.
2. Проаналізувати основні наукові підходи до дослідження франчайзингу та визначити сучасний стан наукової розробленості зазначеної проблематики.
3. Охарактеризувати сучасний стан світового та вітчизняного ринку франчайзингу, а також визначити основні тенденції його розвитку.
4. Проаналізувати франчайзингові пропозиції найбільших туристичних франчайзингових мереж України та визначити особливості їх функціонування.
5. Провести порівняльний аналіз франчайзингових пропозицій туристичних операторів та інших суб'єктів туристичного ринку.
6. Здійснити сегментування франчайзингових пропозицій та визначити особливості їх використання для різних категорій туристичних агентств.

Об'єктом дослідження є франчайзингові відносини у сфері туристичного бізнесу.

Предметом дослідження виступають сучасні франчайзингові пропозиції туристичного ринку України, механізми їх функціонування та особливості використання суб'єктами туристичної діяльності.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади формування та функціонування франчайзингу. Проведено аналіз наукових досліджень, присвячених питанням розвитку франчайзингових відносин, розглянуто основні підходи до трактування сутності франчайзингу та його ролі у сучасній економіці. Також проаналізовано історичні аспекти становлення франчайзингової моделі у світі та визначено особливості взаємодії між франчайзером і франчайзі, переваги та обмеження використання франчайзингової форми організації бізнесу.

У другому розділі здійснено аналіз сучасного стану світового та вітчизняного ринку франчайзингу. Досліджено масштаби розвитку франчайзингового бізнесу у світі, визначено основні тенденції його

функціонування та найбільш поширені напрями використання. Окрему увагу приділено особливостям розвитку франчайзингу в Україні, галузевій структурі франчайзингових пропозицій та сучасним тенденціям розвитку ринку в умовах економічної трансформації та воєнного стану. На основі проведеного аналізу визначено місце туристичного франчайзингу в загальній структурі франчайзингового ринку та перспективи його подальшого розвитку.

У третьому розділі досліджено особливості впровадження туристичних франчайзингових мереж в Україні. Проведено аналіз франчайзингових пропозицій найбільших туристичних мереж та туроператорів, що функціонують на вітчизняному ринку, визначено особливості їхніх бізнес-моделей, умов співпраці та фінансові параметри. За результатами SWOT-аналізу здійснено порівняльну оцінку основних франчайзингових пропозицій, виявлено їхні конкурентні переваги та потенційні ризики. Завершальним етапом дослідження стало сегментування франчайзингових пропозицій відповідно до особливостей різних категорій туристичних агентств та формування практичних підходів щодо вибору найбільш доцільних моделей франчайзингової співпраці.

Практична значущість роботи полягає у систематизації сучасних франчайзингових пропозицій туристичного ринку України, проведенні їх комплексного порівняльного аналізу та визначенні особливостей використання для різних категорій туристичних агентств. Отримані результати можуть бути використані суб'єктами туристичної діяльності під час вибору франчайзингової моделі співпраці, оцінювання потенційних переваг та ризиків франчайзингу, а також при розробленні стратегій розвитку туристичного бізнесу в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ, ЙОГО СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ

1.1 Наукові дослідження проблем розвитку франчайзингу в Україні та світі

Франчайзинг у сучасних умовах розвитку світової економіки розглядається як один із найбільш ефективних механізмів масштабування підприємницької діяльності, що забезпечує поєднання інтересів великого та малого бізнесу на основі довгострокового партнерства. Особливого значення зазначена форма організації бізнесу набуває у сфері послуг, де конкурентоспроможність підприємств значною мірою залежить від впізнаваності бренду, стандартизації бізнес-процесів, якості обслуговування споживачів та ефективності маркетингових комунікацій. Туристична діяльність належить до тих видів економічної активності, де використання франчайзингових моделей демонструє стабільну позитивну динаміку як на міжнародному, так і на національному рівнях. Це пояснюється необхідністю швидкого розширення мережі продажів, підвищення довіри споживачів до туристичних компаній та забезпечення єдиних стандартів обслуговування в умовах зростаючої конкуренції на ринку туристичних послуг.

Важливість франчайзингу для розвитку туристичного бізнесу зумовила формування значного масиву наукових досліджень, присвячених як загальним теоретичним аспектам франчайзингових відносин, так і особливостям їх практичного застосування в окремих сферах економіки. Водночас аналіз наукової літератури свідчить, що туристичний франчайзинг залишається менш дослідженим порівняно з франчайзингом у ресторанному бізнесі, роздрібній торгівлі чи готельному господарстві. Більшість наукових праць зосереджена на питаннях економічної сутності франчайзингу, механізмах взаємодії франчайзера та франчайзі, перевагах і ризиках франчайзингової діяльності, тоді як

дослідження сучасних моделей функціонування туристичних франчайзингових мереж представлені значно меншою мірою.

Значний внесок у розвиток теоретичних підходів до вивчення франчайзингу в туристичній сфері здійснили Ю. М. Тихоненко та Л. Л. Івашина. У своїй роботі автори розглядають франчайзинг як сучасний каталізатор розвитку ринку туристичних послуг та один із найбільш перспективних інструментів розвитку туристичного бізнесу. Науковці підкреслюють, що посилення конкуренції на туристичному ринку, розширення інтеграційних процесів та зростання витрат на маркетингову діяльність обумовлюють необхідність пошуку нових форм співпраці між суб'єктами туристичного ринку. Саме в цих умовах франчайзинг виступає механізмом кооперації можливостей великих і малих підприємств, створюючи умови для взаємовигідного партнерства. Особливу увагу дослідники приділяють аналізу історичного розвитку франчайзингу, етапам його еволюції та особливостям адаптації до сучасних умов господарювання. На думку авторів, франчайзингові мережі дозволяють туристичним підприємствам використовувати переваги відомого бренду, готових технологій продажу, маркетингових інструментів та управлінського досвіду франчайзера, що суттєво знижує ризики ведення бізнесу. Важливим результатом дослідження є висновок про доцільність об'єднання туристичних підприємств у франчайзингові мережі як перспективний напрям розвитку туристичного бізнесу України.

Окрему увагу в роботі Ю. М. Тихоненка та Л. Л. Івашиної приділено аналізу переваг та недоліків франчайзингових відносин для кожного із учасників співпраці. Автори зазначають, що для франчайзера головними перевагами є можливість швидкого розширення бізнесу без значних інвестиційних витрат, збільшення ринкової присутності та підвищення впізнаваності бренду. Для франчайзі основними перевагами виступають можливість працювати під відомою торговою маркою, отримання постійної консультаційної підтримки, доступ до маркетингових технологій та використання перевірених бізнес-моделей. Водночас дослідники звертають увагу на існування певних ризиків,

пов'язаних із необхідністю дотримання корпоративних стандартів та обмеженням управлінської самостійності франчайзі.

Питання розвитку франчайзингу в туристичній сфері в умовах трансформації світового туристичного ринку досліджують Л. В. Чорна, Л. В. Ковальська та Л. В. Польова. Науковці аналізують франчайзинг як одну із форм адаптації туристичного бізнесу до кризових явищ, що виникли внаслідок пандемії COVID-19 та подальших трансформацій глобального туристичного ринку. Автори підкреслюють, що туристична індустрія належить до найбільш чутливих галузей економіки, тому пошук ефективних механізмів забезпечення її стабільного розвитку набуває особливого значення. На думку дослідників, франчайзинг дозволяє туристичним підприємствам більш ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища завдяки використанню централізованих систем управління, спільних маркетингових інструментів та накопиченого досвіду функціонування мережі.

Аналізуючи світовий досвід, Л. В. Чорна, Л. В. Ковальська та Л. В. Польова акцентують увагу на провідній ролі франчайзингу у розвитку туристичного бізнесу в США, країнах Європейського Союзу та Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Дослідники відзначають, що в зазначених країнах франчайзинг використовується як ефективний інструмент міжнародної експансії туристичних брендів, а також як механізм формування стійких конкурентних переваг. Окремий науковий інтерес становить проведений авторами аналіз франчайзингових пакетів туристичних операторів, структури послуг, які надаються франчайзі, та особливостей функціонування сучасних туристичних мереж. Важливим висновком роботи є твердження про те, що франчайзинг у туризмі поступово трансформується із класичної моделі продажу бренду у комплексну систему бізнес-підтримки, яка охоплює маркетинг, навчання персоналу, цифрові технології та управлінський супровід.

Вагоме місце серед наукових досліджень займають роботи, присвячені організаційним аспектам франчайзингових відносин. Представником цього напрямку є Є. О. Шевчук, яка розглядає франчайзинг як специфічну форму ділового партнерства у туристичному бізнесі. Авторка виходить із того, що

ефективність франчайзингової мережі визначається не лише наявністю бренду або системи навчання, але й якістю організації взаємодії між учасниками мережі. У роботі доведено, що функціонування франчайзингової туристичної мережі потребує створення ефективної системи обліку, контролю та інформаційного забезпечення діяльності франчайзі. Дослідниця підкреслює, що в умовах високого рівня конкуренції туристичні підприємства повинні забезпечувати постійний моніторинг виконання стандартів франчайзера та контролювати фінансові результати діяльності окремих учасників мережі.

Особливий інтерес становить висновок Є. О. Шевчук щодо необхідності подальшого розвитку методичних підходів до оцінювання ефективності франчайзингових відносин у туристичному бізнесі. Авторка зазначає, що більшість існуючих досліджень концентрується на загальних перевагах франчайзингу, тоді як питання оцінювання результативності франчайзингової співпраці, контролю виконання зобов'язань та організації внутрішніх бізнес-процесів залишаються недостатньо вивченими. Таким чином, дослідження Є. О. Шевчук фактично формує окремий напрям наукових пошуків, пов'язаний із управлінськими та контрольними механізмами функціонування франчайзингових мереж у туризмі.

Теоретичні аспекти франчайзингу в міжнародному туристичному бізнесі розглядають Я. Е. Яцентюк та В. Г. Лежєп'юкова. Автори досліджують франчайзинг як бізнес-модель, що забезпечує швидке розширення присутності туристичних компаній на міжнародних ринках. Значну увагу науковці приділяють аналізу різних підходів до визначення сутності франчайзингу. Зокрема, у роботі розглянуто позиції Міжнародної асоціації франчайзингу, Скотта Шейна та Мартіна Мендельсона. На основі проведеного аналізу автори виділяють ключові характеристики франчайзингових відносин, серед яких особливе значення мають використання бренду, передача бізнес-моделі, стандартизація діяльності, система навчання персоналу та фінансові взаємовідносини між сторонами.

Важливим науковим результатом дослідження Я. Е. Яцентюк та В. Г. Лежєп'юкової є обґрунтування тези про те, що міжнародний туристичний

франчайзинг виступає одним із найбільш ефективних механізмів глобалізації туристичного бізнесу. На думку авторів, франчайзинг дозволяє адаптувати бізнес-модель до особливостей конкретного ринку без необхідності створення власної мережі представництв, що суттєво скорочує витрати на міжнародну експансію. Крім того, дослідники підкреслюють важливість локалізації франчайзингових моделей відповідно до культурних, економічних та правових особливостей окремих країн.

Проблематику франчайзингу в ширшому контексті розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу досліджують Ахмад Зубайр та Л. А. Тітомир. Автори розглядають франчайзинг як один із найбільш ефективних інструментів менеджменту, який дозволяє забезпечити швидке масштабування бізнесу та підвищення впізнаваності бренду. У роботі акцентується увага на тому, що франчайзинг забезпечує розширення діяльності підприємств без необхідності здійснення значних інвестицій у відкриття нових підрозділів. Науковці наголошують, що франчайзер не лише надає право використання бренду, але й забезпечує франчайзі комплексною підтримкою, яка включає навчання персоналу, маркетинговий супровід, консультаційну допомогу та доступ до програмного забезпечення.

Важливим є також проведений авторами аналіз розвитку франчайзингу в Україні. Дослідники зазначають, що протягом останніх десятиліть франчайзинг поступово перетворився на один із найбільш поширених інструментів розвитку підприємництва. Особливе місце серед франчайзингових мереж займають підприємства сфери послуг, включаючи туристичні компанії, готелі та заклади харчування. У цьому контексті франчайзинг розглядається як механізм забезпечення стабільного розвитку бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Узагальнення результатів проведеного аналізу наукових праць дозволяє зробити висновок, що франчайзинг розглядається сучасними дослідниками як багатофункціональний інструмент розвитку туристичного бізнесу. Більшість науковців наголошує на його значенні для масштабування діяльності підприємств, підвищення конкурентоспроможності, формування мережових

структур та впровадження сучасних управлінських технологій. Значна увага приділяється дослідженню переваг франчайзингових відносин, особливостей взаємодії між франчайзером і франчайзі, а також міжнародному досвіду розвитку туристичних франчайзингових мереж.

Разом із тим аналіз наукових джерел свідчить про наявність певної дослідницької прогалини. Незважаючи на значну кількість праць, присвячених загальним аспектам франчайзингу, недостатньо уваги приділено вивченню сучасних франчайзингових пропозицій, які функціонують на туристичному ринку України. Переважна більшість досліджень зосереджена на теоретичних засадах франчайзингу, тоді як питання порівняльного аналізу франчайзингових пакетів, систем підтримки франчайзі, маркетингових інструментів розвитку мереж, цифрових технологій управління франчайзинговими відносинами та особливостей функціонування туристичних франчайзингових мереж в умовах воєнного стану залишаються недостатньо висвітленими. Саме тому актуальним напрямом подальших досліджень є аналіз сучасних франчайзингових пропозицій туристичних мереж та туроператорів, представлених на ринку України, а також визначення тенденцій розвитку франчайзингу в умовах трансформації туристичної діяльності.

1.2. Становлення та розвиток франчайзингу у світі

Франчайзинг як форма організації підприємницької діяльності є результатом тривалої еволюції економічних відносин, що відбувалася під впливом розвитку торгівлі, виробництва, ринкової конкуренції та міжнародного поділу праці. Незважаючи на те, що сучасний франчайзинг асоціюється переважно з діяльністю міжнародних корпорацій, його історичні витoki сягають значно глибших періодів розвитку європейської економіки.

Походження терміна «франчайзинг» пов'язують із французьким словом *franchise*, яке в середньовічній Франції означало привілей, право або свободу здійснювати певну діяльність. Уже в XII–XIII століттях французькі королі та великі землевласники надавали окремим особам спеціальні привілеї на

здійснення торгівлі, організацію ярмарків, використання природних ресурсів, збирання податків або ведення господарської діяльності на певній території. Власник таких прав отримував можливість здійснювати комерційну діяльність від імені особи, яка надавала відповідний привілей, а натомість сплачував встановлені платежі або виконував визначені зобов'язання. Подібні відносини хоча й суттєво відрізнялися від сучасного франчайзингу, однак містили його базові ознаки — передачу прав на використання певних економічних переваг в обмін на компенсацію.

У подальшому система привілеїв активно використовувалася в Англії, Іспанії, Нідерландах та інших європейських державах. Особливого поширення вона набула у XVI–XVIII століттях, коли державна влада почала активно застосовувати механізми ліцензування окремих видів діяльності. Купці отримували монопольні права на торгівлю певними товарами, судновласники — виключні права на здійснення перевезень окремими маршрутами, а ремісники — право виробництва певної продукції на конкретних територіях. У цей період формувалися перші елементи стандартизації комерційної діяльності та контролю за якістю продукції, що в майбутньому стали невід'ємною складовою франчайзингових систем.

Проте справжні передумови виникнення сучасного франчайзингу сформувалися лише у XIX столітті внаслідок промислової революції. Стрімке зростання виробництва поставило перед підприємствами проблему ефективної реалізації продукції на значних територіях. Створення власних торговельних представництв вимагало значних фінансових ресурсів, тому компанії почали шукати альтернативні механізми розширення ринків збуту. Саме в цей період виникла концепція залучення незалежних підприємців до реалізації продукції виробника із використанням його торговельної марки та комерційного досвіду.

Першою компанією, яка змогла практично реалізувати подібну модель, стала Singer Sewing Machine Company. У 1851 році американський винахідник Айзек Зінгер заснував підприємство з виробництва швейних машин, які швидко набули популярності на ринку. Водночас компанія зіткнулася з проблемою організації продажів у різних регіонах США. Для вирішення цієї проблеми було

створено систему незалежних дилерів, які отримували право продавати продукцію Singer на визначеній території, здійснювати її технічне обслуговування та просування серед споживачів. Фактично саме ця модель стала першим прикладом товарного франчайзингу, коли незалежний підприємець працював під відомою торговельною маркою та використовував напрацьовані компанією стандарти діяльності.

Успіх Singer продемонстрував ефективність нової моделі розвитку бізнесу, що сприяло її поширенню в інших галузях економіки. Наступним важливим етапом стало становлення компанії Coca-Cola. У 1886 році американський фармацевт Джон Пембертон створив напій Coca-Cola, який швидко перетворився на один із найвідоміших брендів світу. Проте вирішальне значення для розвитку компанії мало запровадження системи незалежних партнерів із виробництва та розливу напою. Власники локальних підприємств отримували право використовувати торговельну марку Coca-Cola, дотримуватися технології виробництва та реалізовувати продукцію на визначених територіях. Завдяки цьому компанія змогла забезпечити швидке міжнародне поширення своєї продукції без необхідності створення власних виробничих потужностей у кожному регіоні.

Наприкінці XIX століття франчайзингові механізми почали активно використовуватися в автомобільній промисловості. У 1898 році General Motors започаткувала систему дилерських центрів, які здійснювали продаж автомобілів компанії в різних регіонах країни. Подібну модель у 1903 році впровадила Ford Motor Company. Для автомобільних виробників така система стала оптимальним способом охоплення великих територій та забезпечення сервісного обслуговування клієнтів. Дилери отримували доступ до відомого бренду та продукції виробника, а компанії — можливість масштабувати бізнес із мінімальними інвестиціями у створення власної торговельної мережі.

На початку XX століття франчайзингові механізми почали застосовуватися також у паливній галузі. Такі компанії, як Standard Oil, Texaco та Shell, активно залучали незалежних підприємців до управління автозаправними станціями. Власники станцій отримували право

використовувати корпоративний бренд, стандарти обслуговування та продукцію компанії. У результаті франчайзинг поступово перетворювався на універсальний інструмент розвитку великих корпорацій.

Період з 1850-х до середини XX століття прийнято вважати етапом формування товарного франчайзингу. Його головною особливістю була концентрація на реалізації продукції виробника. Франчайзі отримував переважно право продажу товару та використання торговельної марки, тоді як управлінські технології, маркетингові інструменти та стандарти організації бізнесу ще не були настільки розвиненими, як у сучасних франчайзингових системах.

Кардинальні зміни у розвитку франчайзингу відбулися після завершення Другої світової війни. Відновлення економіки, зростання доходів населення, активна урбанізація та масова автомобілізація створили сприятливі умови для розвитку мережевого бізнесу. Особливо швидко ці процеси відбувалися у Сполучених Штатах Америки, де в післявоєнний період почали стрімко розвиватися приміські території, збільшувалася мобільність населення та формувалася масовий споживчий ринок.

Саме в цей період виникає новий етап розвитку франчайзингу — бізнес-форматний франчайзинг. Його сутність полягала не лише у передачі права на використання торговельної марки, а й у передачі повністю готової бізнес-моделі. Франчайзі отримував стандарти управління, маркетингові інструменти, систему підготовки персоналу, технологічні інструкції, корпоративні стандарти обслуговування та постійну підтримку з боку франчайзера.

Однією з перших успішних мереж нового типу стала Dairy Queen, яка почала активно розвиватися за франчайзинговою моделлю у другій половині 1940-х років. Проте справжнім символом бізнес-форматного франчайзингу стала компанія McDonald's. У 1954 році підприємець Рей Крок уклав угоду з братами Макдональдами, а вже у 1955 році створив власну франчайзингову компанію McDonald's System Inc. На відміну від попередніх моделей, нова система передбачала сувору стандартизацію всіх бізнес-процесів. Незалежно від місця

розташування ресторану клієнт отримував однаковий рівень сервісу, якість продукції та обслуговування.

Успіх McDonald's став каталізатором розвитку цілої низки франчайзингових мереж. У 1958 році почала активно розвиватися Pizza Hut. У 1952 році було засновано мережу KFC, яка згодом стала однією з найбільших франчайзингових систем світу. У 1954 році розпочала діяльність мережа Burger King, а в 1965 році франчайзингову модель масштабування обрала компанія Subway. Усі ці компанії використовували схожі підходи до організації бізнесу, які базувалися на високому рівні стандартизації, централізованому маркетингу та постійному контролі якості.

Важливою подією для галузі стало створення у 1960 році International Franchise Association (IFA), яка об'єднала провідні франчайзингові компанії США та стала ключовою міжнародною організацією у сфері франчайзингу. Діяльність IFA сприяла поширенню єдиних стандартів франчайзингових відносин та популяризації цієї моделі ведення бізнесу у світі.

Одночасно франчайзинг почав активно проникати до сфери гостинності. Одними з перших компаній, які застосували франчайзингову модель для розвитку готельного бізнесу, стали Holiday Inn, Hilton, Marriott та Sheraton. Для готельних мереж франчайзинг виявився надзвичайно ефективним інструментом міжнародної експансії. Замість будівництва та утримання власних готелів компанії почали передавати право використання бренду незалежним власникам засобів розміщення, забезпечуючи їх маркетинговою підтримкою, системами бронювання та стандартами обслуговування.

Саме в цей період франчайзинг поступово виходить за межі торгівлі та громадського харчування і починає активно використовуватися у сфері послуг. Поширення отримують франшизи у сфері освіти, фінансових послуг, логістики, нерухомості, туризму, медичного обслуговування та побутового сервісу. До початку 1980-х років франчайзинг остаточно перетворюється на один із ключових механізмів масштабування підприємницької діяльності у світовій економіці.

У 1980–1990-х роках розпочався новий етап, пов’язаний із глобалізацією франчайзингових систем та їх активним виходом на міжнародні ринки. Якщо в попередні десятиліття франчайзинг розвивався переважно в межах національних економік, то наприкінці ХХ століття він перетворився на один із ключових механізмів міжнародної експансії бізнесу. Цьому сприяли процеси лібералізації світової торгівлі, прискорення міжнародного руху капіталу, розвиток транспортної інфраструктури, поширення інформаційних технологій та посилення економічної інтеграції між державами. Великі корпорації дедалі частіше використовували франчайзинг як інструмент виходу на нові ринки, оскільки він дозволяв суттєво скоротити обсяги необхідних інвестицій та мінімізувати ризики, пов’язані з відкриттям власних представництв у різних країнах світу.

Саме в цей період франчайзинг остаточно перестав бути явищем, характерним переважно для Сполучених Штатів Америки, та почав активно поширюватися в країнах Західної Європи, Канаді, Австралії, Японії та державах Південно-Східної Азії. Особливо швидко франчайзингові моделі розвивалися у Великій Британії, Франції, Німеччині, Італії та Іспанії, де великі національні компанії почали використовувати досвід американських корпорацій для масштабування власного бізнесу. У результаті франчайзинг поступово перетворився на один із найбільш динамічних сегментів світової економіки.

Упродовж 1980-х років значно розширилася галузева структура франчайзингового ринку. Якщо раніше його основу становили переважно підприємства громадського харчування та роздрібної торгівлі, то в нових умовах франчайзингові механізми почали активно використовуватися у сфері фінансових послуг, страхування, освіти, нерухомості, логістики, побутового обслуговування, медицини та туризму. Фактично франчайзинг став універсальним інструментом розвитку бізнесу, придатним для використання в більшості секторів економіки.

Особливе значення зазначений період мав для розвитку міжнародних готельних мереж. Саме в 1980–1990-х роках відбулося стрімке збільшення кількості готельних підприємств, які функціонували за франчайзинговою

моделлю. Одними з найбільш активних компаній стали Hilton Hotels, Marriott International, Sheraton, Holiday Inn, InterContinental Hotels Group та Accor. Використання франчайзингової моделі дозволяло власникам брендів забезпечувати швидке зростання кількості об'єктів розміщення без необхідності самостійно фінансувати будівництво кожного нового готелю. Натомість незалежні власники засобів розміщення отримували право використовувати відомий міжнародний бренд, глобальні системи бронювання, маркетингові інструменти та стандарти обслуговування.

Важливим наслідком глобалізації франчайзингу стало формування транснаціональних франчайзингових мереж. Якщо в середині XX століття більшість франчайзингових компаній працювала в межах окремих держав, то наприкінці століття окремі мережі вже були представлені в десятках країн світу. Найбільш успішними прикладами стали McDonald's, KFC, Burger King, Subway, Pizza Hut, Domino's Pizza та 7-Eleven. Кожна із зазначених компаній використовувала стандартизовану бізнес-модель, яка могла бути адаптована до особливостей конкретного національного ринку без втрати ключових конкурентних переваг бренду.

У цей же період починається активний розвиток франчайзингу у сфері туризму. Туристичні агентства та туроператори поступово почали використовувати франчайзингові механізми для розширення власних мереж продажів. На відміну від готельного бізнесу, де франчайзинг базувався переважно на використанні бренду та стандартів обслуговування, у туристичній сфері важливу роль відігравали централізовані системи бронювання, маркетингова підтримка, єдині технології продажу та доступ до туристичного продукту. Саме в цей період були сформовані передумови для подальшого розвитку туристичних франчайзингових мереж, які сьогодні займають важливе місце у структурі міжнародного туристичного бізнесу.

Наприкінці XX століття франчайзинг став одним із найбільш ефективних механізмів розвитку малого та середнього підприємництва. Для підприємців він створював можливість розпочати власний бізнес із використанням перевіреної бізнес-моделі, відомого бренду та накопиченого досвіду франчайзера. Для

великих компаній франчайзинг забезпечував швидке масштабування діяльності та вихід на нові ринки без значних капітальних вкладень. Саме тому на межі XX та XXI століть франчайзингові системи почали демонструвати одні з найвищих темпів розвитку серед усіх організаційних форм ведення бізнесу.

Новий етап розвитку франчайзингу розпочався після 2000 року та був пов'язаний із цифровою трансформацією світової економіки. Стрімкий розвиток мережі Інтернет, електронної комерції, цифрового маркетингу та інформаційних технологій суттєво змінив підходи до організації франчайзингових відносин. Якщо раніше ключовими конкурентними перевагами франчайзингових систем були бренд і стандартизовані бізнес-процеси, то на початку XXI століття дедалі більшого значення набули інформаційні технології, аналітичні інструменти та автоматизовані системи управління.

Упродовж 2000–2010-х років більшість міжнародних франчайзингових мереж здійснила цифрову модернізацію власної діяльності. З'явилися централізовані CRM-системи, корпоративні інформаційні платформи, електронні системи навчання персоналу, дистанційні канали комунікації з партнерами та автоматизовані інструменти контролю якості. У результаті франчайзинг поступово почав поєднувати традиційні механізми передачі бізнес-моделі з сучасними цифровими технологіями управління.

Одночасно змінилася і галузева структура світового франчайзингового ринку. Поряд із традиційними франшизами у сфері громадського харчування, торгівлі та готельного бізнесу почали активно розвиватися франшизи у сфері інформаційних технологій, онлайн-освіти, логістики, фінансових сервісів, електронної комерції та цифрового маркетингу. Особливо швидкими темпами розвивалися франчайзингові моделі, пов'язані з наданням послуг, частка яких поступово почала перевищувати частку виробничих та торговельних франшиз.

Світова фінансова криза 2008–2009 років стала важливим випробуванням для франчайзингового сектору. Водночас саме франчайзингові підприємства продемонстрували значно вищий рівень стійкості порівняно з незалежним бізнесом. Це пояснювалося наявністю централізованої підтримки з боку франчайзерів, використанням перевірених бізнес-моделей та можливістю

швидкої адаптації до змін ринкового середовища. Після завершення кризи багато підприємців почали розглядати франчайзинг як менш ризиковану альтернативу створенню бізнесу з нуля.

Наступним важливим етапом розвитку франчайзингових систем стала пандемія COVID-19 у 2020–2021 роках. Запровадження карантинних обмежень, скорочення ділової активності та зміна споживчої поведінки суттєво вплинули на діяльність більшості франчайзингових мереж. Найбільш вразливими виявилися підприємства громадського харчування, готельного бізнесу та туристичної сфери. Водночас саме в цей період прискорилися процеси цифровізації франчайзингових систем, розвитку онлайн-продажів, дистанційного обслуговування клієнтів та автоматизації бізнес-процесів.

Станом на початок третього десятиліття XXI століття франчайзинг є одним із найбільш масштабних сегментів світової економіки. Найвищий рівень розвитку він зберігає у США, де близько 80 % бізнесу функціонує із використанням франчайзингових механізмів, а майже половина світових франчайзингових мереж працює у сфері торгівлі та громадського харчування. Важливою перевагою франчайзингової моделі залишається високий рівень життєздатності підприємств. Дослідження свідчать, що через п'ять років діяльності продовжують функціонувати лише близько 23 % незалежних компаній, тоді як серед франчайзингових підприємств рівень виживання є суттєво вищим. Зокрема, через п'ять років діяльності припиняють роботу лише близько 8 підприємств зі 100, які працюють у межах франчайзингових систем.

Високі темпи розвитку франчайзингу характерні також для країн Європейського Союзу. Показовим прикладом є Польща, де після вступу до ЄС у 2004 році франчайзинг став одним із ключових інструментів розвитку малого та середнього бізнесу. Станом на сучасному етапі в країні функціонує понад 1300 франчайзингових концепцій, близько 90 тисяч франчайзі та майже один мільйон працівників, залучених до діяльності франчайзингових мереж. Важливо, що близько 80 % франчайзингових систем мають національне походження, що свідчить про здатність франчайзингу виступати не лише механізмом залучення

міжнародних брендів, а й ефективним інструментом масштабування власного бізнесу.

Сучасний світовий ринок франчайзингу характеризується високим рівнем концентрації навколо декількох глобальних брендів, які об'єднують десятки тисяч франчайзингових підприємств у різних країнах світу. На відміну від попередніх етапів розвитку, коли ключовим показником вважалася лише кількість франчайзі, сьогодні оцінка ринку здійснюється за сукупністю показників: кількістю франчайзингових точок, географією присутності, обсягами системних продажів, ринковою капіталізацією брендів та масштабами міжнародної експансії.

Найбільшими франчайзинговими системами світу за кількістю об'єктів залишаються мережі роздрібної торгівлі та громадського харчування. Абсолютним лідером є мережа 7-Eleven, яка об'єднує понад 84–85 тис. магазинів у більш ніж 20 країнах світу. Основна концентрація об'єктів припадає на Японію, США, Таїланд, Південну Корею та Тайвань. Саме 7-Eleven сьогодні вважається найбільшою франчайзинговою системою світу за кількістю діючих точок.

У сегменті громадського харчування провідні позиції займає McDonald's, який станом на 2025–2026 роки об'єднує понад 40–43 тис. ресторанів більш ніж у 100 країнах світу. При цьому більшість закладів функціонує саме за франчайзинговою моделлю. Обсяг системних продажів мережі перевищує 100 млрд дол. США на рік, що робить її найбільшою франчайзинговою мережею світу за фінансовими показниками.

До групи найбільших міжнародних франчайзингових брендів також належать Subway, Starbucks та KFC. Мережа Subway налічує понад 35–37 тис. ресторанів у більш ніж 100 країнах світу та залишається однією з найбільш масштабних франчайзингових систем ресторанного бізнесу. Незважаючи на оптимізацію мережі у США, компанія продовжує міжнародне розширення та планує відкриття тисяч нових об'єктів у країнах Азії, Латинської Америки та Близького Сходу.

Мережа KFC демонструє особливо високі темпи розвитку в Азійсько-Тихоокеанському регіоні. Лише в Китаї функціонує понад 12 тис. ресторанів

KFC, а загальна кількість об'єктів мережі у світі перевищує 30 тис. закладів. Компанія продовжує активно розширювати присутність на ринках країн, що розвиваються, використовуючи переважно франчайзингову модель масштабування.

Серед торговельних франшиз значну роль відіграють SPAR, Carrefour, Intermarché, RE/MAX та Ace Hardware. Зокрема, мережа SPAR представлена більш ніж у 45 країнах світу та об'єднує понад 13 тис. магазинів різного формату. RE/MAX залишається однією з найбільших франчайзингових мереж у сфері нерухомості, а Ace Hardware об'єднує понад 5900 магазинів і входить до числа найбільших франчайзингових систем світу за обсягами продажів.

Особливе місце у сучасній структурі світового франчайзингу займає готельний бізнес. На відміну від ресторанних мереж, тут франчайзинг став не допоміжним, а домінуючим механізмом розвитку. Більшість міжнародних готельних корпорацій фактично відмовилися від моделі прямого володіння об'єктами та зосередилися на управлінні брендом, маркетингу, системах бронювання та стандартах обслуговування.

Найбільшою готельною мережею світу є Marriott International. У червні 2026 року компанія відкрила свій 10-тисячний готель, а її портфель включає понад 37 брендів різних цінових категорій — від бюджетних до преміальних. Важливо, що лише незначна частина об'єктів перебуває у власності компанії, тоді як переважна більшість працює за франчайзинговими або управлінськими договорами.

Головним конкурентом Marriott залишається Hilton Worldwide. Компанія демонструє одні з найвищих темпів розширення у світовій готельній індустрії та наближається до позначки 10 тис. готелів. Особливо активно Hilton розвиває сегмент доступних готелів та об'єктів тривалого проживання через бренди Home2 Suites, Spark та Tru by Hilton.

До числа найбільших міжнародних франчайзингових операторів готельного ринку також належать InterContinental Hotels Group (IHG), Wyndham Hotels & Resorts, Accor, Hyatt Hotels Corporation, Best Western та Radisson Hotel Group. Саме ці компанії формують основу сучасного міжнародного ринку

гостинності та забезпечують функціонування десятків тисяч засобів розміщення по всьому світу.

Суттєво змінюється і галузева структура франчайзингу. Якщо наприкінці XX століття домінували ресторани та роздрібна торгівля, то сьогодні швидкими темпами розвиваються франшизи у сферах логістики, освіти, спорту, нерухомості, фінансових послуг та інформаційних технологій. Одними з найбільш масштабних сервісних франшиз є The UPS Store у сфері логістики, RE/MAX і Century 21 у сфері нерухомості, Kumon у сфері освіти та Anytime Fitness у сегменті спортивних послуг.

Окремою тенденцією останніх років стало зростання ролі туристичних франшиз. Якщо раніше туристичні мережі поступалися ресторанним і торговельним брендам за масштабами, то сьогодні великі міжнародні туристичні компанії активно використовують франчайзинг як механізм розвитку збутової інфраструктури. Найбільш поширеними франчайзинговими моделями у світовому туризмі є мережі TUI, Hays Travel, Expedia Cruises, Cruise Planners та Flight Centre Travel Group, які забезпечують франчайзі доступ до централізованих систем бронювання, маркетингових платформ та міжнародних туристичних продуктів.

1.3. Сутність франчайзингу та особливості взаємодії франчайзера і франчайзі

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки франчайзинг розглядається як одна з найбільш ефективних форм організації підприємницької діяльності, що поєднує переваги великого та малого бізнесу. Його поширення обумовлене необхідністю швидкого масштабування успішних бізнес-моделей, розширення географії діяльності підприємств та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. На відміну від традиційних механізмів розвитку бізнесу, франчайзинг передбачає не лише передачу права на використання певного бренду або торговельної марки, а й комплексне відтворення успішної бізнес-моделі, що включає технології управління,

стандарти обслуговування, маркетингові інструменти, систему навчання персоналу та механізми контролю якості.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення сутності франчайзингу. У найбільш загальному розумінні франчайзинг являє собою систему довгострокових договірних відносин, відповідно до якої одна сторона надає іншій стороні право використовувати власний бренд, ділову репутацію, комерційний досвід, технології та інші об'єкти інтелектуальної власності за встановлену винагороду та на визначених умовах. Таким чином, франчайзинг виступає не лише формою передачі майнових прав, а й механізмом поширення успішних бізнес-моделей між суб'єктами господарювання.

Важливою особливістю франчайзингу є те, що він забезпечує взаємовигідне співробітництво між двома незалежними сторонами, кожна з яких має власні економічні інтереси. З одного боку, власник успішного бізнесу отримує можливість розширювати власну присутність на ринку без значних капіталовкладень у відкриття нових структурних підрозділів. З іншого боку, підприємець, який набуває франшизу, отримує доступ до вже перевіреної бізнес-моделі та може уникнути значної частини ризиків, характерних для створення нового бізнесу.

Ключовими учасниками франчайзингових відносин виступають франчайзер та франчайзі. Франчайзером є підприємство або фізична особа, яка володіє брендом, торговельною маркою, технологіями ведення бізнесу та надає право їх використання іншим суб'єктам господарювання. Саме франчайзер формує загальну концепцію бізнесу, визначає стандарти діяльності мережі, здійснює маркетингову підтримку та контролює дотримання встановлених вимог.

Франчайзі являє собою незалежного підприємця або компанію, яка отримує право використовувати бренд, бізнес-модель та технології франчайзера на визначених договором умовах. Незважаючи на використання єдиних корпоративних стандартів, франчайзі залишається самостійним суб'єктом господарювання, який несе відповідальність за результати власної діяльності та здійснює оперативне управління бізнесом.

Водночас центральним об'єктом франчайзингових відносин виступає франшиза. Під франшизою розуміють комплекс прав, знань, технологій, методик ведення бізнесу та об'єктів інтелектуальної власності, які передаються франчайзі для здійснення підприємницької діяльності. У сучасних умовах франшиза включає не лише право використання торговельної марки, але й стандарти обслуговування, маркетингові матеріали, програмне забезпечення, системи навчання персоналу, рекомендації щодо організації роботи підприємства та інші елементи бізнес-моделі.

Залежно від особливостей діяльності та характеру взаємовідносин між сторонами виділяють декілька основних видів франчайзингу. Одним із найстаріших є товарний франчайзинг, який передбачає передачу права реалізації продукції під відомою торговельною маркою. Подібна модель широко використовується у сфері торгівлі, автомобільного бізнесу та виробництва напоїв.

Другим різновидом є виробничий франчайзинг, за якого франчайзі отримує право не лише реалізовувати продукцію, а й здійснювати її виробництво відповідно до технологій та стандартів франчайзера. Така модель найчастіше використовується у харчовій промисловості, виробництві напоїв та окремих галузях легкої промисловості.

Найбільш поширеним у сучасних умовах виступає бізнес-формат франчайзинг, який передбачає передачу повної бізнес-моделі підприємства. Саме цей різновид активно використовується у сфері послуг, готельному бізнесі, громадському харчуванні та туристичній діяльності. У межах такої моделі франчайзі отримує комплексну систему організації бізнесу, що дозволяє максимально відтворити успішний досвід франчайзера.

Для франчайзера використання франчайзингової моделі характеризується низкою суттєвих переваг. Насамперед це можливість швидкого масштабування бізнесу без необхідності здійснення значних інвестицій у відкриття нових підрозділів. Оскільки фінансування створення об'єкта здійснює франчайзі, франчайзер отримує можливість розширювати мережу із мінімальними фінансовими витратами.



ФРАНЧАЙЗИНГ: ПЕРЕВАГИ, ОБМЕЖЕННЯ ТА НЕДОЛІКИ

Франчайзинг — це партнерська модель бізнесу, яка створює цінність для обох сторін, але також має певні виклики та обмеження.



ФРАНЧАЙЗЕР

Власник бізнес-моделі, що надає франшизу



ФРАНЧАЙЗІ

Підприємець, який купує право на ведення бізнесу



ПЕРЕВАГИ

- Швидке масштабування бізнесу з меншими інвестиціями.
- Додаткові джерела доходу (паушальний внесок, роялті).
- Підвищення впізнаваності бренду та його присутності на ринку.
- Можливість зосередитись на стратегії та розвитку системи.

- Готова перевірена бізнес-модель з меншими ризиками.
- Навчання, підтримка та досвід франчайзера.
- Сильний бренд і довіра клієнтів, що вже існує.
- Швидший старт і вихід на ринок.



ОБМЕЖЕННЯ

- Залежність від якості роботи франчайзі та їхньої репутації.
- Необхідність створення та підтримки системи стандартів і контролю.
- Обмежена гнучкість у виборі партнерів та регіонів.
- Потрібен час для побудови мережі та налагодження процесів.

- Обмежена самостійність у прийнятті рішень та веденні бізнесу.
- Необхідність дотримання стандартів і правил франчайзера.
- Регулярні платежі (роялті, маркетингові внески, інші збори).
- Територіальні обмеження та ексклюзивність.



НЕДОЛІКИ

- Ризик втрати репутації бренду через дії франчайзі.
- Можливі конфлікти з франчайзі (очікування, вимоги, контроль).
- Юридичні ризики та складність договорів.
- Значні витрати на підтримку мережі, маркетинг і навчання.

- Залежність від франчайзера та його рішень.
- Сукупна вартість володіння франшизою може бути високою.
- Ризик обмеженого прибутку через стандарти або цінову політику.
- Складність виходу з системи або продажу бізнесу.



ВИСНОВОК

Франчайзинг — це взаємовигідне партнерство, яке поєднує можливості з відповідальністю. Успіх залежить від прозорих умов співпраці, довіри та спільного прагнення до розвитку.

Рис. 1.1 – Переваги та недоліки франчайзингу для кожного із учасників відносин

Важливою перевагою є також підвищення впізнаваності бренду. Чим більша кількість франчайзингових об'єктів функціонує на ринку, тим вищим стає рівень обізнаності споживачів про торговельну марку. У результаті формується позитивний імідж компанії та посилюються її конкурентні позиції.

Серед інших переваг для франчайзера доцільно виділити:

- збільшення обсягів продажів товарів або послуг;
- розширення географії присутності бренду;
- отримання додаткових доходів від паушальних внесків та роялті;
- зниження фінансових ризиків при освоєнні нових ринків;
- формування стійкої мережі партнерів;
- підвищення ринкової вартості бренду.

Разом із тим діяльність франчайзера супроводжується і певними недоліками. Однією з основних проблем є необхідність постійного контролю діяльності франчайзі. Недотримання стандартів обслуговування окремими учасниками мережі може негативно впливати на репутацію всієї франчайзингової системи.

До основних недоліків для франчайзера належать:

- складність контролю великої кількості франчайзі;
- ризик погіршення репутації бренду через неякісну роботу окремих партнерів;
- необхідність постійного оновлення бізнес-моделі;
- значні витрати на навчання та супровід франчайзі;
- ризик копіювання бізнес-технологій після припинення співпраці;
- можливість виникнення конфліктів між учасниками мережі.

Для франчайзі франчайзинг також створює значні переваги порівняно зі створенням бізнесу з нуля. Насамперед це можливість працювати під уже відомим брендом, який має сформовану репутацію та довіру споживачів. У більшості випадків це дозволяє значно скоротити період виходу підприємства на ринок та прискорити формування клієнтської бази.

Не менш важливою перевагою є отримання доступу до перевіреної бізнес-моделі. Франчайзі отримує детальні інструкції щодо організації діяльності,

маркетингові матеріали, програмне забезпечення та рекомендації з управління підприємством. У результаті суттєво зменшується ймовірність управлінських помилок.

Основними перевагами франчайзингу для франчайзі є:

- використання відомого бренду;
- доступ до перевіреної бізнес-моделі;
- зменшення підприємницьких ризиків;
- консультаційна підтримка франчайзера;
- навчання персоналу;
- доступ до маркетингових інструментів;
- можливість швидшого виходу на ринок;
- використання сучасних технологій управління бізнесом;
- централізована рекламна підтримка;
- вищий рівень довіри споживачів.

Поряд із перевагами франчайзинг має для франчайзі і певні обмеження. Одним із ключових недоліків виступає необхідність суворого дотримання встановлених стандартів діяльності. Франчайзі не може самостійно змінювати концепцію бізнесу, дизайн об'єкта, маркетингову політику або асортимент продукції без погодження з франчайзером.

Серед основних недоліків для франчайзі можна виділити:

- обмеження управлінської самостійності;
- необхідність сплати паушального внеску;
- регулярна сплата роялті;
- залежність від рішень франчайзера;
- необхідність дотримання корпоративних стандартів;
- обмеження щодо вибору постачальників;
- ризик погіршення репутації всієї мережі через дії інших франчайзі;
- можливі труднощі при достроковому припиненні співпраці.

Особливого значення франчайзинг набув у сфері туристичної діяльності. Специфіка туристичного бізнесу полягає в тому, що головним об'єктом продажу виступає нематеріальна послуга, якість якої значною мірою залежить від рівня

довіри споживача до компанії. Саме тому бренд, репутація та стандарти обслуговування відіграють вирішальну роль у процесі формування конкурентних переваг туристичних підприємств.

У туристичній сфері франчайзинг дозволяє забезпечити стандартизацію процесів продажу туристичного продукту, використання єдиних маркетингових інструментів та впровадження сучасних цифрових технологій. Крім того, франчайзингові мережі сприяють підвищенню ефективності діяльності туристичних агентств за рахунок централізованого навчання персоналу, використання CRM-систем, систем бронювання та спільних рекламних кампаній.

На сучасному туристичному ринку сформувалося декілька моделей франчайзингових відносин. Перша модель пов'язана з діяльністю туристичних мереж, які об'єднують незалежні туристичні агентства під єдиним брендом. Друга модель базується на діяльності туристичних консолідаторів та ІТ-компаній, які пропонують франчайзі доступ до цифрових платформ, систем бронювання та маркетингових інструментів. Третя модель представлена франчайзинговими програмами туроператорів, основною метою яких виступає розширення каналів збуту власного туристичного продукту та підвищення впізнаваності бренду.

Таким чином, франчайзинг являє собою складну систему економічних відносин, що поєднує механізми передачі прав інтелектуальної власності, управлінських технологій та бізнес-компетенцій між незалежними суб'єктами господарювання. Його використання забезпечує суттєві переваги як для франчайзера, так і для франчайзі, сприяє підвищенню ефективності підприємницької діяльності та створює умови для масштабування бізнесу. Водночас результативність франчайзингових відносин значною мірою залежить від збалансованості інтересів сторін, якості бізнес-моделі та ефективності механізмів управління франчайзинговою мережею.

РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНОГО РИНКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ: СВІТОВІ ТА ВІТЧИЗНЯНІ ТЕНДЕНЦІЇ

2.1. Статистика світового франчайзингу та сучасні тенденції його розвитку

Франчайзинг у сучасному міжнародному бізнес-середовищі виступає однією з найбільш масштабних і динамічних форм організації підприємницької діяльності. Його поширення зумовлене тим, що дана модель дозволяє поєднати переваги великого бізнесу, пов'язані з наявністю відомого бренду, управлінських технологій, маркетингової системи та стандартизованої бізнес-моделі, з підприємницькою ініціативою малого і середнього бізнесу. У результаті франчайзинг став не лише способом комерційного розширення окремих компаній, а й важливим інструментом розвитку національних економік, стимулювання зайнятості, підтримки малого підприємництва та формування глобальних мережевих структур.

Статистичні показники розвитку франчайзингу свідчать про його значну роль у світовій економіці. За міжнародними аналітичними оцінками, обсяг світового ринку франчайзингу у 2026 р. становитиме 160,35 млрд дол. США, а до 2035 р. може зрости до 369,83 млрд дол. США. Таким чином, прогнозований середньорічний темп приросту франчайзингового ринку у 2026–2035 рр. становить 9,73 %. Така динаміка демонструє, що франчайзинг не є вузьким інструментом розвитку окремих галузей, а поступово перетворюється на універсальну модель масштабування бізнесу в різних секторах економіки.

Високі темпи зростання франчайзингового ринку пояснюються кількома чинниками.

- по-перше, підприємці дедалі частіше обирають франчайзингову модель через нижчий рівень ризику порівняно зі створенням бізнесу з нуля.
- по-друге, франчайзери забезпечують своїх партнерів готовою системою ведення бізнесу, навчанням, маркетинговими матеріалами, технологічними рішеннями та підтримкою в операційній діяльності.

- по-третє, у багатьох країнах франчайзинг став одним із доступних механізмів входження у підприємництво для осіб, які не мають достатнього досвіду самостійного управління бізнесом.

Таблиця 2.1

Основні статистичні показники розвитку світового ринку франчайзингу

Показник	Значення
Обсяг світового ринку франчайзингу у 2026 р.	160,35 млрд дол.
Прогнозований обсяг ринку у 2035 р.	369,83 млрд дол.
Середньорічний темп зростання у 2026–2035 рр.	9,73 %
Частка бізнес-формату франчайзингу у структурі ринку	60 %
Частка продуктової дистрибуції	25 %
Частка управлінського франчайзингу	15 %
Частка торгівлі та громадського харчування у структурі зайнятості	понад 60 %

Наведені показники дозволяють зробити висновок, що світовий франчайзинг характеризується не лише значними абсолютними масштабами, а й достатньо чіткою структурною організацією. Переважання бізнес-формату франчайзингу, який займає близько 60 % ринку, свідчить про те, що сучасні франчайзингові відносини вже давно не обмежуються передачею права на реалізацію певного товару. У більшості випадків франчайзі отримує комплексну систему ведення бізнесу, що включає бренд, технології продажу, стандарти обслуговування, маркетингові інструменти, навчання персоналу тощо.

Продуктова дистрибуція, на яку припадає близько 25 % ринку, залишається важливою формою франчайзингових відносин, однак її роль поступово зменшується порівняно з бізнес-форматом. Це пояснюється тим, що сучасний франчайзі зацікавлений не лише у праві реалізовувати товар чи послугу, а й у доступі до повноцінної управлінської системи. Управлінський франчайзинг, частка якого становить близько 15 %, застосовується у тих сферах, де важливе значення має не стільки продаж товару, скільки передача методик управління, стандартів організації діяльності та контролю якості.

Важливою характеристикою світового франчайзингу є його галузева структура. Найбільше поширення франчайзингові моделі отримали у сферах, де можлива стандартизація операційних процесів, повторюваність бізнес-моделі та швидке масштабування., а саме: громадське харчування, роздрібна торгівля, готельне господарство, бізнес-послуги, послуги у сфері здоров'я та краси, освіта, нерухомість і транспортні сервіси.

Таблиця 2.2

Галузева структура світового франчайзингу

Галузь	Статистична характеристика / тенденція
Ресторани швидкого обслуговування	близько 45 % франчайзингової частки в окремих сегментах ринку
Торгівля та громадське харчування	понад 60 % зайнятості у франчайзинговому секторі
Готельні франшизи	один із базових напрямів міжнародного масштабування брендів
Роздрібна торгівля	один із найбільш стандартизованих сегментів франчайзингу
Бізнес-послуги	зростання завдяки попиту на аутсорсинг і сервісну підтримку
Health, fitness and wellness	глобальне зростання близько 18 %
Освітні франшизи	розширення попиту через розвиток приватної освіти
Нерухомість	поширення брокерських і сервісних франчайзингових моделей
Оренда автомобілів і дилерські послуги	розвиток на основі міжнародних брендів та локальних партнерів

Найбільш помітним сегментом світового франчайзингу залишаються ресторани швидкого обслуговування. Це пояснюється високою придатністю даної галузі до стандартизації: асортимент, технологія приготування, оформлення закладів, система обслуговування, маркетингові кампанії та корпоративна айдентика можуть бути відносно легко відтворені в різних країнах і регіонах. Саме тому глобальні бренди швидкого харчування стали одними з найуспішніших прикладів франчайзингового розвитку.

Водночас сучасний франчайзинг уже не можна ототожнювати лише з громадським харчуванням. Сектор здоров'я, фітнесу та wellness демонструє зростання на рівні близько 18 %, що свідчить про зміну споживчих пріоритетів. Підвищення уваги населення до фізичного стану, здорового способу життя, превентивної медицини, естетичних послуг і персонального догляду створює сприятливі умови для розвитку франчайзингових мереж у цій сфері. Подібні тенденції є важливими і для туристичного бізнесу, оскільки wellness-туризм, оздоровчі програми та рекреаційні послуги дедалі частіше інтегруються у ширший ринок сервісних франчайзингових моделей.

Окремої уваги заслуговує освітній франчайзинг. Його розвиток пов'язаний зі зростанням попиту на приватні освітні послуги, мовні школи, дитячі навчальні центри, STEM-освіту, професійні курси та додаткову підготовку. Освітня франшиза є привабливою для інвесторів, оскільки поєднує соціальну значущість послуги з можливістю стандартизації навчальних програм, методик викладання та маркетингової системи.

Готельний франчайзинг також посідає важливе місце у світовій структурі ринку. Багато міжнародних готельних мереж розвиваються саме за рахунок франчайзингових і близьких до них договірних моделей, що дозволяє швидко збільшувати номерний фонд без повного фінансування будівництва або управління кожним об'єктом. Для власників готелів франшиза забезпечує доступ до глобальної системи бронювання, відомого бренду, стандартів сервісу та міжнародної клієнтської бази.

Географічна структура світового франчайзингу демонструє нерівномірність розвитку цього ринку. Найбільша частка припадає на Північну Америку — близько 40 % світового ринку. Європа займає приблизно 28 %, а Азійсько-Тихоокеанський регіон — близько 22 %. Такий розподіл свідчить, що франчайзинг найбільше розвинений у країнах із високим рівнем підприємницької культури, потужним сектором послуг, розвинутою системою захисту прав інтелектуальної власності та високою роллю брендів у споживчій поведінці. Водночас Азійсько-Тихоокеанський регіон демонструє значний

потенціал подальшого зростання завдяки високій чисельності населення, розширенню середнього класу та активному розвитку споживчих ринків.

Таблиця 2.3

Регіональна структура світового франчайзингового ринку

Регіон	Частка у світовому ринку	Характеристика розвитку
Північна Америка	близько 40 %	найбільш зрілий і структурований ринок
Європа	близько 28 %	високий рівень правового та інституційного розвитку
Азійсько-Тихоокеанський регіон	близько 22 %	найвищий потенціал зростання завдяки чисельності населення і розвитку середнього класу
Латинська Америка	нижча частка	розвиток переважно через торгівлю, харчування та послуги
Близький Схід та Африка	нижча частка	зростання за рахунок міжнародних брендів і розвитку міських сервісів

Європейський франчайзинговий ринок характеризується значною різноманітністю. У країнах Західної Європи франчайзинг має тривалу історію та розвинену нормативну базу. Франція, Велика Британія, Німеччина, Італія та Іспанія належать до найбільш помітних франчайзингових ринків регіону. У Центрально-Східній Європі важливу роль відіграє Польща, де сформувалася значна кількість національних франчайзингових концепцій. Для Європи загалом характерним є поєднання міжнародних брендів із локальними мережами, які адаптують франчайзингові моделі до національних ринків.

Азійсько-Тихоокеанський регіон є одним із найбільш перспективних напрямів розвитку франчайзингу. Значні масштаби внутрішніх ринків, урбанізація, зростання доходів населення та розвиток цифрових платформ створюють умови для швидкого масштабування франчайзингових систем. Особливо показовими є Китай та Індія. Китайський ринок характеризується великою кількістю франчайзингових систем, а індійський — високими темпами

приросту та значним потенціалом у сферах освіти, харчування, роздрібної торгівлі, здоров'я та побутових послуг.

Важливою статистичною характеристикою світового франчайзингу є рівень концентрації провідних брендів. За оцінками аналітиків, топ-10 глобальних франчайзингових брендів забезпечують майже 30 % загального ринкового впливу. Це свідчить про високу роль великих міжнародних мереж, які мають значні фінансові, маркетингові та організаційні ресурси. Водночас франчайзинговий ринок не є повністю монополізованим, оскільки поряд із глобальними брендами активно розвиваються регіональні та національні мережі.

Таблиця 2.4

Приклади найбільших глобальних франчайзингових брендів

Бренд	Масштаб / характеристика
7-Eleven	понад 80 тис. магазинів у світі
Subway	близько 37 тис. об'єктів у світі
McDonald's	один із найвідоміших глобальних брендів швидкого харчування
KFC	міжнародна мережа у сфері громадського харчування
Burger King	глобальна франчайзингова мережа швидкого обслуговування
Marriott International	один із провідних брендів готельного франчайзингу
Hilton Hotels & Resorts	міжнародна готельна мережа
Domino's	глобальний бренд у сегменті доставки їжі
Kumon	міжнародна освітня франшиза
InterContinental Hotels and Resorts	один із провідних готельних брендів

Наведені приклади демонструють, що глобальний франчайзинг охоплює не лише харчування, а й готельний бізнес, освіту, роздрібну торгівлю, доставку, сервісні послуги та нерухомість. Особливо важливо, що значна частина найбільших франчайзингових брендів працює не в одному, а в багатьох сегментах сервісної економіки. Це свідчить про універсальність

франчайзингової моделі та її здатність адаптуватися до різних типів товарів і послуг.

Статистика підприємницької ефективності франчайзингу також підтверджує його переваги порівняно з незалежним бізнесом. За даними WorldMetrics, рівень успішності франчайзингових підприємств через п'ять років становить 90 %, тоді як для незалежного бізнесу цей показник оцінюється на рівні 50 %. Середній строк виходу франчайзі на беззбитковість становить 18–24 місяці, тоді як для незалежних підприємств цей період може тривати 3–5 років. Такі показники пояснюють, чому франчайзинг розглядається як менш ризикована форма входження у підприємницьку діяльність.

Таблиця 2.5

Порівняння ефективності франчайзингового та незалежного бізнесу

Показник	Франчайзинговий бізнес	Незалежний бізнес
Рівень успішності після 5 років	90 %	50 %
Рівень виживання після 10 років	65 %	56 %
Середній строк виходу на беззбитковість	18–24 місяці	3–5 років
Середній дохід власника	75 тис. дол. США на рік	50 тис. дол. США на рік
Зростання доходу власника	5 % щорічно	2 % щорічно

Зазначені показники не означають, що франчайзинг повністю усуває підприємницькі ризики. Навпаки, він має власні обмеження, пов'язані з високими стартовими витратами, обов'язковим дотриманням стандартів, роялті, залежністю від репутації бренду та обмеженою свободою управлінських рішень. Однак статистика свідчить, що франчайзинг забезпечує вищий рівень структурованості бізнесу, що позитивно впливає на його життєздатність.

Причини успішності франчайзингу також мають статистичне підтвердження. Серед ключових факторів успіху франчайзі 75 % респондентів називають перевірену бізнес-модель, 60 % — впізнаваність бренду, а 55 % — навчальну підтримку. Отже, найбільш важливими перевагами франчайзингу є не

лише право користування торговельною маркою, а комплексна система підтримки, яка знижує ризики та підвищує шанси на стабільну діяльність.

Водночас серед причин невдач у франчайзинговому бізнесі виділяються високі стартові витрати, які становлять 30 % серед причин провалу, невдалий вибір локації — 25 %, а також недостатній досвід франчайзі — 20 %. Це свідчить про те, що навіть за наявності готової бізнес-моделі ефективність франчайзингу значною мірою залежить від фінансового планування, якості управління, правильного вибору місця розташування та здатності франчайзі дотримуватися стандартів мережі.

Окремо слід звернути увагу на фінансові бар'єри входу у франчайзинговий бізнес. За оцінками аналітичних джерел, початкові франчайзингові внески можуть коливатися від 50 тис. до 500 тис. дол. США. Водночас середні франчайзингові платежі можуть становити близько 25 % витрат на запуск бізнесу. Такий рівень капіталомісткості обмежує доступ до якісних франшиз для частини малих підприємств, проте водночас забезпечує серйозність намірів франчайзі та зменшує ризик випадкового входження у мережу.

Фінансування франчайзингового бізнесу також має певну структуру. За даними WorldMetrics, 60 % франчайзі фінансують бізнес за рахунок власних заощаджень, 25 % — через банківські або спеціалізовані кредитні програми, а 10 % — за рахунок приватних інвесторів. Така структура демонструє, що франчайзинг переважно залишається моделлю підприємницької самореалізації, де особистий капітал власника відіграє ключову роль.

Суттєвою перевагою франчайзингових систем є рівень підтримки з боку франчайзерів. За статистичними оцінками, 80 % франчайзі отримують постійну операційну підтримку, 60 % пов'язують власний успіх із перевіреними маркетинговими стратегіями франчайзера, а 92 % зазначають, що підтримка франчайзера допомогла їм долати економічні виклики. Це підтверджує, що сучасний франчайзинг фактично перетворився на систему довготривалого супроводу підприємця, а не лише на передачу права користування брендом.

Важливим напрямом розвитку світового франчайзингу є цифровізація. За статистикою, онлайн-платформи для франчайзингу за останні два роки зросли на

35 %, що спростило процес пошуку партнерів між франчайзерами та потенційними франчайзі. Крім того, 40 % франчайзі використовують соціальні мережі для маркетингу, і цей показник зріс на 30 % порівняно з 2020 р. У сучасних умовах цифрова присутність стає не додатковим, а базовим елементом франчайзингової моделі.

Поширення цифрових інструментів змінює не лише маркетинг, а й управління франчайзинговими мережами. CRM-системи, аналітика продажів, системи онлайн-бронювання, автоматизовані платформи контролю якості, електронне навчання персоналу та цифрові кабінети франчайзі стають важливими елементами конкурентоспроможності. У цьому контексті особливо перспективними є франшизи, здатні поєднати традиційну модель використання бренду з сучасними технологіями управління.

Ще однією важливою тенденцією є міжнародне розширення франчайзингових брендів. За статистикою WorldMetrics, у 2023 р. глобальні франчайзингові бренди відкрили на 15 % більше міжнародних локацій, ніж у 2022 р. Крім того, кількість нових франчайзингових стартапів у 2023 р. зросла на 9 % і досягла 45 тис. Така динаміка свідчить про те, що франчайзинг залишається активним механізмом міжнародної експансії навіть в умовах економічної нестабільності.

Розвиток глобального франчайзингу має безпосереднє значення і для туристичної сфери. Хоча туризм не займає найбільшу частку у структурі світового франчайзингу, він використовує ті самі механізми, що й інші сервісні галузі: бренд, стандарти обслуговування, централізоване навчання, маркетингову підтримку, цифрові платформи та мережеву взаємодію. Франчайзингові моделі в туризмі поширюються через мережі туристичних агентств, готельні бренди, системи бронювання, туристичних операторів і сервісні платформи, що забезпечують продаж або організацію подорожей.

На відміну від ресторанного чи роздрібного франчайзингу, туристичний франчайзинг значною мірою залежить від інформаційних технологій, актуальності пропозицій, якості консультаційного супроводу та довіри клієнтів до бренду. Саме тому у туристичній сфері особливо важливими є CRM-системи,

інтеграція з туроператорами, онлайн-продажі, цифрові комунікації та маркетинг у соціальних мережах. Це дозволяє розглядати туристичний франчайзинг як специфічний різновид сервісного франчайзингу, у якому вирішальне значення має не фізична стандартизація приміщення, а стандартизація інформаційного, комунікаційного та клієнтського сервісу.

Таким чином, статистичний аналіз світового франчайзингу свідчить про його значний економічний масштаб, високі темпи зростання та широку галузеву диверсифікацію. Світовий ринок франчайзингу прогнозовано зростатиме з 160,35 млрд дол. США у 2026 р. до 369,83 млрд дол. США у 2035 р., що відповідає середньорічному темпу приросту 9,73 %. Найбільш поширеними залишаються бізнес-формат франчайзингу, громадське харчування, роздрібна торгівля, готельний бізнес, послуги у сфері здоров'я, освіта та бізнес-сервіси. Водночас сучасний етап розвитку характеризується посиленням цифровізації, зростанням міжнародної експансії брендів, розвитком онлайн-платформ, підвищенням ролі маркетингової підтримки та поширенням франчайзингових моделей у сфері послуг. Для туристичної галузі ці тенденції мають особливе значення, оскільки створюють передумови для формування мережових моделей продажу туристичного продукту, стандартизації сервісу та підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств.

2.2. Аналіз розвитку франчайзингу в Україні

Франчайзинг в Україні протягом останніх десятиліть поступово трансформувався з відносно малопоширеного механізму організації підприємницької діяльності у важливий інструмент розвитку малого та середнього бізнесу. Світова практика підтверджує, що франчайзинг є однією з найбільш ефективних моделей масштабування підприємницької діяльності, оскільки поєднує переваги великого та малого бізнесу, забезпечує швидке поширення успішних бізнес-концепцій і сприяє підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. В Україні становлення франчайзингових відносин відбувалося в умовах трансформації національної

економіки, розвитку ринкових механізмів господарювання та поступового формування інститутів приватного підприємництва.

Поява перших франчайзингових систем в Україні припадає на кінець 1990-х – початок 2000-х років. Саме в цей період на внутрішній ринок почали виходити міжнародні компанії, які використовували франчайзингову модель як один із найбільш ефективних інструментів експансії. Поступово поряд із зарубіжними брендами почали формуватися й вітчизняні франчайзингові мережі. Спочатку франчайзинг найбільш активно розвивався у сфері громадського харчування та роздрібної торгівлі, однак згодом поширився на сферу послуг, освіти, логістику, медицину, туризм та інші види економічної діяльності.

Важливим чинником розвитку франчайзингу стало зростання зацікавленості підприємців у використанні вже апробованих бізнес-моделей. Для багатьох суб'єктів малого бізнесу франшиза стала можливістю мінімізувати ризики започаткування власної справи, отримати доступ до відомого бренду, готових технологій ведення бізнесу, системи навчання персоналу та маркетингової підтримки. У свою чергу, для франчайзерів така модель дозволяла розширювати мережу без необхідності значних інвестицій у відкриття нових структурних підрозділів.

Розвиток франчайзингового ринку України характеризувався нерівномірною динамікою. В окремі періоди спостерігалось стрімке зростання кількості франчайзингових мереж, тоді як економічні кризи призводили до скорочення їх чисельності. Водночас загальна тенденція протягом тривалого періоду залишалася позитивною, що підтверджується статистичними показниками діяльності франчайзингового сектору. Слід зазначити, що після 2021–2022 рр. комплексні дослідження ринку франчайзингу здійснювалися нерегулярно, тому найбільш повними та репрезентативними залишаються статистичні матеріали, сформовані до зазначеного періоду. Саме тому подальший аналіз базується переважно на даних Franchise Group та результатах наукових досліджень, присвячених розвитку франчайзингу в Україні.

Для кращого розуміння сучасного стану ринку доцільно виділити декілька основних етапів його розвитку. Перший етап охоплює період становлення франчайзингових відносин у 1990-х роках та на початку 2000-х років. У цей час франчайзинг лише починав формуватися як окрема бізнес-модель, а його використання було характерним переважно для міжнародних компаній. Другий етап припадає на 2005–2013 рр. і характеризується активним поширенням франчайзингових мереж, появою значної кількості національних брендів та поступовим зростанням довіри підприємців до цієї форми співробітництва. Третій етап охоплює 2014–2017 рр., коли економічна нестабільність негативно вплинула на розвиток франчайзингового ринку. Четвертий етап, який тривав у 2018–2021 рр., характеризувався відновленням позитивної динаміки та формуванням передумов для подальшого розширення франчайзингових мереж.

Найбільш наочно тенденції розвитку франчайзингу відображає динаміка кількості франчайзерів. Згідно з аналітичними даними, у 2009 р. в Україні функціонувало 247 франчайзерів, тоді як у 2020 р. їх кількість досягла 513 одиниць. Таким чином, протягом аналізованого періоду чисельність франчайзерів збільшилася більш ніж удвічі. Особливо високі темпи зростання спостерігалися на початку 2010-х років. Так, у 2010 р. кількість франчайзерів зросла на 45,3%, у 2011 р. – на 14,5%, у 2012 р. – на 29%. Це свідчить про значне підвищення інтересу бізнесу до франчайзингової моделі розвитку.

Разом із тим розвиток ринку не був безперервним. Найбільш складним періодом стали 2015–2017 рр., коли кількість франчайзерів скоротилася з 565 до 361 одиниці, тобто на 36%. Причинами такого скорочення стали економічні труднощі, зниження ділової активності та вихід з ринку франчайзингових проєктів, які не мали достатньо обґрунтованої економічної моделі. Частина компаній не змогла забезпечити необхідний рівень підтримки франчайзі, що призвело до припинення діяльності окремих мереж. Водночас цей період можна розглядати як етап очищення ринку від неефективних франчайзингових систем.

Починаючи з 2018 р., франчайзинговий ринок України повернувся до позитивної динаміки. Кількість франчайзерів зросла з 361 у 2017 р. до 427 у 2018 р., 504 у 2019 р. та 513 у 2020 р. Відновлення розвитку свідчило про підвищення

стійкості франчайзингової моделі та її адаптацію до умов функціонування національної економіки. У цей період франчайзинг дедалі частіше розглядався як один із найбільш безпечних способів започаткування власного бізнесу.



Рис. 2.1 – Динаміка кількості франчайзингових брендів в Україні

Важливим індикатором розвитку франчайзингового ринку є кількість франчайзингових об'єктів. Якщо у 2017 р. в Україні функціонувало 13 699 франчайзингових підприємств, то вже у 2020 р. їх кількість досягла 28 579 одиниць. Таким чином, за чотири роки мережа франчайзингових об'єктів збільшилася більш ніж удвічі. Подібна динаміка свідчить не лише про зростання кількості франчайзерів, а й про активне масштабування вже існуючих франчайзингових систем.

Окремого аналізу потребує структура франчайзингових об'єктів. У 2017 р. франчайзерам належало 3 240 власних об'єктів, тоді як франчайзі управляли 10 459 підприємствами. У 2020 р. кількість власних об'єктів франчайзерів збільшилася до 6 430, а франчайзингових підприємств, що належали франчайзі, – до 22 149 одиниць. Темпи приросту становили відповідно 98,5% та 112%. Це підтверджує, що розвиток ринку відбувався насамперед за рахунок відкриття нових підприємств партнерами-франчайзі.

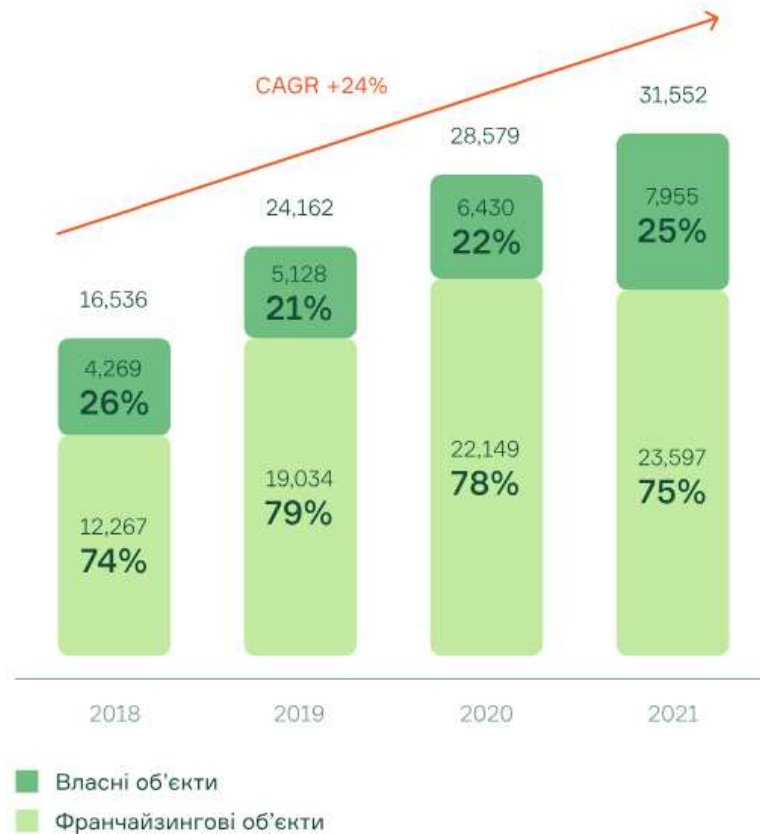


Рис. 2.2 – Структура франчайзингових об'єктів за формою власності

Характерною особливістю українського ринку є наближеність його структури до міжнародних стандартів. Частка франчайзингових об'єктів у загальній структурі мереж становила близько 75–80%, що відповідає світовій практиці. Разом із тим цей показник залишався дещо нижчим, ніж у Сполучених Штатах Америки, де франчайзинг формує до 85–95% мережових підприємств.

Галузева структура франчайзингового ринку України свідчить про значну концентрацію франчайзингових систем у сфері послуг. Саме ця сфера демонструвала найвищий рівень поширення франчайзингу протягом усього аналізованого періоду. У 2020 р. тут функціонувало 16 168 франчайзингових об'єктів, що становило 56,6% від їх загальної кількості. Порівняно з 2017 р. кількість таких підприємств збільшилася на 118%. Основними напрямками розвитку виступали освітні послуги, логістика, медицина, туристичний бізнес, сфера краси та побутового обслуговування населення.

Друге місце за поширенням франчайзингових відносин займало громадське харчування. У 2020 р. у цій сфері функціонувало 6 660

франчайзингових об'єктів, що становило 23,3% ринку. Популярність франчайзингу в громадському харчуванні пояснюється високим рівнем стандартизації бізнес-процесів, можливістю швидкого масштабування мережі та значним попитом на відомі бренди серед споживачів. Саме тому найбільш відомі франчайзингові мережі України представлені ресторанами, кав'ярнями, пекарнями та закладами швидкого харчування.

Найбільш динамічний розвиток демонструвала роздрібна торгівля. Якщо у 2017 р. у цьому секторі функціонувало лише 1 504 франчайзингові об'єкти, то у 2020 р. їх кількість досягла 5 751 одиниці. Приріст становив 282,4%, що є найвищим показником серед усіх галузей. Подібна тенденція була пов'язана із появою успішних національних торговельних мереж, розвитком логістичної інфраструктури та збільшенням попиту на спеціалізовані магазини.

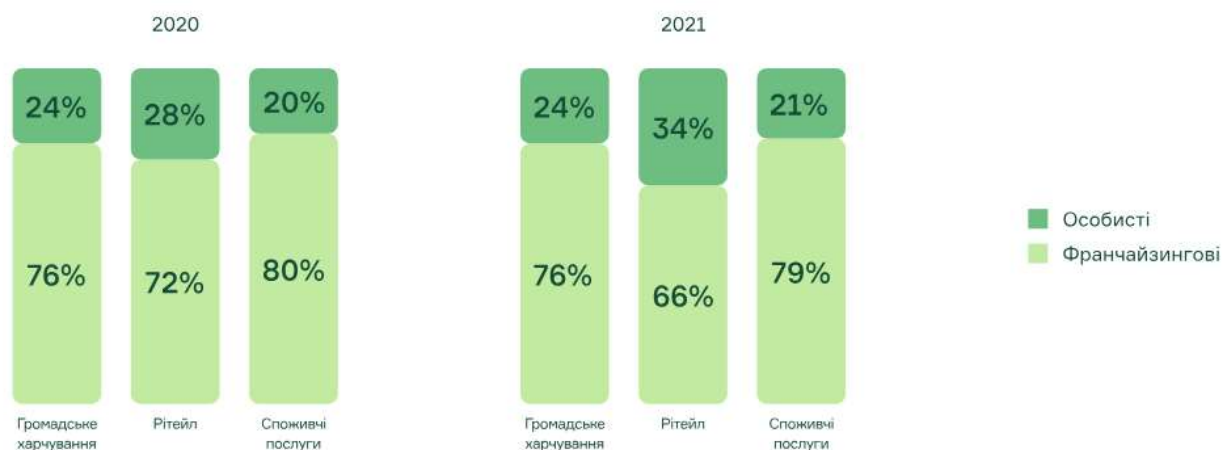


Рис. 2.3 – Порівняльна характеристика франчайзингових об'єктів за основними галузями

Визначальною тенденцією розвитку українського франчайзингу стало поступове домінування національних брендів. У 2017 р. на ринку функціонувало 268 українських франшиз, що становило 74% від загальної кількості брендів. У 2020 р. цей показник збільшився до 410 франшиз, а їх частка досягла 80%. Водночас кількість іноземних брендів залишалася відносно стабільною і коливалася в межах від 93 до 114 одиниць. Таким чином, саме українські франшизи стали основним рушієм розвитку франчайзингового ринку.

Зростання частки національних франшиз пояснюється їхньою адаптованістю до українських економічних реалій. Вітчизняні франчайзери краще враховували особливості внутрішнього попиту, регіональну специфіку, рівень платоспроможності населення та особливості ведення бізнесу. Крім того, українські франшизи пропонували комплексну підтримку партнерів, що включала навчання персоналу, маркетинговий супровід, логістичне забезпечення та консультаційну допомогу.

Регіональна структура франчайзингового ринку характеризувалася значною концентрацією франчайзерів у Києві та найбільших обласних центрах. Саме столиця виступала основним осередком створення нових франчайзингових систем. Водночас у другій половині досліджуваного періоду почала формуватися тенденція до поширення франчайзингових мереж у середніх та малих містах. Це було обумовлено високим рівнем конкуренції у великих містах та пошуком нових напрямів територіального розвитку.

Особливе місце у структурі франчайзингового ринку посідає туристична галузь. Туристичний франчайзинг став одним із найбільш доступних механізмів виходу на ринок туристичних послуг для підприємців, які не мали достатнього досвіду самостійної організації туристичного бізнесу. Використання франшизи забезпечувало доступ до впізнаваного бренду, централізованих систем бронювання, стандартизованих технологій продажу туристичних продуктів та професійної підтримки з боку франчайзера. Серед франчайзингових пропозицій туристичного спрямування найбільш відомими були мережі туристичних агентств Tez Tour та «Соната», які активно використовували франчайзингові механізми розвитку власних мереж.

Розвиток туристичного франчайзингу сприяв підвищенню рівня стандартизації туристичних послуг, розширенню географії діяльності туристичних агентств та покращенню якості обслуговування споживачів. Для багатьох підприємців франшиза стала можливістю швидкого входження на туристичний ринок із мінімальними ризиками та прогнозованими умовами ведення бізнесу.

До 2021–2022 рр. франчайзинговий ринок України характеризувався стійкою тенденцією до зростання, що проявлялося у збільшенні кількості франчайзерів, розширенні мережі франчайзингових об'єктів, посиленні позицій національних брендів та диверсифікації галузевої структури. Найбільш активно франчайзинг розвивався у сфері послуг, громадського харчування та торгівлі, а туристичний сектор став одним із перспективних напрямів використання франчайзингової моделі. Водночас обмеженість актуальних статистичних досліджень після 2021–2022 рр. зумовлює необхідність використання саме зазначеного періоду як базового для аналізу розвитку франчайзингу в Україні.

2.3. Характеристика сучасних франчайзингових пропозицій на ринку України

Дослідження динаміки розвитку франчайзингу в Україні дозволяє зробити висновок про формування розвинутого франчайзингового середовища, представленого значною кількістю пропозицій у різних секторах економіки. Проте для комплексної оцінки ринку недостатньо проаналізувати лише кількість франчайзерів та франчайзингових об'єктів. Не менш важливим є дослідження безпосередньо франчайзингових пропозицій, які представлені на ринку, їхньої галузевої структури, фінансових параметрів, вимог до інвестицій та термінів окупності. Саме ці характеристики визначають доступність франшизи для потенційного франчайзі та впливають на перспективи подальшого розвитку франчайзингового сектору.

Аналіз сучасних франчайзингових каталогів свідчить, що найбільша кількість пропозицій в Україні зосереджена у сфері громадського харчування. Така ситуація пояснюється відносно високим попитом на відповідні послуги, можливістю стандартизації виробничих процесів та відносно швидким поверненням вкладених коштів. Водночас навіть усередині даного сегмента спостерігаються суттєві відмінності за розмірами необхідних інвестицій та фінансовими результатами.

Однією з найбільш доступних франчайзингових пропозицій у сфері харчування є окремі формати кав'ярень та закладів швидкого харчування. Наприклад, франшиза Aroma Kava передбачає початковий внесок близько 75 тис. грн та роялті у розмірі 2% від щомісячного обороту, а заявлений термін окупності становить від 6 до 18 місяців. Схожий рівень доступності характерний для франшизи Fornetti, де обсяг інвестицій коливається в межах 8–15 тис. дол. США, а окупність може становити близько 8 місяців. Подібні показники роблять такі франшизи привабливими для малого бізнесу та підприємців, які лише розпочинають власну діяльність.

У середньому ціновому сегменті знаходяться франшизи мереж швидкого харчування та спеціалізованих ресторанів. Так, франшиза I Love Kebab передбачає придбання франшизи вартістю 4–6 тис. дол. США та загальні стартові інвестиції близько 18 тис. дол. США, а термін окупності зазвичай не перевищує одного року. Франшиза Lviv Croissants вимагає значно більших інвестицій, проте забезпечує використання одного з найбільш впізнаваних українських брендів громадського харчування та має розвинуту систему підтримки франчайзі.

Найбільш капіталомісткими у даному сегменті виступають ресторани франшизи міжнародного або національного масштабу. Наприклад, франшиза Salateira передбачає інвестиції від 12 до 250 тис. дол. США залежно від формату закладу та його місцезнаходження. Термін окупності таких проєктів становить від 18 до 36 місяців. Таким чином, різниця між мінімальними та максимальними інвестиціями у сфері громадського харчування може перевищувати десятикратний розмір, що свідчить про значну диверсифікацію даного сегмента.

Другим за масштабами напрямом розвитку франчайзингу є роздрібна торгівля. На відміну від закладів харчування, торговельні франшизи потребують суттєвих вкладень у товарні запаси, обладнання та логістичну інфраструктуру. Водночас саме вони характеризуються високим рівнем стабільності та можливістю довгострокового функціонування.

Найбільш доступні торговельні франшизи представлені спеціалізованими магазинами окремих товарних категорій. Так, франшиза Lukas-Kids потребує

інвестицій у межах 15–40 тис. дол. США, а заявлений термін окупності становить близько 9 місяців. Франшиза Apothecary Skin Desserts вимагає приблизно 40 тис. дол. США інвестицій та додатковий вступний внесок від 5 до 10 тис. дол. США, при цьому окупність може розпочинатися вже від шести місяців.

Значно більших фінансових ресурсів потребують продуктові супермаркети та великі торговельні мережі. Одним із найбільш показових прикладів є франшиза Novus, для відкриття якої необхідно близько 1 млн дол. США інвестицій. Додатково франчайзі сплачує роялті та маркетинговий внесок у розмірі 1% від товарообороту. Термін окупності таких проєктів досягає трьох років. Таким чином, різниця між найменш та найбільш капіталомісткими франшизами у сфері торгівлі може перевищувати 20–30 разів.

Окремий сегмент франчайзингового ринку формують послуги. Особливістю даного напрямку є значна різноманітність бізнес-моделей, що охоплюють освіту, консалтинг, медицину, сферу краси, дитячий розвиток, інформаційні технології та туристичну діяльність. Саме сфера послуг демонструє одну з найбільших варіативностей фінансових параметрів франчайзингових пропозицій.

Більшого рівня інвестицій потребують освітні франшизи. Наприклад, IT Education Academy передбачає придбання франшизи від 6,5 тис. дол. США та загальні інвестиції від 5 до 35 тис. дол. США. Орієнтовний термін окупності становить 10–12 місяців. Схожі показники демонструють окремі франшизи освітніх та навчальних центрів, що працюють у сфері підготовки фахівців цифрової економіки.

До категорії найбільш капіталомістких сервісних франшиз належать приватні освітні та дитячі заклади. Так, франшиза дитячого садка «Тотоша» передбачає мінімальні інвестиції від 41 тис. дол. США при вартості франшизи від 6 до 10 тис. дол. США. Термін окупності коливається від 18 до 30 місяців. Ще вищими є фінансові параметри окремих франшиз центрів особистісного розвитку, де загальний обсяг вкладень може перевищувати 50–60 тис. дол. США.

Аналіз фінансових характеристик франчайзингових пропозицій дозволяє виявити певні закономірності. Найменші стартові інвестиції спостерігаються у

сфері консалтингових, освітніх та окремих сервісних послуг, де вони можуть становити менше 1 тис. дол. США. Середній сегмент представлений франшизами кав'ярень, закладів швидкого харчування та спеціалізованої торгівлі з обсягом інвестицій від 10 до 50 тис. дол. США. Найбільш капіталомісткими є супермаркети, великі ресторанні мережі та окремі заклади освітньої й медичної сфери, де обсяг вкладень може сягати сотень тисяч або навіть мільйонів доларів США.

Таблиця 2.6

Характеристика окремих франчайзингових пропозицій на ринку України

Сегмент ринку	Франшиза	Обсяг інвестицій	Початковий внесок	Роялті	Орієнтовний термін окупності
Громадське харчування	Aroma Kava	від 75 тис. грн	75 тис. грн	2% від обороту	6–18 міс.
Громадське харчування	I Love Kebab	близько 18 тис. дол. США	4–6 тис. дол. США	залежно від формату	до 12 міс.
Громадське харчування	Salateira	12–250 тис. дол. США	включено в пакет франшизи	3%	18–36 міс.
Роздрібна торгівля	Lukas-Kids	15–40 тис. дол. США	не зазначено	не зазначено	близько 9 міс.
Роздрібна торгівля	Apothecary Skin Desserts	близько 40 тис. дол. США	5–10 тис. дол. США	не зазначено	від 6 міс.
Роздрібна торгівля	Novus	близько 1 млн дол. США	індивідуально	1% + 1% маркетинговий внесок	близько 36 міс.
Освіта та професійна підготовка	IT Education Academy	5–35 тис. дол. США	від 6,5 тис. дол. США	не зазначено	10–12 міс.
Освіта та розвиток дітей	Дитячий садок «Тотоша»	від 41 тис. дол. США	6–10 тис. дол. США	не зазначено	18–30 міс.
Освіта та розвиток дітей	Woman Insight	15–20 тис. дол. США	до 40 тис. дол. США	5%	до 14 міс.
Медичні та оздоровчі послуги	Universum Clinic*	індивідуально	індивідуально	індивідуально	залежить від формату

Характерною особливістю сучасного українського франчайзингового ринку є домінування франшиз, орієнтованих на задоволення повсякденних потреб населення. Найбільша кількість пропозицій зосереджена у сферах

громадського харчування, продовольчої торгівлі, роздрібного продажу товарів широкого вжитку, освіти, медицини та побутових послуг. Саме ці напрями забезпечують відносно стабільний попит та прогнозовані фінансові результати.

Водночас проведений аналіз дозволяє констатувати недостатню представленість туристичного сектору серед сучасних франчайзингових пропозицій. Якщо у попередні роки серед найбільш відомих франшиз регулярно згадувалися туристичні агентства Tez Tour, «Соната» та окремі мережі туристичного спрямування, то в сучасних рейтингах франшиз переважають заклади громадського харчування, торговельні підприємства, освітні проєкти та сервісні компанії. Туристичні франшизи займають порівняно незначну частку ринку та фактично не представлені серед найбільш популярних франчайзингових пропозицій.

Сучасний франчайзинговий ринок України характеризується високим рівнем галузевої концентрації, домінуванням франшиз громадського харчування, торгівлі та сфери послуг, а також значною диференціацією за обсягами інвестицій та строками окупності. Водночас обмежена представленість туристичних франшиз свідчить про необхідність окремого дослідження туристичного франчайзингу, його сучасного стану, специфіки функціонування та перспектив розвитку, що обумовлює доцільність подальшого аналізу саме франчайзингових моделей у сфері туризму.

РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТУРИСТИЧНИХ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ

3.1. Характеристика пропозицій найбільших туристичних франчайзингових мереж України

В умовах трансформації туристичного ринку України франчайзинг поступово перетворився на один із найбільш поширених механізмів розвитку туристичного посередництва. Високий рівень конкуренції, необхідність використання сучасних цифрових технологій, зростання витрат на маркетинг та зміна поведінки споживачів сприяють концентрації туристичних агентств навколо більш потужних мережевих структур. У результаті на ринку формується група франчайзингових мереж, які не лише пропонують готові бізнес-моделі для туристичних агентств, а й активно просувають власні франчайзингові продукти як окремий напрям діяльності. Аналіз професійного інформаційного простору, спеціалізованих туристичних ресурсів та маркетингової активності учасників ринку свідчить, що найбільш помітними у цьому сегменті сьогодні виступають мережі XO Travel, «Поїхали з нами» та Tours & Tickets. Саме ці компанії найбільш активно розвивають франчайзинговий напрям, здійснюють системне просування власних програм співпраці та формують впізнавані бренди у сфері туристичного посередництва, що зумовлює доцільність їх подальшого аналізу як найбільш характерних представників сучасних франчайзингових моделей незалежних туристичних мереж України.

Аналіз франчайзингової пропозиції туристичної мережі XO Travel

У сучасних умовах розвитку туристичного ринку франчайзинг виступає одним із найбільш ефективних механізмів масштабування бізнесу, забезпечуючи поєднання підприємницької самостійності франчайзі із використанням перевіреної бізнес-моделі, відомого бренду та централізованої підтримки. Одним із прикладів подібної моделі на українському туристичному ринку є мережа XO Travel, яка пропонує декілька форматів співпраці для різних категорій учасників туристичного бізнесу.

Особливістю франчайзингової системи XO Travel є диференційований підхід до потенційних партнерів. Компанія пропонує два основні формати співробітництва: програму Travel Expert, орієнтовану на фізичних осіб та початківців у сфері туризму, а також програму XO Business, розраховану на функціонуючі туристичні агентства або підприємців, які вже мають практичний досвід роботи на ринку туристичних послуг.

Зазначений підхід дозволяє охопити широкий спектр потенційних франчайзі та сформувати багаторівневу систему розвитку туристичного бізнесу. Водночас обидва формати базуються на використанні єдиної екосистеми XO Travel, що включає програмне забезпечення, маркетингові інструменти, систему навчання, доступ до постачальників туристичних послуг та професійну спільноту агентів.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз франчайзингових продуктів XO Travel

Показник	Travel Expert	XO Business
Цільова аудиторія	Початківці та незалежні турагенти	Діючі туристичні агентства
Наявність юридичної особи	Необов'язкова	Обов'язкова
Досвід роботи в туризмі	Не вимагається	Від 1 року
Початковий внесок	149 євро на рік	Базове підключення безкоштовне
Роялті	Відсутнє	1–2% від бронювання
Навчання	Передбачене	Передбачене
CRM-система XO Pulse	Надається	Надається
Пошук турів та бронювання	Надається	Надається
Підтримка наставника	Так	Так
Доступ до професійної спільноти	Так	Так
Вимоги до офісу	Відсутні	Передбачені
Доступ до корпоративних сервісів	Базовий	Розширений
Можливість масштабування	Обмежена	Висока

Представлені дані свідчать, що Travel Expert фактично виконує функцію спрощеної моделі входження до туристичного бізнесу. Основний акцент робиться на навчанні, розвитку професійних компетенцій та забезпеченні доступу до технологічної інфраструктури мережі. Завдяки низькому рівню початкових інвестицій дана програма характеризується мінімальними фінансовими ризиками для учасників.

Натомість XO Business являє собою повноцінний франчайзинговий продукт, спрямований на розвиток уже функціонуючих туристичних підприємств. Дана модель передбачає інтеграцію агентства до корпоративної екосистеми бренду, використання спеціалізованих сервісів, централізованої підтримки та розширених можливостей для масштабування діяльності.

Однією з ключових конкурентних переваг XO Travel є створення комплексної бізнес-екосистеми, яка об'єднує технологічні, маркетингові, освітні та організаційні складові діяльності туристичного підприємства.

Важливе значення має використання власної цифрової платформи XO Pulse. Система забезпечує автоматизацію основних бізнес-процесів, ведення клієнтської бази, управління бронюваннями, контроль фінансових операцій та аналітичний супровід діяльності туристичного агентства. Внаслідок цього суттєво знижується адміністративне навантаження на персонал та підвищується ефективність управління підприємством.

Другою вагомою перевагою є наявність розвиненої системи навчання. Франчайзі отримують доступ до освітніх матеріалів, консультацій, практичних рекомендацій та професійної підтримки. Такий підхід сприяє швидшому входженню нових учасників на ринок та зменшує ризик помилок на початкових етапах діяльності.

Значною перевагою виступає також інтеграція з великою кількістю туроператорів та постачальників туристичних послуг. Це дозволяє агентам формувати більш конкурентоспроможний туристичний продукт та оперативно реагувати на зміни ринкового попиту.

Крім того, франчайзі отримують доступ до сформованого бренду, маркетингових матеріалів, готових бізнес-процесів і професійної спільноти, що

позитивно впливає на швидкість розвитку підприємницької діяльності.

Таблиця 3.2

SWOT-матриця франчайзингової системи XO Travel

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відомий бренд на туристичному ринку	Обмежена відкритість фінансової звітності
Низький поріг входження для Travel Expert	Залежність від централізованої платформи
Розвинена CRM-система	Роялті для бізнес-моделі
Навчання та менторська підтримка	Необхідність виконання корпоративних стандартів
Доступ до широкої мережі партнерів	Відсутність детальних фінансових прогнозів
Масштабна професійна спільнота	Вимоги до агентств у Business-сегменті
Можливості	Загрози
Розширення мережі в регіонах України	Зниження туристичного попиту
Зростання популярності онлайн-продажів	Посилення конкуренції серед мереж
Автоматизація бізнес-процесів	Економічна нестабільність
Розвиток міжнародних напрямків	Геополітичні ризики
Підвищення цифровізації туристичного бізнесу	Зміни у законодавчому регулюванні

Попри значну кількість переваг, франчайзингова система XO Travel характеризується певними ризиками. Насамперед це залежність франчайзі від функціонування центральної інформаційної системи та стратегічних рішень франчайзера. У випадку зміни умов співпраці або тарифної політики частина бізнес-процесів агентства може потребувати адаптації.

Другим ризиком є висока залежність результатів діяльності від загального стану туристичного ринку. Туристична галузь традиційно характеризується підвищеною чутливістю до економічних криз, політичної нестабільності, пандемій та інших зовнішніх чинників.

Для учасників програми Travel Expert додатковим ризиком може виступати відсутність практичного досвіду роботи в туризмі. Незважаючи на наявність

навчальних програм, успішність діяльності значною мірою залежатиме від особистих навичок продажу, комунікації та залучення клієнтів.

Аналіз франчайзингової пропозиції мережі туристичних агентств «Поїхали з нами»

Франчайзингова модель мережі туристичних агентств «Поїхали з нами» є однією з найбільш розвинених та впізнаваних на українському туристичному ринку. Компанія позиціонує себе як багаторічного лідера туристичного агентського сегмента та акцентує увагу на більш ніж двадцятирічному досвіді функціонування у сфері туристичного бізнесу. Основною особливістю франчайзингової системи є орієнтація на широке коло потенційних партнерів, включаючи осіб без попереднього досвіду роботи в туризмі. За інформацією компанії, понад 70 % франчайзі до початку співпраці не працювали у туристичній галузі, що свідчить про високий рівень стандартизації бізнес-процесів та значну роль корпоративного навчання.

На відміну від багатьох туристичних франшиз, які орієнтуються переважно на діючих агентів або підприємців, франчайзингова система «Поїхали з нами» передбачає можливість відкриття туристичного агентства практично з нуля. Такий підхід розширює потенційну аудиторію франчайзі та забезпечує більш інтенсивне розширення мережі.

Компанія пропонує два формати співробітництва: класичну офісну франшизу та онлайн-франшизу. Це дозволяє адаптувати бізнес-модель до різних фінансових можливостей і форматів ведення підприємницької діяльності.

Проведене порівняння свідчить, що класична франшиза орієнтована на створення повноцінного офісу туристичної агенції з можливістю формування власної команди менеджерів та подальшого розширення бізнесу. Онлайн-франшиза характеризується значно нижчим рівнем стартових інвестицій та може розглядатися як спрощена модель входження на ринок туристичних послуг.

Система запуску франчайзингового підприємства складається з кількох послідовних етапів. Спочатку проводиться консультаційна зустріч із потенційним партнером, після чого здійснюється укладання договору та сплата франчайзингового внеску. Наступним етапом виступає навчання керівника та

персоналу, яке триває орієнтовно один місяць. Після завершення навчання здійснюється погодження місця розташування офісу, його облаштування відповідно до корпоративних стандартів та запуск рекламної кампанії.

Таблиця 3.3

Порівняльний аналіз форматів франшизи «Поїхали з нами»

Показник	Класична франшиза	Онлайн-франшиза
Формат роботи	Повноцінне туристичне агентство	Дистанційний продаж туристичних послуг
Франчайзинговий внесок	60–100 тис. грн	50 тис. грн
Наявність офісу	Обов'язкова	Необов'язкова
Інвестиції в запуск	Від 150 тис. грн	Значно нижчі
Бренд	Надається	Надається
CRM-система	Надається	Надається
Навчання	Передбачене	Передбачене
Реклама	Передбачена	Передбачена
Підтримка франчайзера	Постійна	Постійна
Роялті	0,1–2 % від продажу туру	0,1–2 % від продажу туру
Цільова аудиторія	Підприємці та агентства	Початківці та самозайняті особи
Потенціал масштабування	Високий	Середній

Важливою особливістю є те, що франчайзер бере активну участь у підготовці підприємства до відкриття, що дозволяє знизити ризики помилкових управлінських рішень на початковому етапі діяльності.

Однією з переваг франшизи є відносно прозора фінансова модель. Розмір паушального внеску залежить від формату співпраці та населеного пункту. Для класичного формату він становить від 60 до 100 тис. грн, тоді як для онлайн-франшизи складає 50 тис. грн. Початкові інвестиції у відкриття офісу оцінюються від 150 тис. грн.

Компанія декларує відсутність фіксованих щомісячних платежів. Натомість використовується система роялті, розмір якої коливається від 0,1 до 2

% вартості реалізованого туристичного продукту залежно від туроператора та напрямку подорожі. Фінансові умови франшизи передбачають паушальний внесок у межах 60–100 тис. грн, тоді як для онлайн-формату він становить 50 тис. грн. Мінімальні інвестиції в облаштування офісу починаються від 150 тис. грн. Роялті залежить від обраного пакета співпраці та коливається від 0,1 до 2 %.

Середня вартість реалізованого туру становить близько 70 тис. грн, при цьому агентська комісія досягає 7 тис. грн. Відповідно, чистий дохід турагента формується на рівні близько 10 % від вартості проданого туристичного продукту.

Таблиця 3.4

SWOT-матриця франшизи

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока впізнаваність бренду	Значні стартові інвестиції для офісного формату
Понад 20 років роботи на ринку	Залежність від репутації мережі
Навчання співробітників з нуля	Необхідність дотримання корпоративних стандартів
Власна CRM-система	Відсутність гарантій досягнення заявлених фінансових показників
Генерація лідів та маркетингова підтримка	Висока залежність від стану туристичного ринку
Відсутність фіксованих щомісячних платежів	Обов'язкові витрати на утримання офісу
Можливості	Загрози
Розширення туристичного попиту	Економічні кризи
Зростання онлайн-продажів	Воєнні ризики
Розвиток внутрішнього туризму	Посилення конкуренції
Масштабування мережі	Зниження купівельної спроможності населення
Використання цифрових технологій	Зміни в міжнародній туристичній політиці

Особливу увагу привертають наведені компанією показники продуктивності. За інформацією франчайзера, один менеджер-початківець здатний реалізовувати в середньому близько 10 турів на місяць протягом першого року роботи. За середнього розміру комісії 7 тис. грн це формує близько

70 тис. грн валового комісійного доходу на одного менеджера щомісячно. Крім того, компанія прогнозує збільшення обсягів діяльності агентства у 1,5–2 рази вже на другому році функціонування. Ключовою перевагою франшизи виступає висока впізнаваність бренду на національному туристичному ринку. Компанія позиціонує себе як найбільшу мережу туристичних агентств України та наголошує на багаторічному лідерстві у своєму сегменті. Важливе значення має наявність власної CRM-системи, яка забезпечує автоматизацію значної частини бізнес-процесів. Додатковими перевагами виступають централізована маркетингова підтримка, надання потенційних клієнтів за умови виконання маркетингових рекомендацій, навчання персоналу та постійний супровід франчайзі. Фактично франчайзі отримує не лише право користування брендом, а й готову бізнес-систему, яка охоплює продажі, рекламу, управління клієнтською базою, стандарти обслуговування та технологічну підтримку.

Аналіз франчайзингової пропозиції туристичної мережі Tours & Tickets

Франчайзингова пропозиція Tours & Tickets має специфічну природу, оскільки її формування пов'язане не лише з розвитком туристичної мережі, а й із попереднім створенням власних цифрових продуктів для туристичних агентств. Спочатку компанія розвивалася як сервісна та ІТ-орієнтована структура, що пропонувала туристичному бізнесу інструменти автоматизації підбору турів, зокрема систему консолідованого пошуку пропозицій туроператорів. Така система дала змогу агентствам не здійснювати окремий пошук на сайтах різних операторів, а порівнювати туристичні продукти, вартість, готельну базу та перельоти в єдиному інформаційному середовищі.

Подальший розвиток компанії був пов'язаний із розширенням спектра ІТ-послуг для туристичного ринку, зокрема створенням сайтів для агентств та впровадженням CRM-системи «Мої туристи». Унаслідок цього Tours & Tickets сформувала не лише туристичний бренд, а й технологічну основу для обслуговування агентської мережі. Саме ця передісторія пояснює специфіку франчайзингової моделі ТАТ: компанія пропонує партнерам не тільки приєднання до туристичної мережі, а доступ до системи цифрових інструментів, які забезпечують автоматизацію значної частини операційної діяльності.

Порівняльний аналіз моделей співпраці Tours & Tickets

Показник	Свій бренд	Ко-бренд	Бренд ТАТ
Формат позиціонування	Агентство зберігає власну назву	Поєднання власного бренду з брендом ТАТ	Повноцінна робота під брендом ТАТ
Рівень інтеграції в мережу	Базовий	Середній	Найвищий
Брендування офісу	Не є обов'язковим	Часткове або спільне	Повне брендування
Вимоги до офісу	Мінімальні	Вищі, ніж у моделі власного бренду	Найбільш формалізовані
Захист території	Обмежений або відсутній	Частковий	Передбачений у межах умов мережі
Доступ до туроператорів	Надається	Надається	Надається
CRM та пошук турів	Надаються	Надаються	Надаються
Маркетингова підтримка	Базова	Розширена	Найбільш повна
Ліди	Обмежений доступ	Розширений доступ	Пріоритетний доступ
Розміщення на сайті ТАТ	Обмежене	Передбачене	Найбільш помітне
Навчання	Передбачене	Передбачене	Передбачене у розширеному форматі
Рекламні можливості	Базові	Розширені	Пріоритетні
Рівень самостійності франчайзі	Найвищий	Середній	Найнижчий
Потенціал масштабування в межах мережі	Середній	Високий	Найвищий

Франчайзингова пропозиція Tours & Tickets передбачає три моделі співпраці: роботу під власним брендом агентства, формат ко-бренду та

повноцінне використання бренду ТАТ. Такий підхід дозволяє залучати різні категорії партнерів: незалежні агентства, які прагнуть зберегти власну ідентичність; компанії, зацікавлені у поєднанні власного бренду з можливостями мережі; а також підприємців, які готові працювати під брендом Tours & Tickets.

Порівняння трьох моделей свідчить, що Tours & Tickets використовує гнучкий підхід до франчайзингової співпраці. Формат «Свій бренд» є найбільш прийнятним для вже діючих туристичних агентств, які не бажають втрачати власну назву, клієнтську базу та ринкову ідентичність. У цьому випадку франчайзингова пропозиція фактично виконує функцію технологічного та організаційного підсилення бізнесу.

Модель «Ко-бренд» є проміжним варіантом, який дозволяє поєднати власну репутацію агентства з можливостями мережі Tours & Tickets. Такий формат є доцільним для агентств, які вже мають певну впізнаваність, але прагнуть посилити довіру клієнтів через приналежність до ширшої туристичної мережі.

Формат «Бренд ТАТ» найбільше наближений до класичної франчайзингової моделі. Він передбачає глибшу інтеграцію до мережі, повніше використання бренду, ширшу маркетингову підтримку та вищий рівень стандартизації діяльності. Водночас цей формат зменшує самостійність франчайзі, оскільки діяльність агентства має більшою мірою відповідати корпоративним вимогам мережі.

Франчайзингова система Tours & Tickets побудована на принципі зниження бар'єрів входження до мережі. На сайті компанії підкреслюється відсутність вступних внесків і роялті, що суттєво відрізняє ТАТ від значної частини туристичних франшиз, де передбачені паушальні платежі або регулярні відрахування. Така модель може бути особливо привабливою для невеликих агентств, які мають обмежений інвестиційний ресурс, але прагнуть отримати доступ до професійної інфраструктури.

Важливою умовою співпраці є надання партнерам доступу до бронювання турів через різних туроператорів. Компанія декларує можливість роботи через один договір для бронювання турів, що спрощує операційну діяльність

агентства. Для франчайзі це означає зменшення адміністративного навантаження, скорочення кількості окремих договірних відносин та спрощення взаємодії з постачальниками туристичних послуг.

Окрему роль у системі співпраці відіграє навчання. Tours & Tickets пропонує базовий курс з туризму для партнерів і менеджерів, а також додаткові консультації з таргетингу, бухгалтерських і юридичних питань. Це підвищує прикладну цінність франшизи, оскільки партнер отримує не лише доступ до бренду та цифрових сервісів, а й організаційно-методичний супровід.

Фінансова модель Tours & Tickets суттєво відрізняється від більшості франчайзингових пропозицій туристичного ринку, оскільки не передбачає сплати паушального внеску та класичного роялті. Початкові інвестиції, необхідні для запуску агентства, становлять орієнтовно 100–200 тис. грн і спрямовуються насамперед на облаштування офісу, технічне оснащення робочих місць, рекламне оформлення та організацію операційної діяльності. За інформацією компанії, орієнтовний строк виходу на окупність становить 4–6 місяців, тоді як повне повернення вкладених коштів очікується протягом 1–2 років.

Водночас відсутність формального роялті не означає повної відсутності винагороди франчайзера. Особливістю моделі Tours & Tickets є використання власної технологічної інфраструктури та партнерських договорів із туроператорами, які забезпечують мережі підвищені комісійні ставки порівняно зі стандартними агентськими умовами. Франчайзі отримує базову агентську комісію, тоді як різниця між підвищеною комісією, що нараховується мережі, та виплатою агентству фактично виконує функцію роялті. Таким чином, винагорода франчайзера автоматично формується через механізм бронювань і безпосередньо прив'язана до обсягів продажів. Для партнера така модель є більш комфортною, оскільки не передбачає окремих регулярних платежів і не створює додаткового фінансового навантаження в періоди низької ділової активності. Орієнтовно такий прихований механізм винагороди еквівалентний 1–2 % вартості реалізованого туристичного продукту.

Ключовою конкурентною перевагою Tours & Tickets є технологічна складова франчайзингової пропозиції. На відміну від багатьох туристичних мереж, де цифрові інструменти виконують допоміжну функцію, у даному випадку вони є одним із базових елементів бізнес-моделі. Франчайзі безкоштовно отримує доступ до CRM-системи та пошукової платформи підбору турів, що дозволяє автоматизувати роботу з клієнтською базою, контролювати заявки, прискорювати процес бронювання та знижувати операційні витрати. Додатковою перевагою є доступ до широкого кола українських і закордонних туроператорів, що розширює асортимент туристичних продуктів та підвищує конкурентоспроможність агентства.

Важливою особливістю франшизи є також гнучка брендова політика. Компанія пропонує декілька моделей співпраці, що дозволяє залучати як новостворені туристичні агентства, так і діючі підприємства, які прагнуть зберегти власний бренд та клієнтську базу. Крім того, франчайзер не встановлює обов'язкових планів продажів, що дає можливість адаптувати масштаби діяльності до особливостей локального ринку та поточного попиту на послуги.

Основні ризики франчайзингової моделі Tours & Tickets можна поділити на ринкові, організаційні та технологічні. Ринкові ризики пов'язані із загальною нестабільністю туристичної галузі, залежністю від платоспроможного попиту населення, сезонності, міжнародної мобільності та діяльності туроператорів.

Організаційні ризики стосуються здатності франчайзі ефективно використовувати надані інструменти. Наявність CRM, пошуку турів і доступу до операторів сама по собі не гарантує високих продажів. Результат залежатиме від якості роботи менеджерів, рівня клієнтського сервісу, ефективності комунікації з туристами та здатності агентства системно працювати з повторними продажами. Технологічні ризики є особливо важливими саме для ТАТ, оскільки конкурентна перевага компанії значною мірою базується на цифрових продуктах. У разі технічних збоїв, недостатнього оновлення сервісів або появи сильніших конкурентних ІТ-рішень частина переваг може бути послаблена.

SWOT-матриця франшизи Tours & Tickets

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відсутність вступного внеску та роялті	Менша туристична впізнаваність бренду порівняно з окремими великими роздрібними мережами
Наявність трьох моделей співпраці	Залежність ефективності від цифрових сервісів
Безкоштовна CRM та система пошуку турів	Потреба у навчанні персоналу роботі з технологічними інструментами
Доступ до українських і закордонних туроператорів	Не всі переваги однаково доступні в кожній моделі співпраці
Підвищена агентська комісія	Обмежена деталізація окремих фінансових показників
Відсутність обов'язкових планів продажів	Вища складність порівняно з простими агентськими моделями
Можливість зберегти власний бренд	Необхідність підтримувати відповідний рівень цифрової компетентності
Можливості	Загрози
Подальша цифровізація туристичного бізнесу	Зниження туристичного попиту в умовах економічної нестабільності
Залучення діючих агентств, які не хочуть втрачати власний бренд	Посилення конкуренції між туристичними мережами
Розвиток онлайн-продажів	Технологічні збої або потреба в постійному оновленні ІТ-рішень
Розширення партнерської мережі в регіонах	Залежність від туроператорів і міжнародної туристичної кон'юнктури
Підвищення ролі CRM і автоматизації продажів	Зниження купівельної спроможності населення
Формування технологічної переваги над класичними франшизами	Кіберризики та вимоги до захисту клієнтських даних

Водночас зазначені ризики частково компенсуються тим, що Tours & Tickets має власну технологічну базу, гнучкі формати співпраці та не встановлює для партнерів жорстких фінансових зобов'язань у вигляді роялті чи обов'язкових планів продажів.

3.2 Аналіз туроператорських франчайзингових пропозицій

Розглянуті раніше франчайзингові пропозиції мають спільну особливість: усі вони були сформовані незалежними туристичними мережами або компаніями, діяльність яких первинно не була пов'язана безпосередньо зі створенням туристичного продукту. Так, мережі «Поїхали з нами» та XO Travel розвивалися насамперед як агентські об'єднання, орієнтовані на реалізацію туристичних послуг різних туроператорів, тоді як Tours & Tickets виникла на основі ІТ-компанії, яка спеціалізувалася на розробці програмного забезпечення та цифрових рішень для туристичної галузі. Саме зазначені франчайзингові системи фактично залишаються найбільш активними та представленими на сучасному туристичному ринку України. Водночас протягом різних етапів розвитку вітчизняної туристичної індустрії функціонували й інші франчайзингові мережі, які свого часу займали помітні позиції на ринку туристичного посередництва. До таких можна віднести мережі «Море турів», «Агенція гарячих путівок» та низку інших компаній. Проте під впливом змін ринкового середовища, посилення конкуренції, економічних криз та трансформацій туристичного ринку частина з них припинила діяльність, частина суттєво скоротила масштаби функціонування, а окремі мережі фактично трансформувалися у сукупність незалежних туристичних агентств без ознак розгалуженої франчайзингової системи. У результаті саме франчайзингові пропозиції XO Travel, «Поїхали з нами» та Tours & Tickets сьогодні можуть розглядатися як найбільш характерні приклади незалежних туристичних мереж, що продовжують активно розвивати франчайзинговий напрям діяльності в сучасних умовах функціонування туристичного ринку України.

Водночас на туристичному ринку існує інша категорія франчайзингових систем, яка суттєво відрізняється від розглянутих моделей. Йдеться про франчайзингові пропозиції, сформовані безпосередньо туроператорами. На відміну від агентських мереж, туроператори є виробниками туристичного продукту, оскільки саме вони здійснюють формування комплексного туристичного пакета шляхом поєднання транспортних послуг, розміщення,

трансферного обслуговування, страхування, екскурсійного супроводу та інших складових подорожі. У результаті туристичний продукт створюється саме туроператором, тоді як туристичні агентства виконують функції його просування та реалізації кінцевому споживачеві.

Саме тому франчайзингові системи туроператорів мають певні специфічні особливості. Якщо незалежні агентські мережі зазвичай орієнтуються на співпрацю з максимально широким колом постачальників туристичних послуг, то франчайзингові мережі туроператорів більшою мірою спрямовані на збільшення обсягів реалізації власного туристичного продукту. У цьому випадку франчайзинг виступає не лише інструментом розширення мережі продажів, а й механізмом зміцнення ринкових позицій туроператора, формування лояльної агентської мережі та забезпечення стабільних каналів збуту.

До початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну франчайзингові програми активно розвивалися багатьма міжнародними та національними туроператорами. Найбільш відомими серед них були TUI, ANEX Tour, Join UP!, Coral Travel та низка інших компаній, які протягом багатьох років займали провідні позиції на українському ринку виїзного туризму. Їхні франчайзингові мережі об'єднували сотні туристичних агентств, які працювали під брендами туроператорів та отримували доступ до спеціальних комерційних умов, маркетингової підтримки, навчальних програм і централізованих систем бронювання.

Однак після початку повномасштабної війни у 2022 році туристичний ринок України зазнав суттєвих структурних трансформацій, які безпосередньо вплинули на діяльність туроператорів та їх франчайзингових мереж. Одним із ключових факторів стало закриття повітряного простору України для цивільної авіації. Унаслідок цього фактично припинилися прямі туристичні авіаперевезення з українських аеропортів, які протягом багатьох років були основою функціонування масового виїзного туризму. Якщо до 2022 року більшість туристичних пакетів формувалася на основі чартерних або регулярних авіарейсів із Києва, Харкова, Львова, Одеси, Запоріжжя та інших міст України,

то після початку війни туристичні потоки були змушені переорієнтуватися на використання транспортної інфраструктури сусідніх держав.

Зазначені зміни суттєво вплинули на економічну ефективність туристичного бізнесу. Туристам необхідно додатково витратити час та кошти на переїзд до аеропортів Польщі, Молдови, Румунії, Угорщини чи інших країн. Це призводить до подорожчання туристичних пакетів та зниження їх конкурентоспроможності порівняно з довоєнним періодом. Крім того, значно збільшилася тривалість самої подорожі, що також негативно впливає на споживчу привабливість туристичних послуг.

Частина туроператорів не змогла адаптуватися до нових умов функціонування ринку. Окремі компанії припинили діяльність або суттєво скоротили масштаби присутності в Україні. Зокрема, діяльність бренду TUI на українському ринку була припинена через санкційні обмеження, пов'язані зі структурою власності міжнародної компанії та наявністю осіб, які підтримували військову агресію проти України. Водночас туроператор ANEX Tour значною мірою переорієнтував свою діяльність на інші європейські ринки, що призвело до суттєвого скорочення його присутності в Україні.

Навіть ті туроператори, які продовжили працювати на українському ринку, були змушені переглянути підходи до організації туристичних перевезень. Частково авіаційні тури були замінені автобусними програмами до аеропортів сусідніх держав або автобусними турами безпосередньо до курортних регіонів Європи. Проте місткість автобусних перевезень є суттєво меншою порівняно з авіаційними рейсами, а тривалість подорожей значно збільшується. У результаті загальні обсяги туристичних перевезень і реалізації туристичних пакетів залишаються істотно нижчими порівняно з показниками довоєнного періоду.

Разом із тим український туристичний ринок продемонстрував достатньо високий рівень адаптивності до кризових умов. Частина туроператорів змогла не лише зберегти діяльність, а й продовжити розвиток агентських мереж та франчайзингових програм. Це свідчить про збереження попиту на організовані туристичні подорожі навіть в умовах воєнного стану та суттєвих обмежень транспортної доступності.

Особливий науковий інтерес становлять франчайзингові пропозиції туроператорів, які продовжують функціонувати в сучасних умовах та пропонують туристичним агентствам інтеграцію до власних мереж продажів. На відміну від незалежних агентських об'єднань, такі франчайзингові системи формуються навколо конкретного виробника туристичного продукту та передбачають більш тісну взаємодію між туроператором і франчайзі. Саме тому їх аналіз дозволяє оцінити особливості функціонування франчайзингових моделей, побудованих безпосередньо виробниками туристичних послуг, а також визначити їх конкурентні переваги, обмеження та перспективи розвитку в умовах сучасного українського туристичного ринку.

У подальшому доцільно здійснити детальний аналіз франчайзингових пропозицій двох туроператорів, які продовжують активно працювати на українському ринку та розвивати власні франчайзингові мережі. Це дозволить порівняти особливості франчайзингу, сформованого виробниками туристичного продукту, із моделями незалежних туристичних мереж та оцінити їх місце у сучасній системі туристичного бізнесу України.

Аналіз франчайзингової пропозиції туроператора Join UP!

Франчайзингова пропозиція Join UP! належить до іншого типу франчайзингових моделей порівняно з раніше розглянутими агентськими та технологічними мережами. Якщо XO Travel, «Поїхали з нами» та Tours & Tickets переважно орієнтовані на організацію продажу туристичних послуг різних туроператорів, то Join UP! є безпосередньо туроператором, тобто суб'єктом, який бере участь у формуванні туристичного продукту та організації його реалізації через агентську мережу. Саме тому франчайзингова модель Join UP! має не лише агентський, а й збутовий характер. Вона спрямована на розширення каналів продажу туристичного продукту туроператора, посилення присутності бренду в регіонах, формування лояльної мережі туристичних агентств та підвищення впізнаваності компанії серед кінцевих споживачів. На сайті франчайзингової програми Join UP! акцентується увага на приєднанні до українського туроператора, стратегічному партнерстві з авіакомпанією SkyUp Airlines, прозорих умовах вступу, підтримці 24/7, навчанні, власному мобільному додатку

та широкому виборі напрямків як із України, так і інших країн.

Важливою особливістю є те, що Join UP! продовжує розвивати франчайзингову мережу навіть в умовах воєнного стану та суттєвого обмеження авіаційної доступності України. На сайті компанії зазначено, що франшиза працює в Україні, Польщі та Молдові, а сама компанія декларує подальше розширення. Це свідчить про трансформацію франчайзингової моделі з суто національного формату в ширшу міжнародну систему присутності бренду.

Таблиця 3.7

Порівняльний аналіз франчайзингових програм Join UP!

Показник	Winner	Junior
Основна цільова аудиторія	Досвідчені туристичні агентства категорії Winner/Leader	Агентства, що прагнуть розвиватися разом із Join UP!
Позиціонування програми	Програма лояльності для найкращих партнерів	Програма підтримки для старту та розвитку
Вступний внесок	1 грн	від 40 000 до 90 000 грн залежно від міста
Щомісячне роялті	Передбачене після 3 місяців канікул	Передбачене після 3 місяців канікул
Розмір роялті	від 60 до 150 дол. США залежно від міста	від 60 до 150 дол. США залежно від міста
Максимальна базова комісія	12 %	12 %
Підключення до системи запитів від туристів	Так	Так
Участь у рекламних активностях	Так	Так
Кураторська підтримка	24/7	24/7
Навчання менеджерів і керівників	Передбачене	Передбачене
Рекламні тури для мережі	Передбачені	Передбачені
Формат розвитку	Для сильних чинних партнерів	Для агентств із потенціалом розвитку
Інвестиційний бар'єр входження	Мінімальний	Вищий

Франчайзингова пропозиція Join UP! передбачає дві основні програми співпраці: **Winner** та **Junior**. Їх наявність свідчить про сегментацію потенційних партнерів залежно від рівня досвіду, ринкової позиції та готовності агентства до інтеграції у франчайзингову мережу.

З наведеного порівняння видно, що програма Winner є більш привілейованим форматом співпраці, орієнтованим на агентства, які вже мають високі результати продажів або належать до категорії провідних партнерів туроператора. Вступний внесок у розмірі 1 грн фактично має символічний характер і свідчить про те, що для цієї категорії партнерів ключовим критерієм є не інвестиційна спроможність, а попередня ефективність співпраці з туроператором.

Програма Junior, навпаки, орієнтована на ширше коло агентств, які прагнуть розпочати або посилити співпрацю з Join UP!. Вона передбачає вступний внесок, розмір якого залежить від міста відкриття агентства. Найвищий внесок встановлено для Києва та Львова — 90 000 грн, для Харкова, Одеси, Дніпра і Вінниці — 70 000 грн, для низки обласних центрів — 50 000 грн, а для інших міст — 40 000 грн.

Умови входження до франчайзингової мережі Join UP! мають достатньо чіткий характер і стосуються як фінансових, так і організаційно-просторових вимог. Компанія визначає базові вимоги до офісу: розташування на першому поверсі, наявність окремого входу, мінімальна площа 17–18 м² та знаходження у трафіковій зоні. Такі вимоги свідчать про орієнтацію франшизи на фізичну присутність агентства у місцях із потенційно високою клієнтською прохідністю.

Процес приєднання до мережі передбачає вибір відповідної локації, погодження її з центральним офісом, вибір оснащення офісу та укладання договору. На сайті зазначено, що після проходження цих етапів партнер може стати частиною мережі орієнтовно через чотири тижні. Важливою складовою співпраці є кураторська підтримка 24/7. Для франчайзі це має практичне значення, оскільки туристичний бізнес часто пов'язаний із нестандартними ситуаціями: зміною рейсів, уточненням умов проживання, проблемами з документами, трансферами, страхуванням або комунікацією з туристами під час

подорожі. Наявність постійної підтримки з боку туроператора зменшує операційні ризики агентства та підвищує якість обслуговування клієнтів. Окремо слід зазначити підключення до системи генерації запитів від туристів. Такий інструмент є важливою перевагою франчайзингової моделі, оскільки дозволяє агентству отримувати потенційних клієнтів не лише завдяки власним рекламним каналам, а й через централізовану систему туроператора.

Фінансова модель Join UP! побудована на поєднанні вступного внеску, щомісячного роялті та потенційної комісійної вигоди від продажу туристичного продукту. Для програми Winner вступний внесок становить 1 грн, що фактично робить її фінансово доступною для найбільш результативних партнерів. Для програми Junior вступний внесок є диференційованим і залежить від міста відкриття агентства: від 40 000 грн до 90 000 грн.

Щомісячне роялті є однаковим за логікою для обох програм і залежить від розміру населеного пункту. Для Києва воно становить 150 дол. США, для Харкова, Одеси, Львова, Дніпра та Запоріжжя — 125 дол. США, для міст із населенням до 250 тис. осіб — 100 дол. США, для міст із населенням 100–250 тис. осіб — 75 дол. США, а для міст із населенням менше 100 тис. осіб — 60 дол. США. Оплата здійснюється у гривні за курсом НБУ на день виставлення рахунку. Важливою перевагою є надання тримісячних канікул на оплату роялті.

Фінансова привабливість франшизи полягає в тому, що вона поєднує відносно помірний рівень вступного внеску для програми Junior із доступом до відомого туроператорського бренду, системи підтримки, рекламних активностей та підвищеної комісії. Водночас наявність щомісячного роялті означає, що франчайзі має забезпечувати стабільний обсяг продажів для покриття регулярних платежів і поточних витрат офісу.

Ключовою конкурентною перевагою Join UP! є статус туроператора. Це відрізняє компанію від агентських мереж, які самі не формують туристичний продукт, а лише організовують його продаж. Для франчайзі така модель означає пряму взаємодію з виробником туристичного продукту, доступ до спеціальних умов і більшу залученість до збутової системи туроператора.

Другою перевагою є стратегічне партнерство з авіакомпанією SkyUp Airlines. В умовах сучасного туристичного ринку це має важливе значення, оскільки авіаційна складова є однією з базових у формуванні пакетних турів. Навіть за умов закритого повітряного простору України наявність авіаційного партнера посилює можливості туроператора на міжнародних ринках і під час організації туристичних програм із сусідніх країн.

Третьою перевагою виступає широка географія туристичних напрямків. На сайті франшизи зазначено пакетні тури з України, Молдови, Польщі, Румунії, та інших країн. Це свідчить про міжнародну диверсифікацію бізнесу та можливість адаптації до змін транспортної доступності. До важливих конкурентних переваг також належать власний мобільний додаток для пошуку й бронювання турів, програми навчання для менеджерів і керівників, кураторська підтримка, участь у масштабних рекламних кампаніях та система генерації запитів від туристів. У сукупності ці елементи формують комплексну франчайзингову пропозицію, що поєднує бренд, туроператорський продукт, маркетинг і сервісний супровід.

Ризики франчайзингової пропозиції Join UP! пов'язані передусім зі специфікою туроператорської моделі. На відміну від незалежних агентських мереж, які можуть більш гнучко працювати з великою кількістю постачальників, франшиза туроператора значною мірою орієнтована на просування продукту власного бренду. Це створює перевагу у вигляді прямого доступу до туроператорської системи, але водночас підвищує залежність франчайзі від асортименту, цінової політики, напрямків і репутації конкретного туроператора.

Другим суттєвим ризиком є транспортна залежність. Закриття повітряного простору України з 2022 року істотно змінило модель виїзного туризму. За таких умов туристичні програми дедалі більше залежать від виїздів через сусідні країни, автобусних маршрутів до іноземних аеропортів та загальної готовності туристів витратити більше часу на дорогу.

Третій ризик має фінансовий характер. Щомісячне роялті, прив'язане до долара США, може створювати додаткове навантаження на франчайзі в умовах валютних коливань. Особливо це відчутно для невеликих міст або агентств із нерівномірними сезонними продажами.

Разом із тим зазначені ризики частково компенсуються силою бренду, наявністю програм Winner і Junior, кураторською підтримкою, рекламними активностями, системою генерації запитів і міжнародною присутністю компанії.

Таблиця 3.8

SWOT-матриця франшизи Join UP!

Сильні сторони	Слабкі сторони
Статус відомого українського туроператора	Значна залежність франчайзі від продуктового портфеля одного туроператора
Стратегічне партнерство зі SkyUp Airlines	Наявність щомісячного роялті
Дві програми співпраці — Winner і Junior	Вимоги до фізичного офісу та локації
Максимальна базова комісія до 12 %	Обмежена гнучкість у роботі з іншими постачальниками
Кураторська підтримка 24/7	Висока залежність від репутації центрального бренду
Система генерації запитів від туристів	Потреба у стабільному обсязі продажів для покриття регулярних платежів
Участь у рекламних активностях і національних акціях	Валютна прив'язка роялті до долара США
Міжнародна присутність франшизи	Залежність від транспортної доступності та зовнішніх ринків
Можливості	Загрози
Розширення мережі в Україні та за кордоном	Тривале збереження закритого повітряного простору України
Використання туристичних потоків із сусідніх країн	Зниження платоспроможного попиту населення
Посилення позицій через партнерство з авіакомпанією	Геополітичні ризики та воєнна нестабільність
Розвиток мобільних сервісів і онлайн-бронювання	Посилення конкуренції з боку агентських мереж
Формування лояльної мережі збуту туроператора	Зміни в умовах міжнародних перевезень
Залучення досвідчених агентств через програму Winner	Валютні коливання та подорожчання туристичного продукту

Аналіз франчайзингової пропозиції туроператора ALF

Франчайзингова пропозиція ALF є одним із найновіших франчайзингових продуктів на туристичному ринку України. На відміну від франшизи Join UP!, яка функціонує протягом тривалого періоду та має сформовану мережу партнерських агентств, франчайзинговий напрям ALF почав активно розвиватися лише у 2026 році. При цьому сама компанія має значно довшу історію функціонування на туристичному ринку та працює як туроператор понад 25 років.

Особливістю ALF є те, що компанія поєднує функції туроператора, організатора автобусних туристичних програм та власника транспортної інфраструктури. На сайті франчайзингової програми одним із ключових конкурентних аргументів виступає наявність власного транспорту, що є доволі рідкісним явищем для українського туристичного ринку. В умовах закритого повітряного простору України саме автобусний туризм став одним із головних сегментів виїзного туризму, тому дана перевага має важливе стратегічне значення.

Компанія декларує понад 25 років роботи на ринку, більше 1,6 млн туристів, понад 40 відкритих напрямків та значну активність у сфері рекламних турів. Це дозволяє позиціонувати франшизу ALF як продукт, сформований на основі тривалого практичного досвіду функціонування туроператора.

На відміну від Join UP!, де франчайзингова система побудована навколо декількох категорій агентств, ALF робить акцент на максимально простій моделі входження до бізнесу та декларує можливість відкриття туристичного агентства навіть без попереднього досвіду роботи в туристичній галузі.

Станом на 2026 рік ALF пропонує франчайзингову модель, яка складається з двох форматів співпраці: офлайн-формату та онлайн-формату. Найбільш детально на сайті представлений саме онлайн-формат, який позиціонується як інструмент швидкого старту без необхідності відкриття фізичного офісу.

Порівняльна характеристика форматів франшизи ALF

Показник	Онлайн-формат	Офлайн-формат
Наявність офісу	Не потрібний	Потрібний
Стартові витрати	Нижчі	Вищі
Вступний внесок	70 000 грн	Індивідуально
Роялті	Перші 3 місяці відсутнє	Передбачене
CRM-система	Надається	Надається
Навчання	Надається	Надається
Лідогенерація	Безкоштовна	Безкоштовна
Рекламні тури	За спеціальною вартістю	За спеціальною вартістю
Формат роботи	Дистанційний	Повноцінне агентство
Масштабування	Середнє	Високе

Порівняння форматів свідчить, що ALF орієнтується як на підприємців, які бажають відкрити класичне туристичне агентство, так і на тих, хто прагне працювати переважно в онлайн-середовищі. Такий підхід є характерною рисою сучасного туристичного ринку, де значна частина продажів поступово переходить у цифровий формат.

Однією з особливостей франчайзингової системи ALF є комплексний супровід франчайзі ще до моменту відкриття бізнесу. Компанія пропонує юридичний супровід, консультації щодо організації діяльності, технічну інтеграцію CRM-системи, а також навчання власників і менеджерів. Після запуску бізнесу франчайзі отримує персонального куратора та доступ до постійної підтримки.

Важливою складовою франчайзингової пропозиції виступає централізований маркетинг. Компанія забезпечує рекламні кампанії загальнонаціонального масштабу, надає готові рекламні матеріали та маркетингові рішення для регіонального просування. Це дозволяє зменшити витрати франчайзі на самостійну розробку маркетингових інструментів.

Додатковою перевагою є доступ до спеціалізованої CRM-системи, яка забезпечує ведення клієнтської бази, аналітику продажів, контроль заявок та автоматизацію основних бізнес-процесів туристичного агентства.

На відміну від багатьох франчайзингових систем, ALF також акцентує увагу на створенні франчайзингової спільноти, в межах якої франчайзі можуть обмінюватися досвідом та отримувати підтримку інших учасників мережі.

Фінансова модель ALF побудована на використанні вступного внеску та системи роялті. Для онлайн-формату франшизи вступний внесок становить 70 000 грн. Перші три місяці діяльності франчайзі звільняється від сплати роялті, після чого щомісячний платіж складає 5 000 грн.

Порівняно з франшизою Join UP! фінансова модель ALF є більш простою та зрозумілою для потенційного франчайзі. Водночас відсутність значної кількості публічних фінансових показників поки не дозволяє здійснити детальну оцінку прогнозованого рівня окупності інвестицій.

Основною конкурентною перевагою ALF виступає статус туроператора з багаторічним досвідом роботи на українському ринку. На відміну від агентських мереж, компанія бере безпосередню участь у формуванні туристичного продукту та організації туристичних перевезень.

Особливого значення набуває наявність власного транспорту. В умовах після 2022 року саме автобусні перевезення стали одним із ключових напрямів розвитку виїзного туризму в Україні. Компанія активно працює з автобусними турами до Албанії, Болгарії, Греції, Туреччини, Чорногорії, Хорватії та інших країн. Це забезпечує більшу незалежність від зовнішніх транспортних партнерів та дозволяє контролювати якість туристичного продукту.

До інших конкурентних переваг належать:

- понад 25 років досвіду роботи;
- більше 1,6 млн обслужених туристів;
- понад 40 туристичних напрямків;
- сучасна CRM-система;
- централізований маркетинг;
- безкоштовна лідогенерація;
- персональний куратор;
- власна франчайзингова екосистема;
- навчання та стажування персоналу.

SWOT-матриця франшизи ALF

Сильні сторони	Слабкі сторони
Власний туроператорський продукт	Новизна франчайзингової програми
Понад 25 років роботи на ринку	Відносно невелика франчайзингова мережа
Власний транспорт	Обмежена публічна інформація про фінансові результати франчайзі
Безкоштовна лідогенерація	Висока залежність від автобусного сегмента
CRM та централізований маркетинг	Не повністю сформована франчайзингова історія
Навчання та підтримка	Відсутність великої кількості кейсів успішних франчайзі
Можливості	Загрози
Розширення мережі у регіонах України	Зниження попиту на туристичні послуги
Зростання автобусного туризму	Воєнні ризики
Посилення цифрових продажів	Посилення конкуренції між франшизами
Розвиток онлайн-агентств	Зростання транспортних витрат
Розширення міжнародних напрямків	Економічна нестабільність населення

Головним ризиком франчайзингової моделі ALF є її відносна новизна. На відміну від франшиз Join UP!, «Поїхали з нами» або Tours & Tickets, які вже мають тривалий досвід розвитку франчайзингових мереж, система ALF лише починає масштабування цього напрямку діяльності. Відповідно, потенційним франчайзі складніше оцінити довгострокову ефективність моделі на основі практичного досвіду інших партнерів. Другий ризик пов'язаний зі значною орієнтацією компанії на автобусний туризм. Хоча саме цей сегмент демонструє найбільшу адаптивність до сучасних умов функціонування туристичного ринку України, він залишається чутливим до змін транспортної інфраструктури, прикордонних процедур та міжнародної ситуації. Водночас зазначені ризики частково компенсуються багаторічним досвідом туроператора, наявністю власної транспортної бази, централізованою підтримкою франчайзі.

3.3. Порівняльна характеристика та сегментування франчайзингових пропозицій на туристичному ринку України

Проведений аналіз франчайзингових пропозицій туристичного ринку України дозволяє констатувати, що сучасні франчайзингові системи суттєво відрізняються за походженням, функціональним призначенням, цільовою аудиторією франчайзі, рівнем інтеграції у корпоративну структуру та вимогами до організації бізнесу. Якщо окремі франшизи орієнтовані на осіб, які лише планують розпочати діяльність у сфері туризму, то інші спрямовані на розвиток уже функціонуючих туристичних агентств або інтеграцію до мережі конкретного туроператора. Крім того, в сучасних умовах дедалі більшого значення набувають цифрові платформи та CRM-системи, що сприяє формуванню нових франчайзингових моделей, основу яких становлять інформаційні технології та автоматизація бізнес-процесів. У зв'язку з цим доцільним є здійснення комплексного порівняльного аналізу франчайзингових пропозицій незалежних агентських мереж, технологічно орієнтованих компаній та туроператорів з метою визначення найбільш доцільних моделей співпраці для різних категорій туристичних агентств. Такий підхід дозволяє не лише оцінити конкурентні переваги окремих франшиз, але й сформулювати практичні рекомендації щодо вибору франчайзингової моделі залежно від рівня досвіду підприємця, формату діяльності, масштабів бізнесу та особливостей локального ринку туристичних послуг.

Результати проведеного аналізу свідчать про формування на туристичному ринку України декількох відносно самостійних франчайзингових сегментів. Перший сегмент представлений франшизами, орієнтованими на початківців та підприємців без досвіду роботи у сфері туризму. До нього належать насамперед програма Travel Expert мережі XO Travel, онлайн-франшиза «Поїхали з нами» та онлайн-модель ALF. Для зазначених франчайзингових продуктів характерними є невисокий рівень стартових інвестицій, наявність комплексного навчання та значна роль наставництва на початкових етапах діяльності. Фактично такі франшизи виконують функцію інструменту входження до туристичного бізнесу.

Матриця відповідності франчайзингових моделей різним категоріям туристичних агентств

Категорія турагентства	Найбільш доцільні франчайзингові моделі	Діапазон паушального внеску	Орієнтовний діапазон роялті	Обґрунтування вибору
Початківці без досвіду роботи в туризмі	XO Travel Travel Expert; «Поїхали з нами» Онлайн; ALF Онлайн	5–70 тис. грн	0–5 тис. грн/міс.	Передбачають навчання, супровід та відносно низький поріг входження
Самозайняті туристичні консультанти	XO Travel Travel Expert; «Поїхали з нами» Онлайн	5–50 тис. грн	0–2 % від продажу або відсутнє	Мінімальні вимоги до інфраструктури та можливість дистанційної роботи
Невеликі агентства у малих містах	Tours & Tickets; Join UP! Junior; ALF Онлайн	40–70 тис. грн	60–100 дол. або відсутнє	Помірні інвестиції та підтримка франчайзера
Агентства у середніх містах	Join UP! Junior; XO Business; Tours & Tickets Ко-бренд	50–90 тис. грн	1–2 % або 75–125 дол.	Поєднання впізнаваного бренду та достатньої автономності
Агентства у великих містах	«Поїхали з нами» Класична; Join UP! Winner; Tours & Tickets Бренд ТАТ	60–100 тис. грн	125–150 дол. або до 2 %	Найбільший потенціал масштабування та маркетингової підтримки
Діючі агентства з власним брендом	Tours & Tickets Свій бренд; Tours & Tickets Ко-бренд; XO Business	0–50 тис. грн	0–2 % або відсутнє	Дозволяють зберегти власний бренд
Агентства, орієнтовані на онлайн-продажі	Tours & Tickets; XO Travel; ALF Онлайн	5–70 тис. грн	0–5 тис. грн/міс.	Високий рівень цифровізації та автоматизації
Агентства, орієнтовані на офлайн-продажі	«Поїхали з нами» Класична; Join UP! Junior; Join UP! Winner	40–100 тис. грн	75–150 дол. США або до 2 %	Орієнтація на класичний формат роботи офісу
Агентства, які планують швидке масштабування	Join UP! Winner; «Поїхали з нами» Класична; XO Business	60–100 тис. грн	1–2 % або 125–150 дол. США	Максимальні можливості розвитку мережі
Агентства з обмеженими фінансовими ресурсами	Tours & Tickets; XO Travel Travel Expert	0–10 тис. грн	Відсутнє або мінімальне	Найнижчий фінансовий бар'єр входження

Другий сегмент формують франчайзингові системи, орієнтовані на функціонуючі туристичні агентства. Найбільш характерними представниками даної групи виступають XO Business та окремі формати співпраці Tours & Tickets. Основною особливістю цих моделей є можливість інтеграції до корпоративної екосистеми без необхідності повної відмови від власної ринкової ідентичності. Для багатьох агентств це дозволяє поєднати переваги незалежного бізнесу з доступом до CRM-систем, централізованого маркетингу та професійної підтримки.

Окремий сегмент формують технологічно орієнтовані франчайзингові моделі, найбільш вираженим представником яких є Tours & Tickets. На відміну від класичних агентських франшиз, конкурентні переваги даної системи базуються не стільки на силі бренду, скільки на використанні цифрових продуктів, автоматизації бізнес-процесів, спеціалізованих CRM-рішень та інтегрованих систем пошуку туристичного продукту. Саме тому зазначена франшиза є найбільш доцільною для агентств, які орієнтуються на розвиток дистанційних каналів продажу та цифрову трансформацію діяльності.

Четвертий сегмент представлений франчайзинговими системами туроператорів Join UP! та ALF. На відміну від агентських мереж, їх функціонування побудоване навколо реалізації власного туристичного продукту. У результаті франчайзі отримують прямий доступ до туроператорської інфраструктури, спеціальних комерційних умов, рекламної підтримки та системи генерації клієнтів. Водночас такі моделі характеризуються вищим рівнем інтеграції у корпоративну структуру та більшою залежністю від продуктової політики туроператора.

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що найбільш універсальними франчайзинговими системами виступають XO Travel та Tours & Tickets, які охоплюють широкий спектр потенційних партнерів — від початківців до професійних туристичних агентств. Для підприємств, які орієнтуються на масштабування діяльності у великих містах та прагнуть максимально використовувати потенціал відомого бренду, найбільш привабливими є франчайзингові програми Join UP! та «Поїхали з нами».

Водночас для агентств, що роблять ставку на цифровізацію, автоматизацію та дистанційні продажі, найбільший потенціал мають франчайзингові моделі Tours & Tickets, XO Travel та онлайн-формат ALF.

На основі проведеного аналізу франчайзингових пропозицій XO Travel, «Поїхали з нами», Tours & Tickets, Join UP! та ALF також можна виокремити такі основні тенденції розвитку туристичного франчайзингу в Україні.

1. Посилення ролі франчайзингу як інструменту зниження підприємницьких ризиків. В умовах воєнного часу відкриття самостійного туристичного агентства супроводжується високим рівнем невизначеності та ризиків. Саме тому більшість нових учасників ринку віддає перевагу франчайзинговим моделям, які дозволяють отримати готову бізнес-систему, доступ до перевірених технологій роботи, маркетингової підтримки, навчання та консультаційного супроводу. Фактично франчайзинг перетворюється на інструмент адаптації малого бізнесу до нестабільного ринкового середовища.

2. Перехід від офлайн-моделі роботи до поєднання офлайн- та онлайн-продажів. Однією з найпомітніших тенденцій стало зменшення залежності туристичного бізнесу від фізичних офісів. Значна кількість українців змінила місце проживання як у межах країни, так і за її межами. Водночас багато туристів продовжують співпрацювати зі своїми турагентами незалежно від місця перебування. У результаті франчайзингові мережі активно впроваджують дистанційні формати роботи, онлайн-консультації, електронний документообіг та цифрові канали продажів. Особливо чітко ця тенденція простежується у франчайзингових моделях XO Travel та ALF, які пропонують окремі онлайн-формати співпраці.

3. Активна цифровізація франчайзингових систем. Практично всі сучасні франчайзингові пропозиції містять елементи цифрової автоматизації бізнес-процесів. Якщо раніше конкурентною перевагою виступав переважно бренд, то сьогодні не менш важливими є CRM-системи, системи управління клієнтською базою, автоматизація продажів, цифровий документообіг та аналітичні інструменти. Найбільш яскраво ця тенденція проявляється у діяльності Tours & Tickets, яка сформувала власну франчайзингову модель на основі попередньо

створеної ІТ-інфраструктури. Водночас аналогічні інструменти активно впроваджують і інші мережі.

4. Розширення міжнародної складової туристичних продуктів. Закриття повітряного простору України суттєво змінило структуру туристичного ринку. На сьогодні туристичні агентства змушені працювати не лише з турами, що передбачають виїзд з України, але й з туристичними продуктами, які формуються на базі вильотів із Польщі, Румунії, Молдови, Чехії, Німеччини та інших європейських країн. Додатковим фактором є значна кількість українських громадян, які тимчасово проживають за кордоном, але продовжують користуватися послугами українських турагентів. У зв'язку з цим сучасні франчайзингові системи повинні забезпечувати доступ до міжнародних систем бронювання та широкої географії туристичних продуктів. Особливо це простежується у франчайзингових програмах туроператорів Join UP! та ALF.

5. Посилення значення маркетингової підтримки франчайзі. У сучасних умовах туристичним агентствам дедалі складніше самотійно формувати стабільний потік клієнтів. Саме тому більшість франчайзингових мереж включає до своїх пропозицій централізовану рекламу, генерацію лідів, просування через соціальні мережі, використання корпоративних сайтів та інші інструменти цифрового маркетингу. Фактично маркетинг стає окремим самотійним елементом франчайзингового продукту поряд із брендом та програмним забезпеченням.

6. Зростання ролі навчання та професійного супроводу. Практично всі проаналізовані франчайзингові системи передбачають навчання франчайзі та його персоналу. Це пояснюється тим, що значна частина потенційних партнерів не має попереднього досвіду роботи в туризмі. У зв'язку з цим франчайзери створюють власні освітні платформи, школи менеджерів, програми наставництва та консультаційної підтримки. Таким чином франчайзинг дедалі більше виконує не лише функцію розвитку мережі продажів, а й функцію професійної підготовки нових учасників ринку.

7. Формування гнучких моделей співпраці з франчайзі. Проведений аналіз свідчить, що сучасні франчайзингові мережі відмовляються від універсальної

моделі роботи. Натомість пропонуються різні варіанти співпраці залежно від потреб партнера. Наприклад, Tours & Tickets пропонує формати «Свій бренд», «Ко-бренд» та «Бренд ТАТ», Join UP! використовує програми Junior і Winner, а низка компаній пропонує одночасно онлайн- та офлайн-моделі діяльності. Це дозволяє франчайзинговим системам охоплювати ширше коло потенційних партнерів та підвищувати власну конкурентоспроможність.

8. Відмінність стратегічних цілей франчайзингових систем різного типу.

Проведений аналіз дозволяє встановити, що франчайзингові пропозиції туристичного ринку України можна умовно поділити на дві великі групи, кожна з яких має власну стратегічну мету. Для незалежних туристичних мереж та консолідаторських компаній, таких як XO Travel, «Поїхали з нами» та Tours & Tickets, основною метою виступає збільшення загального обсягу продажів через розширення агентської мережі. Оскільки такі компанії працюють одночасно з великою кількістю туроператорів, їх дохід безпосередньо залежить від обсягів реалізованих туристичних продуктів. Відповідно головним завданням стає залучення максимальної кількості агентств та підвищення ефективності їх роботи за допомогою маркетингових, технологічних та організаційних інструментів. Для туроператорських франшиз, зокрема Join UP! та ALF, пріоритетною метою виступає не лише збільшення обсягів продажів, а й розвиток власного бренду та просування власного туристичного продукту. У цьому випадку франчайзинг виконує функцію формування контрольованої мережі збуту, яка забезпечує стабільну реалізацію туристичних пакетів конкретного туроператора, підвищує впізнаваність бренду, зміцнює його позиції.

9. Посилення ролі франчайзингу як інструменту консолідації туристичного ринку.

В умовах скорочення кількості самостійних агентств та підвищення вимог до рівня сервісу франчайзинг дедалі більше виступає механізмом об'єднання учасників туристичного ринку навколо сильних брендів, технологічних платформ або туроператорів. Саме тому більшість нових франчайзингових пропозицій спрямована не лише на залучення нових партнерів, а й на формування комплексних екосистем, які поєднують маркетинг, технології, навчання, бронювання та клієнтський сервіс.



Рис. 3.1 - Основні тенденції розвитку туристичного франчайзингу в Україні

ВИСНОВКИ

Франчайзинг у сучасних умовах виступає однією з найбільш ефективних організаційно-економічних моделей розвитку підприємницької діяльності, яка забезпечує поєднання ресурсів, досвіду, бренду та технологій франчайзера з підприємницькою ініціативою франчайзі. Особливого значення зазначена форма співпраці набуває у сфері туризму, де конкурентоспроможність значною мірою визначається рівнем довіри споживачів, якістю сервісу, доступом до сучасних цифрових інструментів та ефективністю маркетингових комунікацій.

Актуальність проведеного дослідження зумовлена суттєвими трансформаціями туристичного ринку України в умовах воєнного стану. За останні роки на ринку сформувалася значна кількість нових франчайзингових пропозицій, які відрізняються за механізмами функціонування, рівнем підтримки партнерів, фінансовими умовами та цільовою аудиторією. Водночас комплексні наукові дослідження, присвячені систематизації та порівняльному аналізу сучасних туристичних франшиз, представлені обмежено. Саме тому важливого значення набуває оцінювання існуючих франчайзингових моделей та визначення їх придатності для різних категорій туристичних агентств. Відповідно до поставленої мети у роботі здійснено комплексний аналіз сучасного туристичного франчайзингу та визначено особливості використання різних франчайзингових пропозицій залежно від специфіки діяльності потенційних франчайзі.

У межах першого розділу було встановлено, що франчайзинг є достатньо дослідженим явищем у світовій та вітчизняній науковій літературі. Разом із тим переважна більшість наукових праць присвячена загальнотеоретичним аспектам франчайзингових відносин, питанням взаємодії франчайзера та франчайзі, особливостям правового регулювання або досвіду функціонування франчайзингових систем в інших секторах економіки. Значно меншою мірою досліджено сучасний туристичний франчайзинг, особливо в умовах трансформації українського туристичного ринку. Проведений аналіз підтвердив

наявність наукової прогалини щодо оцінювання актуальних франчайзингових пропозицій, які функціонують на туристичному ринку України.

Дослідження еволюції франчайзингу дозволило встановити, що його становлення відбувалося протягом тривалого історичного періоду — від системи привілеїв і торговельних прав до сучасних бізнес-форматних франшиз. Водночас найбільш інтенсивний розвиток франчайзингових моделей спостерігається саме на сучасному етапі. Це пояснюється прагненням підприємців мінімізувати ризики започаткування бізнесу, використовувати вже апробовані бізнес-моделі та отримувати постійну підтримку з боку франчайзера. Франчайзинг забезпечує швидший вихід на ринок, доступ до відомого бренду, централізованих маркетингових інструментів і технологічних рішень, однак водночас передбачає певні обмеження щодо самостійності управлінських рішень, необхідність дотримання корпоративних стандартів та залежність від політики франчайзера. Саме баланс між зазначеними перевагами та обмеженнями визначає ефективність франчайзингової моделі для кожного конкретного підприємства.

У другому розділі досліджено сучасний стан світового та вітчизняного ринку франчайзингу. Встановлено, що франчайзинг продовжує демонструвати високі темпи розвитку у світовій економіці. Обсяг світового ринку франчайзингу у 2026 році оцінюється на рівні 160,35 млрд дол. США, а до 2035 року прогнозується його збільшення до 369,83 млрд дол. США при середньорічних темпах зростання близько 9,73 %. Найбільше поширення франчайзингові моделі отримали у сферах громадського харчування, роздрібної торгівлі, готельного бізнесу, послуг, освіти, логістики та нерухомості. Водночас спостерігається поступове посилення ролі сервісних франшиз і франчайзингових систем, діяльність яких базується на використанні цифрових технологій.

Аналіз розвитку франчайзингу в Україні засвідчив, що до початку повномасштабної війни ринок характеризувався стабільним розширенням кількості франчайзингових систем та зростанням інтересу до франчайзингової форми ведення бізнесу. В умовах воєнного стану проведення повноцінних статистичних оцінок є ускладненим, однак збереження та подальший розвиток франчайзингових мереж свідчить про достатньо високий рівень адаптивності

даної бізнес-моделі до кризових умов. Дослідження сучасних тенденцій дозволило встановити, що ключовими напрямками розвитку українського франчайзингу виступають цифровізація бізнес-процесів, зростання ролі онлайн-продажів, посилення значення CRM-систем та автоматизованих інструментів управління, скорочення початкових інвестиційних вимог, а також розширення франчайзингових пропозицій у сфері послуг та інформаційних технологій. Водночас туристичний франчайзинг залишається відносно невеликим сегментом загального франчайзингового ринку та практично не представлений серед найбільших міжнародних франчайзингових систем.

У третьому розділі проведено комплексний аналіз сучасних франчайзингових пропозицій туристичного ринку України. Дослідження показало, що сучасні туристичні франшизи можна умовно поділити на дві великі групи. До першої належать франчайзингові мережі, сформовані незалежними туристичними агентствами або компаніями, діяльність яких базується на розвитку агентських мереж і цифрових платформ. До другої групи належать франчайзингові програми туроператорів, головною метою яких є розширення власних каналів реалізації туристичного продукту та посилення ринкової присутності бренду.

У межах дослідження було проаналізовано франчайзингові пропозиції таких компаній, як «Поїхали з нами», XO Travel, Tours & Tickets, Join UP!, Coral Travel, TPG та ALF. Для кожної з досліджуваних систем проведено SWOT-аналіз, що дозволило визначити сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози функціонування франчайзингових моделей. Проведений аналіз засвідчив, що кожна франшиза має власні конкурентні переваги та орієнтована на різні категорії потенційних партнерів. Частина систем робить акцент на впізнаваності бренду та масштабності мережі, частина — на використанні цифрових технологій і програмного забезпечення, а туроператорські франшизи переважно орієнтуються на прямий доступ до туристичного продукту та підвищені комісійні умови співпраці.

Результати дослідження підтвердили відсутність універсальної франчайзингової пропозиції, яка була б однаково ефективною для всіх категорій

туристичних агентств. Саме тому в роботі здійснено сегментування франчайзингових пропозицій відповідно до особливостей діяльності потенційних франчайзі. Встановлено, що різні моделі франчайзингу мають різний рівень доцільності залежно від досвіду роботи агентства, наявності власної клієнтської бази, фінансових можливостей, потреби у брендовій підтримці та рівня цифрової інтеграції бізнес-процесів. Відповідні результати представлені у практичній частині дослідження та можуть бути використані туристичними агентствами під час вибору франчайзингової моделі співпраці.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що сучасному туристичному франчайзингу України притаманні такі ключові характеристики: посилення ролі цифрових технологій; зростання значення CRM-систем і автоматизованих платформ; активний розвиток онлайн-продажів; переважання сервісних моделей підтримки франчайзі; зниження бар'єрів входу до франчайзингових мереж; адаптація бізнес-процесів до умов воєнного стану; підвищення ролі маркетингового супроводу та навчання персоналу; розширення співпраці між туристичними агентствами та туроператорами; посилення конкуренції між франчайзинговими системами за залучення нових партнерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ALF. Франчайзингова програма туристичної мережі. URL: <https://alf.ua> (дата звернення: 21.06.2026).
2. Chepurda L. M., Dubinovskiy D. V. Innovative Approaches to the Development of Franchise Networks in the Tourism Industry. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2023. № 1 (7). С. 27–31. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(7\).2023.5](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(7).2023.5).
3. European Franchise Federation. Офіційний сайт. URL: <https://eff-franchise.com> (дата звернення: 21.06.2026).
4. Franchise Direct. Top 100 Global Franchises. URL: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings> (дата звернення: 21.06.2026).
5. Franchise Group. Офіційний каталог франшиз України. URL: <https://franchisegroup.com.ua> (дата звернення: 21.06.2026).
6. Franchising Economic Outlook 2026. International Franchise Association. Washington, 2026.
7. International Franchise Association. Franchising Economic Outlook 2026. Washington : IFA, 2026.
8. Join UP! Франчайзинг. URL: <https://franchise.joinup.travel> (дата звернення: 01.04.2024).
9. Join UP! Франчайзинг. URL: <https://franchise.joinup.travel> (дата звернення: 21.06.2026).
10. Tours & Tickets. Франчайзингова програма. URL: <https://tours.ua/franchise> (дата звернення: 21.06.2026).
11. UNWTO. Official Website. URL: <http://www2.unwto.org>.
12. World Franchise Council. Офіційний сайт. URL: <https://www.worldfranchisecouncil.org> (дата звернення: 21.06.2026).
13. XO Travel. Франчайзингова мережа. URL: <https://xotravel.com.ua> (дата звернення: 21.06.2026).

14. Андрощук Г. О. Франчайзинг як інноваційна модель ведення бізнесу: досвід ЄС і Польщі та перспективи розвитку в Україні.
15. Асоціація франчайзингу України : офіційний сайт. URL: <http://www.franchising.org.ua> (дата звернення: 01.04.2024).
16. Ахмад З., Тітомир Л. А. Франчайзинг як ефективний інструмент менеджменту готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4 (55).
17. Бедринець М. Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні. Фінанси України. 2008. № 2. С. 96–104.
18. Григоренко Т. М. Франчайзинг в Україні: реалії та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2022. № 12. С. 145–153.
19. Давидюк Л. П. Розвиток франчайзингового бізнесу в Україні та світі. Причорноморські економічні студії. 2019. № 46–1. С. 13–19. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.46-2>.
20. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2024).
21. Кахович Ю. О., Турко О. І., Березняк А. В. Франчайзинг як ефективна модель ведення бізнесу в Україні: стан та перспективи розвитку. Економіка та підприємництво. 2019. № 6. С. 34–39. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-6-7>.
22. Ляшок А., Мадерук А., Таранюк О. Франчайзинг у системі підвищення інноваційного рівня розвитку країни. Modeling in the Development of the Economic Systems. 2023. № 4. С. 67–74.
23. Махнуша С. М. Франчайзингова форма використання бренда: погляд з позиції маркетингу інновацій. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2010. № 2. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2010.2-03>.
24. Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами». Офіційний сайт. URL: <https://www.poechalisnami.ua> (дата звернення: 21.06.2026).

25. Міжнародна асоціація франчайзингу (IFA). What Is a Franchise? URL: <https://www.franchise.org/franchising-overview/what-is-a-franchise> (дата звернення: 23.07.2025).
26. 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. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2\(56\)](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2(56)).
27. Ногачевський О. Франчайзинг: актуальні проблеми розвитку в Україні. URL: <http://fdf.org.ua/news/445-franchajzing-aktualni-problemi-rozvitku-v-ukrajini>.
28. Присвітла О. В. Франчайзинг: сутність та організаційний порядок відображення партнерських відносин. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 78–82. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.13>.
29. Редько В. Є., Семич Ю. В. Особливості франчайзингової експансії на український туристичний ринок. European Journal of Management Issues. 2020. Т. 28. № 3. С. 101–109.
30. Симоненко К. Бойова франшиза: як швидко масштабувати бізнес у воєнний час. URL: <https://rau.ua/novyni/franshiza-biznes-u-voiennij-chas>.
31. Ткачук Т. М. Міжнародні франчайзингові туристичні мережі. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2016. № 5. С. 71–82.
32. Тонюк М. О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2017. № 9. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/117.pdf.
33. Тошина Н. М. Новітній маркетинговий напрямок у бізнесі: франчайзинг та його особливості. Бізнес-навігатор. 2009. № 2 (17). С. 151–154.
34. Федунь Ю., Огінок С. Становлення та розвиток франчайзингової стратегії ведення бізнесу у світовій економіці. Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. 2013. № 33. С. 293–299.
35. Франчайзинг в Німеччині. URL: <https://en.franchiseverband.com> (дата звернення: 01.04.2024).

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
ім. О.М. Бекетова

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

НАОЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на тему «Особливості розвитку туристичних франчайзингових мереж в
Україні»

студентки 4 курсу групи ХарТУР-2022-1з

Корнієнко Крістіни Романівни

Керівник: Погасій Сергій Олександрович

Харків – 2026 р.



ФРАНЧАЙЗИНГ: ПЕРЕВАГИ, ОБМЕЖЕННЯ ТА НЕДОЛІКИ

Франчайзинг — це партнерська модель бізнесу, яка створює цінність для обох сторін, але також має певні виклики та обмеження.



ФРАНЧАЙЗЕР

Власник бізнес-моделі, що надає франшизу



ФРАНЧАЙЗІ

Підприємець, який купує право на ведення бізнесу



ПЕРЕВАГИ



- Швидке масштабування бізнесу з меншими інвестиціями.



- Додаткові джерела доходу (паушальний внесок, роялті).



- Підвищення впізнаваності бренду та його присутності на ринку.



- Можливість зосередитись на стратегії та розвитку системи.



- Готова перевірена бізнес-модель з меншими ризиками.



- Навчання, підтримка та досвід франчайзера.



- Сильний бренд і довіра клієнтів, що вже існує.



- Швидший старт і вихід на ринок.



ОБМЕЖЕННЯ



- Залежність від якості роботи франчайзі та їхньої репутації.



- Необхідність створення та підтримки системи стандартів і контролю.



- Обмежена гнучкість у виборі партнерів та регіонів.



- Потрібен час для побудови мережі та налагодження процесів.



- Обмежена самостійність у прийнятті рішень та веденні бізнесу.



- Необхідність дотримання стандартів і правил франчайзера.



- Регулярні платежі (роялті, маркетингові внески, інші збори).



- Територіальні обмеження та ексклюзивність.



НЕДОЛІКИ



- Ризик втрати репутації бренду через дії франчайзі.



- Можливі конфлікти з франчайзі (очікування, вимоги, контроль).



- Юридичні ризики та складність договорів.



- Значні витрати на підтримку мережі, маркетинг і навчання.



- Залежність від франчайзера та його рішень.



- Сукупна вартість володіння франшизою може бути високою.



- Ризик обмеженого прибутку через стандарти або цінову політику.



- Складність виходу з системи або продажу бізнесу.



ВИСНОВОК

Франчайзинг — це взаємовигідне партнерство, яке поєднує можливості з відповідальністю. Успіх залежить від прозорих умов співпраці, довіри та спільного прагнення до розвитку.

Основні статистичні показники розвитку світового ринку франчайзингу

Показник	Значення
Обсяг світового ринку франчайзингу у 2026 р.	160,35 млрд дол.
Прогнозований обсяг ринку у 2035 р.	369,83 млрд дол.
Середньорічний темп зростання у 2026–2035 рр.	9,73 %
Частка бізнес-формату франчайзингу у структурі ринку	60 %
Частка продуктової дистрибуції	25 %
Частка управлінського франчайзингу	15 %
Частка торгівлі та громадського харчування у структурі зайнятості	понад 60 %

Галузева структура світового франчайзингу

Галузь	Статистична характеристика / тенденція
Ресторани швидкого обслуговування	близько 45 % франчайзингової частки в окремих сегментах ринку
Торгівля та громадське харчування	понад 60 % зайнятості у франчайзинговому секторі
Готельні франшизи	один із базових напрямів міжнародного масштабування брендів
Роздрібна торгівля	один із найбільш стандартизованих сегментів франчайзингу
Бізнес-послуги	зростання завдяки попиту на аутсорсинг і сервісну підтримку
Health, fitness and wellness	глобальне зростання близько 18 %
Освітні франшизи	розширення попиту через розвиток приватної освіти
Нерухомість	поширення брокерських і сервісних франчайзингових моделей
Оренда автомобілів і дилерські послуги	розвиток на основі міжнародних брендів та локальних партнерів

Регіональна структура світового франчайзингового ринку

Регіон	Частка у світовому ринку	Характеристика розвитку
Північна Америка	близько 40 %	найбільш зрілий і структурований ринок
Європа	близько 28 %	високий рівень правового та інституційного розвитку
Азійсько-Тихоокеанський регіон	близько 22 %	найвищий потенціал зростання завдяки чисельності населення і розвитку середнього класу
Латинська Америка	нижча частка	розвиток переважно через торгівлю, харчування та послуги
Ближній Схід та Африка	нижча частка	зростання за рахунок міжнародних брендів і розвитку міських сервісів

Комерційний успіх франчайзингу у світу

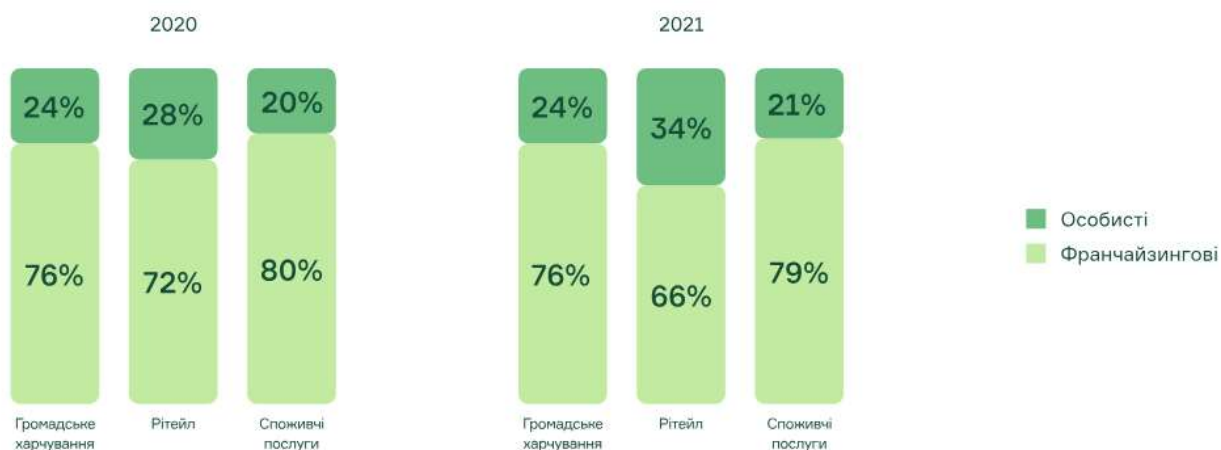
Приклади найбільших глобальних франчайзингових брендів

Бренд	Масштаб / характеристика
7-Eleven	понад 80 тис. магазинів у світі
Subway	близько 37 тис. об'єктів у світі
McDonald's	один із найвідоміших глобальних брендів швидкого харчування
KFC	міжнародна мережа у сфері громадського харчування
Burger King	глобальна франчайзингова мережа швидкого обслуговування
Marriott International	один із провідних брендів готельного франчайзингу
Hilton Hotels & Resorts	міжнародна готельна мережа
Domino's	глобальний бренд у сегменті доставки їжі
Kumon	міжнародна освітня франшиза
InterContinental Hotels and Resorts	один із провідних готельних брендів

Порівняння ефективності франчайзингового та незалежного бізнесу

Показник	Франчайзинговий бізнес	Незалежний бізнес
Рівень успішності після 5 років	90 %	50 %
Рівень виживання після 10 років	65 %	56 %
Середній строк виходу на беззбитковість	18–24 місяці	3–5 років
Середній дохід власника	75 тис. дол. США на рік	50 тис. дол. США на рік
Зростання доходу власника	5 % щорічно	2 % щорічно

Аналітичні дані щодо ринку франчайзингу в Україні: довоєнний період



Характеристика окремих франчайзингових пропозицій на ринку України

Сегмент ринку	Франшиза	Обсяг інвестицій	Початковий внесок	Роялті	Орієнтовний термін окупності
Громадське харчування	Aroma Kava	від 75 тис. грн	75 тис. грн	2% від обороту	6–18 міс.
Громадське харчування	I Love Kebab	близько 18 тис. дол. США	4–6 тис. дол. США	залежно від формату	до 12 міс.
Громадське харчування	Salateira	12–250 тис. дол. США	включено в пакет франшизи	3%	18–36 міс.
Роздрібна торгівля	Lukas-Kids	15–40 тис. дол. США	не зазначено	не зазначено	близько 9 міс.
Роздрібна торгівля	Apothecary Skin Desserts	близько 40 тис. дол. США	5–10 тис. дол. США	не зазначено	від 6 міс.
Роздрібна торгівля	Novus	близько 1 млн дол. США	індивідуально	1% + 1% маркетинговий внесок	близько 36 міс.
Освіта та професійна підготовка	IT Education Academy	5–35 тис. дол. США	від 6,5 тис. дол. США	не зазначено	10–12 міс.
Освіта та розвиток дітей	Дитячий садок «Тотоша»	від 41 тис. дол. США	6–10 тис. дол. США	не зазначено	18–30 міс.
Освіта та розвиток дітей	Woman Insight	15–20 тис. дол. США	до 40 тис. дол. США	5%	до 14 міс.
Медичні та оздоровчі послуги	Universum Clinic*	індивідуально	індивідуально	індивідуально	залежить від формату

Порівняльний аналіз франчайзингових продуктів XO Travel

Показник	Travel Expert	XO Business
Цільова аудиторія	Початківці та незалежні турагенти	Діючі туристичні агентства
Наявність юридичної особи	Необов'язкова	Обов'язкова
Досвід роботи в туризмі	Не вимагається	Від 1 року
Початковий внесок	149 євро на рік	Базове підключення безкоштовне
Роялті	Відсутнє	1–2% від бронювання
Навчання	Передбачене	Передбачене
CRM-система XO Pulse	Надається	Надається
Пошук турів та бронювання	Надається	Надається
Підтримка наставника	Так	Так
Доступ до професійної спільноти	Так	Так
Вимоги до офісу	Відсутні	Передбачені
Доступ до корпоративних сервісів	Базовий	Розширений
Можливість масштабування	Обмежена	Висока



Порівняльний аналіз форматів франшизи «Поїхали з нами»

Показник	Класична франшиза	Онлайн-франшиза
Формат роботи	Повноцінне туристичне агентство	Дистанційний продаж туристичних послуг
Франчайзинговий внесок	60–100 тис. грн	50 тис. грн
Наявність офісу	Обов'язкова	Необов'язкова
Інвестиції в запуск	Від 150 тис. грн	Значно нижчі
Бренд	Надається	Надається
CRM-система	Надається	Надається
Навчання	Передбачене	Передбачене
Реклама	Передбачена	Передбачена
Підтримка франчайзера	Постійна	Постійна
Роялті	0,1–2 % від продажу туру	0,1–2 % від продажу туру
Цільова аудиторія	Підприємці та агентства	Початківці та самозайняті особи
Потенціал масштабування	Високий	Середній



Порівняльний аналіз моделей співпраці Tours & Tickets

Показник	Свій бренд	Ко-бренд	Бренд ТАТ
Формат позиціонування	Агентство зберігає власну назву	Поєднання власного бренду з брендом ТАТ	Повноцінна робота під брендом ТАТ
Рівень інтеграції в мережу	Базовий	Середній	Найвищий
Брендування офісу	Не є обов'язковим	Часткове або спільне	Повне брендування
Вимоги до офісу	Мінімальні	Вищі, ніж у моделі власного бренду	Найбільш формалізовані
Захист території	Обмежений або відсутній	Частковий	Передбачений у межах умов мережі
Доступ до туроператорів	Надається	Надається	Надається
CRM та пошук турів	Надаються	Надаються	Надаються
Маркетингова підтримка	Базова	Розширена	Найбільш повна
Ліди	Обмежений доступ	Розширений доступ	Пріоритетний доступ
Розміщення на сайті ТАТ	Обмежене	Передбачене	Найбільш помітне
Навчання	Передбачене	Передбачене	Передбачене у розширеному форматі
Рекламні можливості	Базові	Розширені	Пріоритетні
Рівень самостійності франчайзі	Найвищий	Середній	Найнижчий
Потенціал масштабування в межах мережі	Середній	Високий	Найвищий



Порівняльний аналіз франчайзингових програм Join UP!

Показник	Winner	Junior
Основна цільова аудиторія	Досвідчені туристичні агентства категорії Winner/Leader	Агентства, що прагнуть розвиватися разом із Join UP!
Позиціонування програми	Програма лояльності для найкращих партнерів	Програма підтримки для старту та розвитку
Вступний внесок	1 грн	від 40 000 до 90 000 грн залежно від міста
Щомісячне роялті	Передбачене після 3 місяців канікул	Передбачене після 3 місяців канікул
Розмір роялті	від 60 до 150 дол. залежно від міста	від 60 до 150 дол. залежно від міста
Максимальна базова комісія	12 %	12 %
Підключення до системи запитів від туристів	Так	Так
Участь у рекламних активностях	Так	Так
Кураторська підтримка	24/7	24/7
Навчання менеджерів і керівників	Передбачене	Передбачене
Рекламні тури для мережі	Передбачені	Передбачені
Формат розвитку	Для сильних чинних партнерів	Для агентств із потенціалом розвитку
Інвестиційний бар'єр входу	Мінімальний	Вищий



Порівняльна характеристика форматів франшизи ALF

Показник	Онлайн-формат	Офлайн-формат
Наявність офісу	Не потрібний	Потрібний
Стартові витрати	Нижчі	Вищі
Вступний внесок	70 000 грн	Індивідуально
Роялті	Перші 3 місяці відсутнє	Передбачене
CRM-система	Надається	Надається
Навчання	Надається	Надається
Лідогенерація	Безкоштовна	Безкоштовна
Рекламні тури	За спеціальною вартістю	За спеціальною вартістю
Формат роботи	Дистанційний	Повноцінне агентство
Масштабування	Середнє	Високе



Матриця відповідності франчайзингових моделей різним категоріям туристичних агентств

Категорія турагентства	Найбільш доцільні франчайзингові моделі	Діапазон паушального внеску	Орієнтовний діапазон роялті	Обґрунтування вибору
Початківці без досвіду роботи в туризмі	XO Travel Travel Expert; «Поїхали з нами» Онлайн; ALF Онлайн	5–70 тис. грн	0–5 тис. грн/міс.	Передбачають навчання, супровід та відносно низький поріг входження
Самозайняті туристичні консультанти	XO Travel Travel Expert; «Поїхали з нами» Онлайн	5–50 тис. грн	0–2 % від продажу або відсутнє	Мінімальні вимоги до інфраструктури та можливість дистанційної роботи
Невеликі агентства у малих містах	Tours & Tickets; Join UP! Junior; ALF Онлайн	40–70 тис. грн	60–100 дол. або відсутнє	Помірні інвестиції та підтримка франчайзера
Агентства у середніх містах	Join UP! Junior; XO Business; Tours & Tickets Ко-бренд	50–90 тис. грн	1–2 % або 75–125 дол.	Поєднання впізнаваного бренду та достатньої автономності
Агентства у великих містах	«Поїхали з нами» Класична; Join UP! Winner; Tours & Tickets Бренд ТАТ	60–100 тис. грн	125–150 дол. або до 2 %	Найбільший потенціал масштабування та маркетингової підтримки
Діючі агентства з власним брендом	Tours & Tickets Свій бренд; Tours & Tickets Ко-бренд; XO Business	0–50 тис. грн	0–2 % або відсутнє	Дозволяють зберегти власний бренд
Агентства, орієнтовані на онлайн-продажі	Tours & Tickets; XO Travel; ALF Онлайн	5–70 тис. грн	0–5 тис. грн/міс.	Високий рівень цифровізації та автоматизації
Агентства, орієнтовані на офлайн-продажі	«Поїхали з нами» Класична; Join UP! Junior; Join UP! Winner	40–100 тис. грн	75–150 дол. США або до 2 %	Орієнтація на класичний формат роботи офісу
Агентства, які планують швидке масштабування	Join UP! Winner; «Поїхали з нами» Класична; XO Business	60–100 тис. грн	1–2 % або 125–150 дол. США	Максимальні можливості розвитку мережі
Агентства з обмеженими фінансовими ресурсами	Tours & Tickets; XO Travel Travel Expert	0–10 тис. грн	Відсутнє або мінімальне	Найнижчий фінансовий бар'єр входження

Основні тенденції розвитку туристичного франчайзингу в Україні

