

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин та
туристичного бізнесу»
Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри світової
політики, дипломатії та
туристичного бізнесу
доц. Парфіненко А.Ю.

Кваліфікаційна бакалаврська робота

**на тему: «Франчайзинг як модель розвитку підприємств у сфері
туризму та гостинності: світові тенденції та національні
перспективи»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи УТз-41
Спеціальності 242 «Туризм»

Журило Є.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент Подлепіна П. О.

(прізвище та ініціали)

Рецензент: к.е.н., доцент Дуна Н. Г.

(прізвище та ініціали)

Підсумкова оцінка:

за національною шкалою: _____

кількість балів: _____

Голова Екзаменаційної комісії

(підпис)

Поколюдна М. М.

(прізвище та ініціали)

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»

Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) перший (бакалаврський)

Напрямок підготовки _____

Спеціальність 242 «Туризм»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри світової
політики, дипломатії та
туристичного бізнесу
Доц. Парфіненко А.Ю.

_____” _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)
ЖУРИЛО Єлизавети Михайлівни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Тема роботи: Франчайзинг як модель розвитку підприємств у сфері туризму та гостинності: світові тенденції та національні перспективи

керівник роботи Подлепіна Поліна Олександрівна, канд.екон.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «13».03.2025 року № 4001-5/739

2. Строк подання студентом роботи 03.06.2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: виявити сутність поняття та характерні риси франчайзингу як об'єкту дослідження; розглянути класифікацію франчайзингу у сфері туризму та гостинності; систематизувати наявну систему правового регулювання франчайзингових відносин; проаналізувати франчайзинг як стратегію управління та масштабування готельного бізнесу; виявити особливості та закордонний досвід застосування франчайзингу у туристичній діяльності; проаналізувати проблеми та

перспективи розвитку системи франчайзингу в сфері туризму та гостинності України.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ В СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ
2	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ВЕКТОРУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ: МІЖНАРОДНИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТИ

5. Дата видачі завдання 13.03.2025 р.

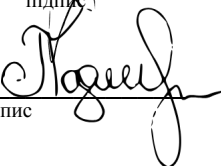
Студент


підпис

Є. М. Журило

ініціали, прізвище

Керівник роботи


підпис

П. О. Подлепіна

ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Журило Є. М. Франчайзинг як модель розвитку підприємств у сфері туризму та гостинності: світові тенденції та національні перспективи.

Роботу присвячено дослідженню франчайзингу як ефективного інструменту розвитку підприємств у сфері туризму та гостинності. Визначено сутність поняття «франчайзинг» та охарактеризовано його ключові риси як об'єкта наукового аналізу. Розглянуто основні підходи до класифікації франчайзингу, зокрема у контексті туристичної індустрії та готельного бізнесу. У роботі систематизовано чинну систему правового регулювання франчайзингових відносин на національному та міжнародному рівнях. Проаналізовано франчайзинг як стратегічний інструмент управління та масштабування готельного бізнесу, з акцентом на переваги, ризики та ключові чинники успіху франчайзингових моделей. Особливу увагу приділено вивченню міжнародного досвіду використання франчайзингу в туристичній діяльності, що дозволяє адаптувати успішні практики до українських реалій. Окреслено сучасний стан розвитку франчайзингових відносин в Україні у сфері туризму та гостинності, виявлено основні проблеми, що гальмують цей процес, та запропоновано перспективні напрями його подальшого удосконалення.

ANNOTATION

Zhurylo E. M. Franchising as a model for enterprise development in tourism and hospitality: global trends and national prospects.

The work is devoted to the study of franchising as an effective tool for the development of enterprises in the field of tourism and hospitality. The essence of the concept of 'franchising' is defined and its key features as an object of scientific analysis are characterized. The main approaches to the classification of franchising are considered, in particular in the context of the tourism industry and the hotel business. The current system of legal regulation of franchising relations at the national and international levels is systematized. Franchising is analyzed as a strategic tool for managing and scaling the hotel business, with an emphasis on the advantages, risks and key success factors of franchising models. Particular attention is paid to the study of international experience in the use of franchising in tourism, which allows successful practices to be adapted to Ukrainian realities. The current state of development of franchising relations in Ukraine in the field of tourism and hospitality is outlined, the main problems hindering this process are identified, and prospective directions for its further improvement are proposed.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ В СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ.....	6
1.1. Франчайзинг як економічне явище: поняття та основні характеристики.....	6
1.2. Класифікація франчайзингу у сфері туризму та гостинності.....	12
1.3. Правове регулювання франчайзингових відносин	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ВЕКТОРУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ: МІЖНАРОДНИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТИ	26
2.1. Франчайзинг як стратегія управління та масштабування готельного бізнесу.....	26
2.2. Франчайзинг у туристичній діяльності: особливості та досвід застосування.....	41
2.3. Проблеми та перспективи розвитку системи франчайзингу в сфері туризму та гостинності України.....	49
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми. У сучасних умовах глобалізації, інтеграційних процесів, глобальної нестабільності, посилення конкуренції в галузі туризму та гостинності пошук ефективних моделей ведення бізнесу набуває особливої ваги. Однією з таких моделей, що забезпечує швидке масштабування, стандартизацію послуг та зниження підприємницьких ризиків, є франчайзинг. Світова практика переконливо свідчить про ефективність франчайзингових стратегій у розвитку готельного-ресторанного бізнесу, мереж туристичних агентств та інших суб'єктів туристичної індустрії. Франчайзинг сприяє залученню інвестицій, формуванню сильних брендів, забезпеченню якості обслуговування на уніфікованому рівні, що особливо актуально в умовах високих вимог споживачів до сервісу. Водночас адаптація франчайзингових моделей до національного економічного та правового та контексту вимагає ґрунтовного аналізу та практичних рекомендацій.

Для України, яка перебуває на етапі структурної трансформації економіки та інтеграції у глобальний туристичний простір, та в перспективі повоєнного відновлення, вивчення потенціалу франчайзингу в туризмі та гостинності є особливо важливим, тому обрана тема є актуальною.

Проблематика розвитку франчайзингу в Україні, зокрема у сфері туризму та гостинності, поступово знаходить відображення у працях вітчизняних науковців. Значний внесок у теоретичне обґрунтування франчайзингових моделей та їх економічної ефективності зробили такі дослідники, як О. Є. Кузьмін, Т. М. Григоренко, Д. С. Голубка, Г. Б. Мунін, О. В. Шимко, С. М. Демидюк. Окремими питаннями франчайзингових відносин в сфері туризму та гостинності займалися вчені Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна: Н. І. Данько, П. О. Подлепіна, І. М. Шамара, Г. І. Гапоненко, О. В. Євтушенко. Проте, попри наявні напрацювання,

комплексні дослідження, які б інтегрували світовий досвід франчайзингу з аналізом національних перспектив у сфері туризму та гостинності, залишаються недостатньо розвиненими, що й обумовлює потребу подальшого вивчення цієї тематики.

Об'єктом дослідження бакалаврської роботи є франчайзинг як модель розвитку підприємств.

Предметом дослідження бакалаврської роботи є особливості франчайзингових відносин в туризмі та гостинності на світовому та національному рівні.

Метою даного дослідження є виявлення особливостей, проблем та перспектив розвитку франчайзингу в туризмі та гостинності в світі та Україні.

У процесі дослідження вирішувалися *наступні завдання*:

1. Виявити сутність поняття та характерні риси франчайзингу як об'єкту дослідження;
2. Розглянути класифікацію франчайзингу у сфері туризму та гостинності;
3. Систематизувати наявну систему правового регулювання франчайзингових відносин;
4. Проаналізувати франчайзинг як стратегію управління та масштабування готельного бізнесу
5. Виявити особливості та закордонний досвід застосування франчайзингу у туристичній діяльності;
6. Проаналізувати проблеми та перспективи розвитку системи франчайзингу в сфері туризму та гостинності України.

Методологічну основу написання бакалаврської роботи склали різні методи наукового дослідження, серед яких слід виокремити теоретичне узагальнення, системний і структурний підходи, порівняльний аналіз, а також використання статистичних, табличних і графічних методів обробки інформації.

Робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків; містить 72 сторінки тексту, 11 рисунків, 11 таблиць. Список джерел включає 20 найменувань літератури, 38 електронних публікацій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ В СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ

1.1. Франчайзинг як економічне явище: поняття та основні характеристики

Сучасна туристична індустрія є одним із найбільш динамічних секторів світової економіки, що характеризується високою конкуренцією та необхідністю постійного вдосконалення бізнес-стратегій. Успішне функціонування туристичних підприємств залежить від їх здатності створювати конкурентні переваги, розширювати клієнтську базу та адаптуватися до змінного середовища. Одним із ключових викликів для учасників ринку є економічна нестабільність, обмеженість інвестиційних ресурсів і недостатній рівень підприємницького досвіду. В таких умовах франчайзинг постає як ефективний механізм організації бізнесу, що дозволяє підприємствам впроваджувати перевірені моделі управління, оптимізувати витрати та мінімізувати ризики.

Термін "франчайзинг" має глибоке історичне коріння та етимологічне походження, що бере свій початок у середньовічній Франції. Слово походить від *franchise*, що в старофранцузькій мові означало "свобода" або "привілей". У свою чергу, цей термін має зв'язок із латинським *francus*, що означає "вільний", що відображало правовий статус певних осіб у франкській державі. У середньовічний період *franchise* використовувалося для позначення прав та привілеїв, наданих монархом або феодалом торговцям та ремісникам, дозволяючи їм здійснювати певну діяльність без обмежень [21, с. 15-20].

У XVIII-XIX століттях поняття франчайзингу набуло економічного характеру, коли великі підприємства почали надавати ліцензії на використання своїх брендів або технологій. Формування сучасного франчайзингу відбулося в

XX столітті, коли компанії, такі як McDonald's і Coca-Cola, використовували цей механізм для міжнародного розширення. Сьогодні франчайзинг визначається як система ділових відносин, за якої франчайзер надає франчайзі право на використання бренду, бізнес-моделі та управлінських технологій на умовах ліцензійної угоди.

Тож, етимологія слова «франчайзинг» відображає не лише лінгвістичну, а й соціально-економічну еволюцію інституту передачі прав і привілеїв від суб'єкта влади до виконавця. Розглядаючи глибші аспекти походження цього терміну, можна простежити, як поняття свободи і автономії у прийнятті рішень поступово трансформувалося у формалізовану систему бізнес-відносин [7].

Франчайзинг як явище має багатовимірну природу, що зумовлює його дослідження з різних наукових перспектив. Відомі економісти, юристи, маркетингологи та дослідники управління пропонують власні інтерпретації цього поняття. Нижче представлено основні підходи до визначення франчайзингу у науковій літературі з акцентуванням уваги на векторність підходів у трактуванні (табл. 1.1).

Таким чином, франчайзинг – це гнучка бізнес-модель, що не має єдиного визначення, адже він постійно еволюціонує відповідно до потреб ринку. З одного боку, існують суворі правила та умови, які дозволяють експертам оцінити, чи відповідає певна угода критеріям франчайзингу.

Проте його головна особливість полягає в адаптивності – він змінюється відповідно до реалій конкретного ринку та шукає найбільш перспективні ніші для розвитку. Саме ця здатність пристосовуватися до змінних умов робить франчайзинг ефективним інструментом для розширення бізнесу та стимулювання конкуренції

Таблиця 1.1

Підходи до визначення дефініції «франчайзинг»

Векторний підхід	Визначення	Основні акценти
Економічний	Франчайзинг — це форма організації бізнесу, що забезпечує масштабування через передачу права на використання бренду та бізнес-моделі з метою отримання стабільного прибутку [25]	Економічна ефективність, взаємовигідність, механізм розподілу прибутку.
Юридичний	Комерційна концесія (франчайзинг) — це договір, за яким одна сторона (правоволоділець) зобов'язується надати другій стороні (користувачу) за плату право користування комплексом прав, що належать правоволоділець, включаючи право на фірмове найменування, знаки для товарів і послуг, а також інші об'єкти права інтелектуальної власності [60]	Фокус на юридичних аспектах, правах і зобов'язаннях сторін
Маркетинговий	Франчайзинг — це форма вертикальної маркетингової системи, за якої франчайзер дозволяє франчайзі використовувати свій бренд, стандарти обслуговування, методи продажів та інші елементи маркетингової політики з метою підтримання єдиного іміджу та якості обслуговування [14]	Брендинг, маркетинг, клієнтоорієнтованість.
Управлінсько-підприємницький	Франчайзинг — це стратегія започаткування та розширення бізнесу, що дозволяє компанії швидко масштабувати свою діяльність за рахунок залучення незалежних підприємців, які дотримуються встановлених стандартів управління та операцій [34]	Масштабування бізнесу через залучення незалежних підприємців

Таблицю складено автором

Завдяки цьому франчайзинг може бути представлений у різних формах – від класичної моделі передачі бренду та бізнес-процесів до сучасних варіацій, що враховують унікальні особливості кожного регіону та галузі. Його популярність пояснюється тим, що він дає можливість підприємцям

користуватися перевіреними методами ведення бізнесу, знижуючи ризики та підвищуючи шанси на успіх [21, с.30].

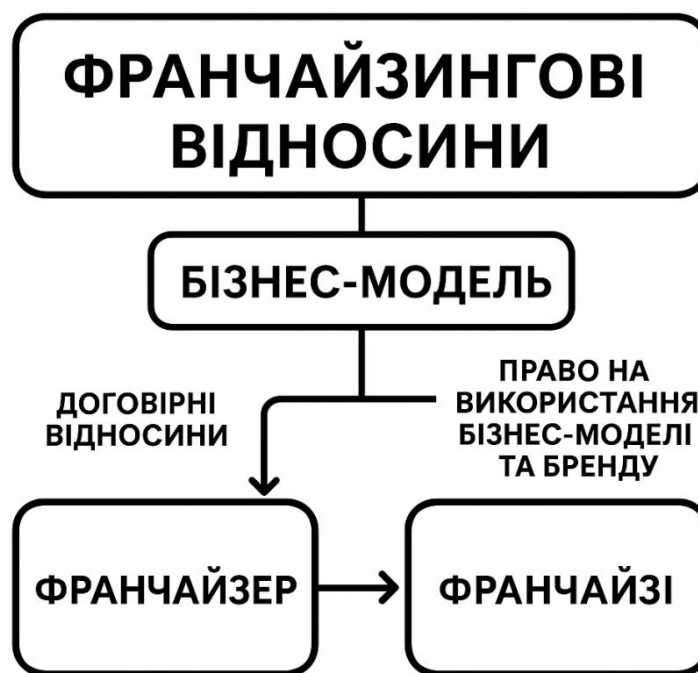


Рис. 1.1. Графічна модель сутності франчайзингу

Складено автором

Дана графічна модель франчайзингу на рис. 1.1. структурно представляє його ключові компоненти, демонструючи взаємозв'язок між бізнес-моделлю, договірними відносинами та правом на використання бренду. Центральним елементом цієї моделі виступає сам франчайзинг, що функціонує як механізм передачі бізнес-концепції від франчайзера до франчайзі. Ключові аспекти включають юридичні норми, що регулюють франчайзингові угоди, а також комерційні умови, які визначають формат співпраці та забезпечують стандарти якості. Візуалізація цих зв'язків дозволяє систематизувати розуміння франчайзингу як структурованого процесу, що поєднує правові, управлінські та маркетингові складові для ефективного розширення бізнесу.

Франчайзинг є специфічною формою організації підприємницької діяльності, що базується на довгострокових договірних відносинах між двома суб'єктами – франчайзером (правовласником торговельної марки, технологій, стандартів ведення бізнесу) та франчайзі (незалежним підприємцем або підприємством, яке отримує право на використання зазначених елементів в обмін на фінансові зобов'язання та дотримання корпоративних вимог). У сучасному економічному дискурсі франчайзинг розглядається як ефективна модель тиражування бізнесу, що поєднує риси централізованого управління та підприємницької ініціативи [13].

Наукова сутність франчайзингу полягає в його функціонуванні як інституціолізованого механізму передачі нематеріальних активів – комерційного досвіду, репутації, маркетингових стратегій, організаційних стандартів, – що дозволяє забезпечити швидке масштабування бізнесу за збереження високого рівня контролю якості та уніфікації послуг.

Відповідно до міжнародних практик, франчайзинг охоплює не лише торгівлю, а й широкий спектр послуг – у сфері громадського харчування, готельного бізнесу, туризму, освіти, охорони здоров'я, побутового обслуговування тощо [7].

Враховуючи все вище наведене, комплексне визначення франчайзингу включає наступне: – це інституціолізована форма партнерської взаємодії між незалежними суб'єктами господарювання, що передбачає передачу комплексу майнових та немайнових прав (торговельної марки, технологій, бізнес-моделі, управлінських та маркетингових рішень) від франчайзера до франчайзі з метою тиражування усталених стандартів ведення бізнесу, оптимізації підприємницьких ризиків і забезпечення стабільної синергії в межах мережевої структури.

Ключовими ознаками франчайзингу як форми економічних відносин виступають такі характерні властивості (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Основні характеристики франчайзингу
як економічної категорії

Складено автором за матеріалами : [7; 21;15]

- Контрактність передбачає регулювання відносин між сторонами на підставі детального договору франчайзингу, що визначає права, обов'язки, обсяг переданих повноважень, фінансові умови та відповідальність;
- Інституційна залежність полягає в тому, що франчайзі зберігає статус незалежного суб'єкта господарювання, проте зобов'язується дотримуватися бізнес-моделі та операційних стандартів франчайзера;
- Системність заключається у створенні мережі підприємств, які функціонують на єдиних засадах, що забезпечує впізнаваність бренду, економію на масштабі, оптимізацію логістики й маркетингу;
- Двоєдина структура фінансових потоків передбачає їх взаємовигідний розподіл між сторонами: франчайзі отримує готову бізнес-модель і доступ до ринку, франчайзер – прибуток у формі паушального внеску та регулярних роялті;

- Репутаційна синергія проявляється в тому, що успіх кожного елемента мережі прямо впливає на сприйняття бренду загалом, що стимулює обидві сторони до дотримання високих стандартів обслуговування та управління.

Таким чином, франчайзинг є складною соціально-економічною системою, що інтегрує у собі міждисциплінарні аспекти права, економіки, управління, маркетингу та підприємництва та має певні характерні властивості. Його багатовимірний характер дозволяє аналізувати франчайзинг з різних наукових перспектив, що сприяє більш глибокому розумінню механізмів його функціонування та ефективності у сучасному бізнес-середовищі. Водночас, це також забезпечує підґрунтя для розробки стратегій розвитку франчайзингу, оптимізації договірних відносин і підвищення конкурентоспроможності підприємств, що працюють у рамках цієї системи.

1.2. Класифікація франчайзингу у сфері туризму та гостинності

Важливою передумовою успішного застосування франчайзингових механізмів є глибоке і всебічне розуміння підприємцем сутності франчайзингу, його різновидів, структурних особливостей, а також переваг і потенційних характеристик, які проявляються під час його впровадження. Враховуючи різноманітність підходів до визначення сутності франчайзингу, доцільним є зосередження уваги на детальному аналізі його конкретних форм та типів. Така систематизація дозволяє глибше зрозуміти особливості впровадження франчайзингу в туризмі та гостинності та визначити доцільність використання певної моделі залежно від бізнес-стратегії підприємства.

Особливо важливим в цьому випадку є вибір критеріїв класифікації франчайзингу, оскільки саме від них залежить точність і практична цінність аналізу (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні класифікаційні ознаки франчайзингу

Складено автором за матеріалами: [41]

Розуміння класифікаційних ознак франчайзингу дозволяє ефективно планувати структуру управління, визначати зону відповідальності сторін та оптимізувати бізнес-процеси.

Кожен тип франчайзингової моделі має свої організаційні, економічні та управлінські характеристики, що потребують ретельного аналізу при виборі форми співпраці (табл. 1.2).

Узагальнюючи та доповнюючи таблицю 1.2. зазначимо, що у сучасній практиці бізнесу виокремлюють такі базові види франчайзингу:

1. Торговий (товарний) франчайзинг — це форма франчайзингу, що функціонує у сфері реалізації готової продукції. Суть даного виду полягає у наданні франчайзі права продажу товарів під торговою маркою франчайзера, яким, як правило, виступає виробник. Франчайзі в цьому випадку здійснює реалізацію продукції та надає післяпродажне обслуговування клієнтів. Для

товарного франчайзингу характерна вузька спеціалізація франчайзі на реалізації обмеженого асортименту товарів чи послуг.

Таблиця 1.2

Підходи до класифікації франчайзингу в сфері туризму та гостинності

Ознака класифікації	Тип франчайзингу	Характеристика	Профільні приклади
За предметом франчайзингу	Торговий (товарний) франчайзинг	Право на продаж готових туристичних товарів та супутніх продуктів під брендом франчайзера; франчайзі виконує перепродаж та сервіс	Продаж сувенірів, туристичного спорядження, брендovаних аксесуарів у готельних магазинах або аеропортах
	Виробничий франчайзинг	Передача технологій і прав на виробництво туристичних товарів чи продуктів харчування для закладів гостинності з дотриманням стандартів	Виробництво фірмових продуктів харчування для готелів, напоїв для барів і ресторанів мережі
	Діловий (бізнес-формат) франчайзинг	Ліцензія на відкриття та ведення готелів, ресторанів, турагенції під брендом франчайзера із застосуванням єдиних стандартів і бізнес-процесів	Мережі готелів (Hilton, Marriott), ресторани швидкого харчування, туристичні агентції
За рівнем контролю	Жорсткий (повний) франчайзинг	Суворе дотримання стандартів якості сервісу, маркетингової політики, операційних процесів франчайзером	Міжнародні готельні мережі, преміальні ресторани
	М'який (ліцензування)	Обмежений контроль франчайзера, більше свободи у веденні бізнесу франчайзі	Локальні турагенції, екскурсійні бюро

Продовження таблиці 1.2

За територіальним принципом	Ексклюзивний франчайзинг	Франчайзі отримує виключні права на діяльність у визначеному регіоні	Регіональні готелі, регіональні туроператори
	Неексклюзивний франчайзинг	Права можуть бути надані кільком франчайзі в одній території	Туристичні агентства у великих містах
За формою організації	Індивідуальний франчайзинг	Франчайзі керує одним об'єктом, без права відкривати додаткові точки без згоди франчайзера	Окремий готель, ресторан або турагенції
	Корпоративний франчайзинг	Франчайзі управляє мережею франчайзингових об'єктів, використовуючи найманих менеджерів	Мережі турагентств, групи готелів під єдиним власником
За форматом франчайзингової угоди	Франчайзинг послуг	Надання права на надання туристичних або гостинних послуг під брендом, з частковою автономією в організації внутрішніх процесів	Екскурсійні служби, кейтерингові компанії, компанії гідів
	Франчайзинг продукту	Передача прав на виробництво або продаж спеціалізованих туристичних товарів	Виробництво туристичних сувенірів, брендovаних аксесуарів

Таблицю складено автором за матеріалами: [7; 13; 15; 21; 41]

2. Виробничий франчайзинг передбачає передачу прав на виробництво товарів. В цьому форматі франчайзер, володіючи певними технологіями, постачає місцевим виробникам сировину або напівфабрикати для подальшого виготовлення продукції. Франчайзі, окрім здійснення діяльності під брендом франчайзера, бере на себе виконання всього циклу господарських операцій, включно з дотриманням технологічних стандартів, контролем якості, підготовкою персоналу та виконанням планових показників. Класичними

прикладом такої моделі є виробництво безалкогольних напоїв за технологіями та концентратами компаній «Coca-Cola», «Pepsi», «7-Up».

3. Діловий франчайзинг (франчайзинг бізнес-формату) – це модель, за якою франчайзер надає ліцензію приватним особам або підприємствам на відкриття мережі торговельних або сервісних точок під його брендом. Такий франчайзинг передбачає інтеграцію малого бізнесу у виробничо-господарський цикл великої корпорації, включаючи доступ до її управлінських технологій, маркетингових стратегій та операційної підтримки. Цей вид франчайзингу є найбільш поширеним у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

4. Конверсійний франчайзинг - це модель франчайзингу, яка дозволяє існуючим незалежним підприємствам переходити на франчайзингову систему шляхом прийняття бренду, операційних систем та стандартів франчайзера. Ця модель є особливо вигідною для власників незалежного бізнесу, які прагнуть посилити свою конкурентоспроможність завдяки асоціації з впізнаваним брендом та отриманню підтримки франчайзера [42].

При конверсії бізнес зберігає певний рівень локальної ідентичності, водночас використовуючи переваги усталеного бренду, маркетингових ресурсів і операційної підтримки франчайзера. Конверсійний франчайзинг широко застосовується у таких галузях, як готельний бізнес, ресторани та фітнес-центри, де незалежні підприємства можуть значно покращити свою ринкову позицію, приєднавшись до франчайзингової мережі [60].

Зазначимо, що конверсійний франчайзинг відрізняється від ділового франчайзингу насамперед тим, що він передбачає перетворення вже існуючого незалежного бізнесу у франчайзингову одиницю шляхом прийняття бренду, операційних систем і стандартів франчайзера. Тобто в конверсійному франчайзингу франчайзі – це власник бізнесу, який добровільно інтегрується у франчайзингову мережу, зберігаючи частину локальної ідентичності, але отримуючи підтримку та ресурси франчайзера. У діловому франчайзингу,

навпаки, франчайзі починає бізнес «з нуля» під брендом франчайзера, отримуючи повний пакет інструментів для організації і ведення бізнесу (навчання, маркетинг, операційні стандарти), але не має попередньої власної бізнес-структури.

5. Мастер-франчайзинг – це тип франчайзингової угоди, за якою франчайзер надає мастер-франчайзі права на розвиток франчайзингової мережі та передачу субфраншиз у межах визначеного регіону або території. Мастер-франчайзі бере на себе відповідальність за пошук, навчання та підтримку окремих франчайзі у своєму регіоні. Таким чином, мастер-франчайзі виступає посередником між франчайзером і субфранчайзі.

Він виконує ключову роль у розширенні франчайзингової мережі на території свого регіону, забезпечуючи дотримання єдиних стандартів бренду та надаючи постійну методичну підтримку і консультації франчайзі, що працюють під його керівництвом. Модель мастер-франчайзингу широко застосовується у таких галузях, як нерухомість, освіта та клінінгові послуги, де регіональна експертиза та знання ринку є важливими чинниками успішного розвитку [41].

5. Ко-брендингова франшиза передбачає поєднання двох або більше усталених брендів для ведення діяльності в межах однієї франчайзингової одиниці. Така модель дозволяє франчайзі пропонувати комплементарні товари або послуги в одному місці, що сприяє залученню ширшої клієнтської аудиторії та підвищенню потенціалу доходів. Ко-брендингова франшиза створює синергію між залученими брендами, надаючи франчайзі можливість користуватися комбінованою силою та впізнаваністю кожного з них. Наприклад, партнерство магазину зручного формату з мережею швидкого харчування дозволяє клієнтам одночасно здійснювати покупки продуктів та отримувати послуги харчування в одному закладі. Ко-брендингова франшиза дає змогу франчайзі охоплювати різні сегменти споживачів і диверсифікувати асортимент пропонованих товарів і послуг в межах однієї бізнес-одиниці [7].

Франчайзингова система становить складну організаційно-економічну конструкцію, яку доцільно трактувати як цілісну сукупність суб'єктів франчайзингової мережі, правил та умов їхньої взаємодії, а також специфічних характеристик, що формують основу для створення нової бізнес-структури в межах підприємницького середовища. Взаємозв'язки між учасниками системи, а також їхня взаємодія з зовнішнім економічним та інституційним середовищем зумовлюють формування стійкого і водночас гнучкого організаційного механізму, який може адаптуватися до змін ринку.

Франчайзингова модель сьогодні значно вийшла за межі традиційного уявлення про мережі роздрібної торгівлі, готельних об'єктів чи закладів швидкого харчування. В сучасній практиці франчайзингові системи охоплюють різноманітні комбінації економічних агентів: «виробник – виробник», «виробник – оптовий дистриб'ютор», «виробник – роздрібний продавець», а також «суб'єкт сфери послуг – суб'єкт сфери послуг». Ця диверсифікація форм співпраці свідчить про зростання функціональної гнучкості франчайзингу та його універсальність як бізнес-інструменту [21; 32].

Крім того, останні десятиліття відзначаються трансформацією класичної моделі франчайзингу в напрямі її стратегічного переосмислення: з одного боку, вона орієнтована на інтенсифікацію розвитку бренду з мінімізацією капіталовкладень для франчайзера; з іншого на формування стабільних партнерських мереж зі збереженням контролю над якістю та репутаційними активами. Такий еволюційний підхід посилює інноваційний потенціал франчайзингу й забезпечує його широке впровадження у різних секторах економіки, зокрема в туризмі та гостинності, де стандартизація послуг і розширення присутності є критично важливими для успіху.

Таким чином, класифікація франчайзингу в індустрії туризму та гостинності виконує ключову роль у впорядкуванні різноманітних моделей франчайзингової взаємодії, забезпечуючи цілісне уявлення про механізми їх

функціонування та адаптацію до специфіки галузевого ринку. Урахування типологічного розмаїття – зокрема таких форм, як бізнес-франчайзинг, операційний, конверсійний, мастер-франчайзинг та ко-брендинг – свідчить про значну варіативність організаційних підходів до побудови франчайзингових мереж. Ця варіативність обумовлюється рівнем управлінського контролю, глибиною інтеграції партнерів у єдину систему та характером їх взаємовідносин.

Важливою відмінністю сучасної класифікації є її орієнтація не лише на формальні ознаки франчайзингових структур, але й на функціональні параметри, що дає змогу суб'єктам підприємницької діяльності здійснювати обґрунтований вибір оптимальної моделі розвитку. Такий підхід враховує контекстуальні особливості локального середовища, ресурсну базу учасників і стратегічні вектори бізнес-позиціонування, що в комплексі підвищує ефективність впровадження франчайзингових стратегій у сфері туризму та гостинності.

1.3. Правове регулювання франчайзингових відносин

У зарубіжній практиці правове регулювання франчайзингу охоплює комплекс норм, що належать до різних галузей права, включаючи договірне, антимонопольне, корпоративне та податкове законодавство. У тих юрисдикціях, де франчайзинг має окремий правовий статус, спеціалізоване регулювання не виключає одночасного застосування норм суміжних законодавчих актів та адміністративних інструкцій. Незважаючи на розбіжності в підходах до формалізації франчайзингових відносин, у більшості розвинених країн сформовано сталі нормативні рамки та етичні стандарти поведінки сторін, що забезпечують певну уніфікацію правозастосування в межах галузі.

Особливої уваги заслуговує досвід Європейського Союзу, де було розроблено збалансований механізм правового регулювання франчайзингу. Європейське законодавство передбачає чіткі принципи оцінки франчайзингових договорів на предмет їхньої відповідності правилам конкуренції, а також визначає перелік положень, які визнаються неприпустимими через створення істотних обмежень для ринкової конкуренції. Значущість правових норм ЄС у цій сфері зумовлюється також їхнім екстериторіальним впливом – положення антимонопольного законодавства ЄС можуть поширюватися навіть на договори, укладені за межами Союзу, якщо вони мають вплив на внутрішній ринок ЄС [16].

У більшості країн світу франчайзинг не є об'єктом спеціалізованого законодавчого регулювання. Виняток становлять лише п'ятнадцять держав, серед яких у одинадцяти – таких як США, Канада, Мексика, Бразилія, Іспанія, Франція, Австралія, Китай, Малайзія, Індонезія та Північна Корея — нормативне регулювання охоплює саме переддоговірну стадію взаємовідносин між франчайзером і потенційним франчайзі. Водночас у деяких країнах (Румунія, Україна) правове регулювання франчайзингу зосереджене виключно на етапах виконання та припинення договору, не встановлюючи юридичного обов'язку франчайзера щодо розкриття інформації до моменту підписання контракту. Така практика створює потенційні ризики для франчайзі, які можуть приймати зобов'язання без належного інформування про умови франшизи [16; 17; 22].

З метою підвищення прозорості та попередження недобросовісних дій у сфері франчайзингу, Міжнародний інститут уніфікації приватного права (UNIDROIT) розробив Типовий закон щодо обов'язкового розкриття інформації. Відповідно до цього документа, франчайзер повинен надати франчайзі повний обсяг встановленої інформації щонайменше за 14 днів до укладення договору. Такий підхід покликаний забезпечити належний рівень

інформованості потенційного партнера та сприяти формуванню більш збалансованих договірних відносин [59].

Важливе значення для правового тлумачення франчайзингу в країнах Європейського Союзу має прецедентне рішення Європейського суду від 28 січня 1986 року у справі № 161/84 Pronuptia de Paris GmbH проти Pronuptia de Paris Irmgard Schillgalis [55]. У цьому рішенні суд чітко окреслив, що договір франчайзингу є специфічною правовою конструкцією, яка суттєво відрізняється від агентських, комісійних та інших форм торгово-посередницьких договорів.

У контексті європейської правової традиції Франція стала першою державою, яка запровадила спеціалізоване законодавче регулювання франчайзингових відносин. Зокрема, Закон № 89-1008 «Про розвиток комерційних торгових підприємств і поліпшення їх економічного, правового і соціального оточення», відомий як Закон Дубена (Loi Doubin) — на честь тодішнього міністра торгівлі Луї Дубена — був ухвалений у 1989 році та набув чинності з 1 квітня 1990 року. Його положення заклали правову основу для формування зобов'язань щодо інформування потенційних франчайзі на переддоговірному етапі, що стало важливим прецедентом для інших юрисдикцій. Окрім цього Закону, у Франції застосовуються положення Торговельного кодексу [28].

Німеччина не запозичила французький підхід до регулювання франчайзингових відносин, а обрала модель, характерну для країн, де такі договори регламентуються загальним договірним правом, що базується на положеннях Цивільного кодексу та Торговельного кодексу Німеччини, а також на нормах законів про конкуренцію, захист споживачів та інтелектуальну власність. Крім того, на наднаціональному рівні до франчайзингових договорів у Німеччині застосовується Європейський Кодекс Етики Франчайзингу, а також Регламент ЄС № 330/2010 від 20 квітня 2010 року, який регулює застосування статті 101(3) Договору про функціонування Європейського Союзу до категорії

вертикальних угод та узгодженої практики, що включає угоди, спрямовані на реалізацію купівлі-продажу товарів і послуг між суб'єктами господарювання, а також положення щодо прав інтелектуальної власності [23].

В Іспанії правове регулювання франчайзингу здійснюється на основі Закону № 7/96 від 15 січня 1996 року «Про положення в роздрібній торгівлі щодо регулювання франчайзингового режиму» та відповідної урядової ухвали від 13 листопада 1998 року про створення офіційного реєстру франчайзерів. Остання не лише визначає обов'язковість реєстрації франчайзерів, але й встановлює обсяг інформації, яка має бути надана майбутньому франчайзі не пізніше ніж за 20 днів до укладення договору або здійснення першого платежу [22; 28].

У Китаї правове підґрунтя франчайзингової діяльності закладене в Циркулярі Міністерства внутрішньої торгівлі № 124 від 14 листопада 1997 року «Про заходи адміністрування франчайзингових операцій». Документ поширюється на всі види договорів, що передбачають передачу прав на використання об'єктів інтелектуальної власності, аналогічно до французької моделі, та вимагає обов'язкової реєстрації франчайзингових договорів у Китайській мережі асоційованих підприємств (China Chain Enterprises Association) із публічним розкриттям інформації про франшизу [28].

В Україні ж до недавнього часу законодавче регулювання франчайзингу залишалося фрагментарним і обмежувалося загальними положеннями цивільного права. Замість поширеного терміну «франчайзинг» на законодавчому рівні використовується поняття «комерційна концесія», що закріплене в Цивільному кодексі України. Попри це, у практичній площині сучасна ділова спільнота України широко оперує поняттям «франчайзинг», яке все частіше використовується як синонім до офіційно визначеного терміну, що відображає поступову гармонізацію правового поля з європейськими стандартами [1].

У січні 2004 року в Україні набули чинності нові редакції Цивільного та Господарського кодексів, які започаткували нормативне регулювання інституту комерційної концесії. За своєю сутністю цей договір відповідає міжнародно визнаній моделі франчайзингу та слугує правовим механізмом формалізації франчайзингових відносин. Окрім цього, застосовуються положення Податкового кодексу, Закону України «Про захист економічної конкуренції» та законодавства про інтелектуальну власність, зокрема щодо охорони торговельних марок [1; 2].

Історично термін «концесія» (від лат. *concessio* – дозвіл, поступка) позначав правові форми передачі державного чи муніципального майна у використання приватним суб'єктам із визначеними умовами – наприклад, щодо користування природними ресурсами або об'єктами інфраструктури. Введення у правовий обіг конструкції «комерційна концесія» значно трансформувало зміст цього поняття, надаючи йому нового значення, що найбільш адекватно відображає специфіку відносин, заснованих на передачі комплексу виключних прав у комерційній діяльності [13; 17].

З урахуванням зазначеного, доцільно розглядати договір франчайзингу не як єдиний уніфікований документ, а як комплекс взаємопов'язаних цивільно-правових угод, які регламентують передачу прав на окремі елементи інтелектуальної власності (торговельну марку, програмне забезпечення, промисловий зразок тощо), а також умови користування матеріальною базою, що може оформлюватися у вигляді договорів оренди або лізингу.

Основними державними інституціями, які здійснюють регулювання та контроль у сфері франчайзингу в Україні, є Міністерство економіки України та Антимонопольний комітет України (АМКУ). Міністерство економіки відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері господарської діяльності, включно з франчайзингом, а також за розробку відповідних нормативно-правових актів і координацію дій інших державних органів у цій

галузі. Водночас АМКУ виконує функції контролю за дотриманням законодавства щодо захисту економічної конкуренції, зокрема запобігає проявам недобросовісної конкуренції у франчайзингових відносинах, що забезпечує чесні умови ведення бізнесу та захист прав учасників ринку [30]

Таблиця 1.3

Особливості правового регулювання франчайзингових відносин в Україні

Аспект регулювання	Характерні особливості
Правова основа	Франчайзингові відносини в Україні регулюються договором комерційної концесії, що закріплений у Гл. 76 Цивільного кодексу та Гл. 36 Господарського кодексу України
Відсутність спеціального закону	В Україні наразі немає спеціального закону про франчайзинг, що створює правову невизначеність і ускладнює захист прав учасників франчайзингу
Інтелектуальна власність	Використання брендів, торговельних марок і ноу-хау регулюється нормами Цивільного кодексу (Гл.75) та Господарського кодексу (Гл.16), а також законами про охорону інтелектуальної власності
Форма договору	Договір комерційної концесії має бути укладений у письмовій формі як єдиний документ; недотримання цієї вимоги тягне за собою недійсність договору
Права і обов'язки сторін	Закон встановлює рівність сторін, договірну свободу та обов'язок добросовісного виконання зобов'язань, що є ключовими принципами франчайзингових відносин
Державні органи регулювання	Міністерство економіки України відповідає за формування політики та нормативно-правове регулювання франчайзингу; Антимонопольний комітет України контролює дотримання законодавства про захист конкуренції, включаючи недобросовісну конкуренцію у франчайзингових відносинах
Перспективи законодавства	Існує необхідність прийняття спеціального закону про франчайзинг та внесення змін до Цивільного і Господарського кодексів для усунення нормативних прогалин

Таблицю складено автором за матеріалами: [1; 2; 30; 35; 39]

Зазначимо, що з моменту запровадження комерційної концесії на законодавчому рівні, франчайзинговий договір в Україні отримав нову правову форму, яка створює підґрунтя для подальшого розвитку франчайзингових моделей господарювання. Водночас, існуючі норми потребують системного доопрацювання, адже на практиці виникає низка питань щодо механізмів

реалізації положень договору як на етапі укладення, так і під час його виконання. Незважаючи на це, започатковане правове регулювання відкриває можливості для формування сучасних франчайзингових систем, ефективність яких підтверджена глобальним досвідом (табл. 1.3).

Таким чином, правове регулювання франчайзингових відносин становить складний і багаторівневий процес, який поєднує елементи договірної, антимонопольного, корпоративного та інтелектуального права. Аналіз зарубіжного та національного досвіду свідчить про відсутність єдиного підходу до правового оформлення франчайзингу: в одних державах застосовується спеціалізоване законодавство (зокрема, у Франції, США, Китаї), в інших – загальні норми цивільного права з урахуванням галузевих особливостей (Україна, Румунія). У межах правової системи України франчайзинг регламентується через інститут комерційної концесії, що хоча й забезпечує базове нормативне підґрунтя, однак не охоплює всього спектра специфічних питань, пов'язаних із переддоговірною прозорістю, передачею ноу-хау, захистом прав споживачів і франчайзі.

У цьому контексті особливого значення набуває гармонізація національного законодавства з міжнародними правовими актами, зокрема Типовим законом UNIDROIT, що формує стандарти чесної ділової практики у франчайзингових відносинах. Впровадження таких механізмів як обов'язкове попереднє інформування, реєстрація франчайзерів і врегулювання добросовісної конкуренції сприяє підвищенню прозорості франчайзингового ринку, зниженню ризиків зловживань і стимулюванню сталого розвитку франчайзингу у сферах туризму та гостинності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ВЕКТОРУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ: МІЖНАРОДНИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТИ

2.1. Франчайзинг як стратегія управління та масштабування готельного бізнесу

Готельний бізнес є важливою складовою економіки, що сприяє формуванню значних бюджетних надходжень, стимулює зайнятість населення та підвищує міжнародний імідж держави та окремих дестинацій. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації розвиток готельної індустрії набуває стратегічного значення.

Розвиток ринкової економіки супроводжується формуванням конкурентного середовища у всіх секторах, включаючи готельний бізнес. Сьогодні готельна індустрія характеризується високим рівнем конкуренції, що вимагає від підприємств впровадження інноваційних стратегій управління, адаптації до змінних умов ринку та використання сучасних технологій для підвищення ефективності операційної діяльності. Попри значні економічні виклики та нестабільність, упродовж останніх років готельний сектор демонструє активне зростання, що виражається у відкритті нових готельних об'єктів. Водночас частина з них не витримує конкурентного тиску та змушена припиняти діяльність. Основними завданнями підприємств індустрії гостинності сьогодні є формування конкурентних переваг, підвищення клієнтоорієнтованості, розширення спектра послуг, впровадження цифрових технологій та розробка гнучких бізнес-моделей, здатних адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Зростаюча конкуренція у готельному секторі вимагає диверсифікації управлінських підходів та інтеграції різних моделей управління для

максимального використання фінансового, інформаційного та операційного потенціалу підприємств. На рис. 2.1 представлені найбільш поширеними формами управління готелями у міжнародній практиці.



Рис. 2.1. Найбільш поширені форми управління та масштабування готельних підприємств в світі

Складено автором за матеріалами: [18]

Франчайзинг є однією з провідних моделей організації та розвитку готельного бізнесу у світі, що дозволяє ефективно масштабувати діяльність, підвищувати конкурентоспроможність та оптимізувати використання ресурсів. Ця бізнес-модель базується на партнерстві між франчайзером - власником бренду та системи управління, і франчайзі - локальним підприємцем, який відкриває та управляє готелем під відомою торговою маркою. Окрім того, у контексті обмежених фінансових ресурсів та дефіциту підприємницького досвіду франчайзинг є одним з дієвих механізмів розвитку готельного бізнесу. Ця модель забезпечує доступ до перевірених бізнес-моделей, централізованої

маркетингової підтримки та ефективного управління, що суттєво знижує ризики та сприяє стабільності функціонування готелів.

Готельний франчайзинг визначається як договірне партнерство між власниками готельних компаній (франчайзерами) та незалежними готельними підприємствами (франчайзі), які набувають право здійснювати діяльність від імені франчайзера та під його торговою маркою, пропонуючи певний набір товарів і послуг [18, с.159].

Ключова особливість франчайзингу в порівнянні з іншими контрактними формами співпраці полягає у його базуванні на винятковій бізнес-пропозиції, оригінальній концепції ведення господарської діяльності або захищених інтелектуальних правах – таких як торгова марка, патент або авторське право [31].

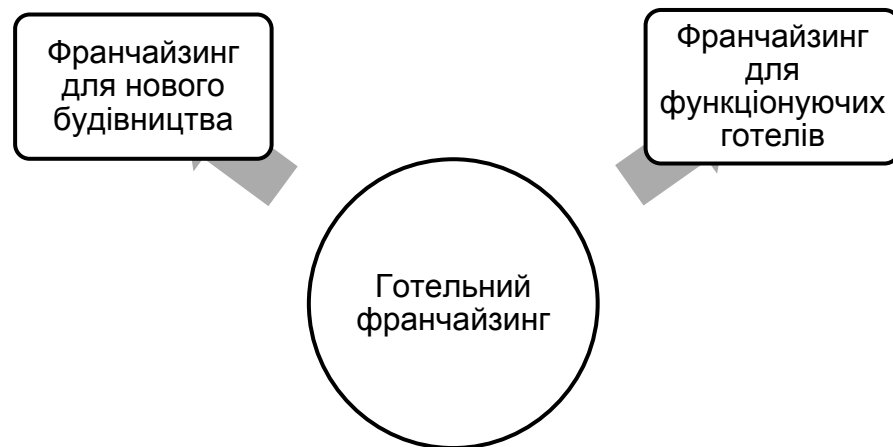


Рис. 2.2. Основні типи франчайзингових моделей в сфері гостинності

Складено автором за матеріалами: [10; 21]

У сучасній практиці готельного бізнесу виокремлюють два основні типи франчайзингових моделей, що застосовуються залежно від початкового статусу об'єкта (рис. 2.2):

1. Франчайзинг для нового будівництва передбачає надання франчайзі повного пакету проектної, архітектурної та технологічної документації,

необхідної для спорудження нового готельного комплексу відповідно до стандартів бренду франчайзера. Такий формат співпраці є типовим для інвестиційно-будівельних компаній, які мають намір реалізувати готельний проєкт "з нуля" в рамках міжнародної готельної мережі. Використання впізнаваного бренду вже на етапі проєктування та будівництва дозволяє залучити потенційних клієнтів, інвесторів і підвищити капіталізацію об'єкта ще до його відкриття.

2. Франчайзинг для функціонуючих готелів орієнтований на вже існуючі готельні підприємства, які інтегруються у мережу франчайзера, адаптуючи свою діяльність до корпоративних стандартів бренду. Власники таких готелів отримують можливість використовувати торгову марку, стандарти обслуговування, централізовану систему бронювання, маркетингові платформи та операційні інновації. Цей формат дозволяє значно підвищити рівень сервісу, розширити клієнтську базу та забезпечити вищу ринкову впізнаваність, що сприяє підвищенню рівня заповнюваності та доходності [10].

Перший варіант зазвичай обирається девелоперськими структурами або інституційними інвесторами, які спеціалізуються на створенні комерційної нерухомості. Другий варіант частіше застосовується власниками готелів середнього або високого класу, які прагнуть підвищити якість надання послуг та посилити свої конкурентні позиції за рахунок приєднання до відомої готельної мережі.

Практика функціонування готельного бізнесу свідчить про те, що навіть найсучасніший, технічно досконалий готель не здатен забезпечити стабільну ефективність без належної системи управління. Переважна більшість готелів є складовими збалансованих корпоративних систем, які дотримуються уніфікованої технічної, сервісної, освітньої та комунікаційної політики, що забезпечує стандартизований рівень обслуговування та єдині підходи до управління.

Одним із ключових механізмів такого об'єднання є франчайзинг, який став базовою стратегією розвитку для провідних готельних мереж. Готельні мережі виступають провідними носіями та активними промоутерами франчайзингової моделі в індустрії гостинності, що зумовлено їхньою стратегічною орієнтацією на масштабування бізнесу та посилення конкурентних позицій на глобальному ринку.

Таблиця 2.1

Глобальні готельні мережі, що використовують франчайзинг
як модель розвитку

Назва готельної мережі	Країна штаб-квартири	Кількість готелів (2024)	Популярні бренди у франшизі
Marriott International	США	понад 8 800	Marriott, Courtyard, Fairfield, Residence Inn
Hilton Worldwide	США	понад 7 500	Hilton, DoubleTree, Hampton, Embassy Suites
InterContinental Hotels Group (IHG)	Велика Британія	понад 6 200	Holiday Inn, Crowne Plaza, Staybridge Suites
Accor	Франція	понад 5 400	Novotel, ibis, Mercure, Pullman
Wyndham Hotels & Resorts	США	понад 9 200	Ramada, Days Inn, Super 8, Wyndham
Choice Hotels International	США	понад 7 400	Comfort Inn, Quality Inn, Clarion
Best Western Hotels & Resorts	США	понад 4 500	Best Western, BW Premier, SureStay
Radisson Hotel Group	США / Європа	понад 1 200	Radisson Blu, Park Inn, Country Inn & Suites
Hyatt Hotels Corporation	США	понад 1 300	Hyatt Place, Hyatt Regency, Andaz
Jin Jiang	Китай	понад 10 000	Jinjiang Inn, 7 Days Inn, 7 Days Premium, Metropolo

Таблицю складено автором за матеріалами: [47; 51]

Саме завдяки використанню франчайзингової моделі готельні мережі змогли досягти широкого міжнародного визнання, забезпечуючи стандартизацію послуг у різних країнах світу та ефективно масштабуючи бізнес за межі первинного ринку без значних капіталовкладень з боку франчайзера, що дозволяє оптимізувати управлінські ресурси та мінімізувати операційні ризики. Отже, франчайзинг сьогодні є не лише формою партнерства, а й основним інструментом глобального розширення готельних мереж [38; 49].

Франчайзингова модель забезпечує стандартизацію якості послуг, уніфікацію операційних процесів і централізовану маркетингову підтримку, що є критично важливим для збереження цілісності бренду в умовах глобальної експансії. Провідні готельні корпорації, такі як Marriott International, Hilton Worldwide, InterContinental Hotels Group, Accor та інші, демонструють високі показники зростання саме завдяки широкому впровадженню франчайзингових контрактів, які становлять значну частку їхнього портфелю (табл. 2.1, рис.2.3).

Рисунок 2.3 ілюструє частку франчайзингових готелів у Європі серед провідних готельних мереж. Найвищу частку франшиз має Hilton (62%), що свідчить про його активну експансію та популярність франчайзингової моделі. Accor займає друге місце з показником 53%, що підтверджує його сильні позиції у європейському готельному бізнесі.

IHG також активно використовує франчайзинг, охоплюючи понад 50% своїх готелів у Європі. Marriott, одна з найбільш впливових готельних корпорацій світу, застосовує франчайзинг для близько 33% своїх об'єктів у Європі. Hyatt, порівняно з іншими мережами, має найменшу частку франшиз – 12%, що може свідчити про його орієнтацію на пряме управління.

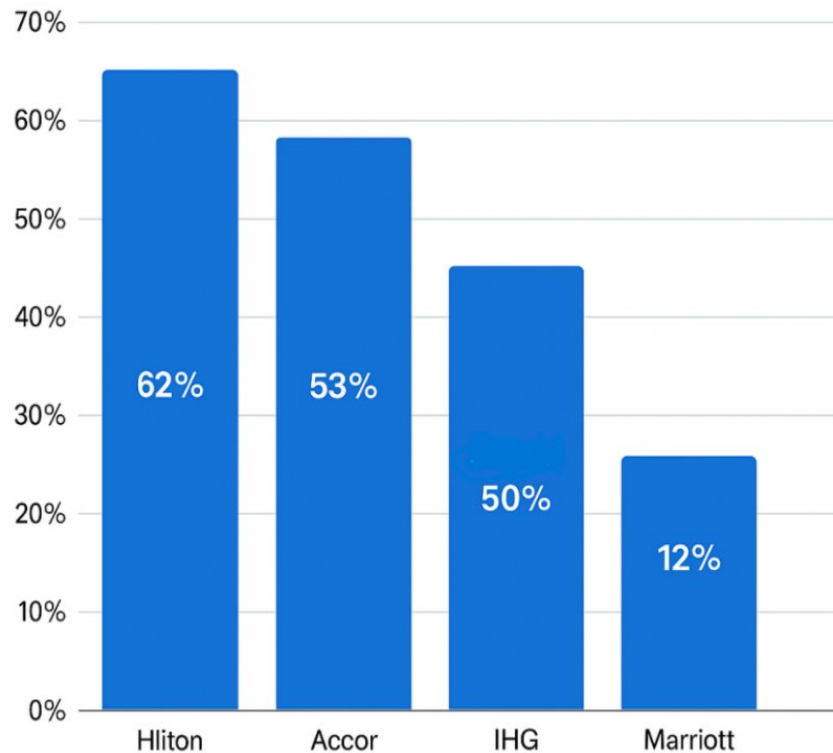


Рис. 2.3. Частка франчайзингових готелів у Європі у структурі відомих готельними мережами (%) [49]

Готельні мережі функціонують як єдина система, забезпечуючи стандартизовані послуги через франчайзингову модель. Учасники франшизи зобов'язані дотримуватися корпоративних стандартів, що передбачає централізоване управління ключовими бізнес-процесами.

Це включає використання загального бренду, єдину маркетингову стратегію, інтеграцію до глобальних систем бронювання, а також уніфіковані вимоги до дизайну та оформлення готелів.

Франчайзер контролює відповідність стандартам і має право відкликати торговельну марку в разі їх порушення. Крім того, франчайзинг забезпечує підтримку партнерам через консалтингові послуги, тренінги для персоналу та впровадження інноваційних технологій, що допомагає підтримувати високу якість сервісу та конкурентоспроможність у сфері гостинності [38].

Після досягнення взаємної згоди щодо ключових аспектів співпраці між франчайзером та потенційним франчайзі укладається офіційний договір франшизи, який регламентує права, обов'язки та взаємні зобов'язання сторін. У контексті готельного бізнесу цей договір є фундаментальним документом, що визначає умови використання торговельної марки, стандарти якості обслуговування, порядок впровадження операційних процедур, а також механізми контролю і підтримки.

Договір франшизи для готелів, як правило, включає детальний опис корпоративних стандартів, вимог до інтер'єру та дизайну, системи бронювання, маркетингової підтримки, навчання персоналу та технологічних інновацій, які франчайзі зобов'язується впроваджувати. Крім того, у договорі прописуються фінансові умови співпраці, зокрема розмір початкового внеску, регулярних роялті, а також порядок розв'язання можливих спорів [21].

До специфічних характеристик франчайзингових угод у сфері індустрії гостинності належать такі ключові положення:

- Управління готельним об'єктом здійснюється власником, однак суворо відповідно до операційних стандартів, політик і брендового позиціонування, визначених франчайзером – готельною мережею, що надає ліцензію на використання бренду;
- Франчайзинговий договір переважно спрямований на комерціалізацію об'єкта та залучення його до глобальної системи продажів, тоді як операційний контроль з боку франчайзера є обмеженим у порівнянні з договорами управління;
- Об'єкт повинен відповідати архітектурно-функціональним стандартам, які регламентуються внутрішніми будівельними нормами франчайзингового бренду;
- У межах системи франшизи мережа забезпечує професійну підготовку ключових управлінських кадрів, зокрема генерального директора, керівника

служби харчування та напоїв, директора з маркетингу, часто залучаючи фахівців із досвідом роботи в аналогічних готелях на інших ринках [18];

- Франчайзер, як правило, не бере на себе зобов'язання щодо досягнення певних фінансових чи операційних результатів; навпаки, власник нерідко повинен гарантувати досягнення мінімального обсягу доходу або обороту;

- Розірвання франчайзингового договору зазвичай є менш складним і менш витратним, ніж у випадку з контрактом на управління готелем;

- Готельна мережа здійснює регулярний моніторинг якості наданих послуг шляхом впровадження систем оцінювання клієнтського досвіду та стимулювання зворотного зв'язку;

- У процесі будівництва об'єкта мережа може наполягати на укладенні додаткового договору технічної підтримки, який забезпечує контроль за дотриманням архітектурно-технічних норм і може виявитися цінним інструментом для власника при реалізації інвестиційного проєкту;

- Усі витрати на оплату праці персоналу, включаючи вартість послуг, що надаються мережею (тренінги, використання програмного забезпечення для управління, локальні рекламні кампанії), повністю покриваються власником і реалізуються за його ініціативою або погодженням;

- Серед готелів вищого сегмента ринку кількість мереж, що надають франшизу, залишається обмеженою; найчастіше така можливість надається лише тим суб'єктам господарювання, які вже мають значний досвід у сфері готельного управління, і вкрай рідко — новачкам у галузі [35; 51].

Суттєвим елементом франчайзингових відносин у сфері готельного бізнесу є погодження фінансових умов співпраці, зокрема форм та механізмів здійснення платежів з боку франчайзі.

Таблиця 2.2

**Структура типових франчайзингових платежів
міжнародних готельних мереж**

Готельна мережа	Первісний внесок (Initial Fee)	Роялті (Royalty Fee)	Маркетинговий внесок (Marketing Fee)	Інші платежі
Marriott International	\$75,000 або \$500/номер	5% від валового доходу	2% від валового доходу	Щорічний внесок \$50,000; \$510 за номер на рік; 4.2% від доходу за програмою лояльності Marriott Bonvoy
Hilton Hotels & Resorts	\$75,000	5% від валового доходу	4% від валового доходу	3% від доходу від їжі та напоїв; додаткові збори за ІТ-системи та навчання
InterContinental Hotels Group (IHG)	\$50,000 – \$75,000	5–6% від валового доходу	2% від валового доходу	\$10 за номер для програми лояльності; 4.75% від доходу від учасників програми лояльності
Hyatt Hotels Corporation	\$60,000 – \$100,000	6% від валового доходу	3% від доходу від їжі та напоїв	\$300 за додатковий номер; \$5,000 за план покращення майна (PIP)
Wyndham Hotels & Resorts	\$30,000 – \$60,000	5% від валового доходу	3% від валового доходу	Плата за бронювання: \$3.50–\$15.00 за бронювання; щорічна плата за звіт STR: \$750
Accor Hotels	€30,000 – €60,000	3–5% від валового доходу	1.5–3% від валового доходу	Плата за систему бронювання; регуляторні платежі
Radisson Hotel Group	\$35,000 – \$100,000	4.5–5% від валового доходу	2% від валового доходу	Плата за бронювання: 1.25–2% від валового доходу
Best Western Hotels	\$50,000 – \$100,000	5–6% від валового доходу	Включено в роялті	Щорічні членські внески; збори за участь у програмі лояльності

Таблицю складено автором за матеріалами: [53; 50; 48; 51]

У структурі фінансових зобов'язань франчайзі перед готельною мережею вирізняють кілька основних типів платежів, кожен з яких виконує певну функцію у забезпеченні стабільності та ефективності франчайзингової моделі: Первісний внесок (Initial Fee) – це одноразовий платіж, що сплачується на етапі укладення договору франшизи, який надає підприємству-франчайзі право приєднання до брендової мережі та користування відповідними комерційними інструментами; Роялті (Royalty Fee) – регулярний платіж, що нараховується у вигляді відсотка від валового операційного доходу готелю, який виступає компенсацією за право користування брендом, операційною моделлю та іншими нематеріальними активами франчайзера; маркетинговий внесок (Marketing Fee) – цільовий платіж, що спрямовується на централізоване просування бренду, участь у глобальних рекламних кампаніях, розвиток каналів збуту та забезпечення міжнародної впізнаваності мережі; інші платежі – охоплюють широкий спектр додаткових зобов'язань, серед яких: плата за доступ до глобальних систем бронювання (Global Distribution Systems), участь у програмах лояльності, підтримка інформаційних систем, організація навчальних заходів для персоналу, а також внески на локальні або сегментовані маркетингові ініціативи (табл. 2.2) [21; 38].

Такі платежі мають на меті не лише забезпечення функціонування спільного бренду, але й підтримку стандартизованого рівня якості обслуговування, інтеграцію в єдину мережу продажів і доступ до управлінських інновацій франчайзера.

Франчайзинг у сфері гостинності досяг найвищого рівня розвитку в таких країнах, як США, Канада, Франція, Іспанія, Австралія, Німеччина, Японія, Швеція та Велика Британія. Крім того, спостерігається активне поширення цієї моделі у Південній Кореї та Бразилії, де франчайзинг не лише адаптується до локальних умов, а й активно інтегрується в інфраструктуру туризму (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Геопросторові особливості використання
франчайзингу в готельному бізнесі

Країна	Особливості франчайзингу у сфері гостинності	Приклад готельних мереж
Німеччина	Високі вимоги до якості, популярність міжнародних та місцевих франшиз	Steigenberger Hotels, Motel One
США	Домінуючий гравець на світовому ринку, велика кількість міжнародних готельних мереж	Marriott, Hilton, Hyatt, Best Western
Канада	Активний розвиток готельного бізнесу через франшизи, високі стандарти сервісу	Fairmont Hotels, Choice Hotels
Франція	Популярність серед люксових готелів, розвиток франчайзингових кафе та ресторанів	AccorHotels (Novotel, Ibis, Sofitel)
Іспанія	Туристична індустрія сприяє розширенню франшиз у готельному та ресторанному бізнесі	NH Hotels, Barceló Hotels
Австралія	Стрімке зростання франчайзингових мереж, особливо у сфері еко-готелів та курортів	Quest Apartment Hotels, Mantra Group
Японія	Орієнтація на технологічні інновації, автоматизовані готелі та заклади харчування	APA Hotels, Toyoko Inn
Швеція	Екологічний підхід до франчайзингу, популярність концепції "зелених" готелів	Scandic Hotels, Nordic Choice Hotels
Велика Британія	Стабільний ринок франчайзингових готелів, значна частка бізнес-готелів	Premier Inn, Travelodge
Південна Корея	Динамічний розвиток, інтеграція цифрових технологій у франчайзинг	Lotte Hotels, Shilla Hotels
Бразилія	Зростаюча туристична індустрія, активне розширення франшиз у сфері гостинності	Blue Tree Hotels, Bourbon Hotels

Таблицю складено автором за матеріалами: [16; 21; 10; 4; 23; 28]

У зазначених країнах франчайзинг став однією з провідних форм організації готельного бізнесу, що забезпечує стабільність і масштабованість

мережевих готельних брендів. Така модель дає змогу поєднувати локальне управління з глобальними стандартами якості, що суттєво підвищує рівень довіри з боку споживачів і сприяє створенню конкурентного середовища на туристичному ринку.

Завдяки впровадженню франчайзингових механізмів, ці країни демонструють високий рівень уніфікації послуг, покращення клієнтського досвіду, а також швидке реагування на зміни попиту в індустрії гостинності. Розвинена система підтримки франчайзингових підприємств, наявність законодавчої бази та активна участь міжнародних готельних операторів стали чинниками, що забезпечують динамічне зростання цього сегмента.

Ринок готельного франчайзингу у 2023 році був оцінений у 36,7 мільярда доларів США та, за прогнозами, буде зростати зі середньорічним темпом понад 7,5% у період з 2024 по 2032 роки. Посилене впровадження технологій для оптимізації операційних процесів, покращення якості обслуговування гостей та автоматизації систем бронювання є однією з ключових тенденцій, що стимулюють зростання ринку [47].

Такий розвиток обумовлений також зростаючим попитом на унікальні та локалізовані туристичні враження. Зміна переваг мандрівників стимулює готельні франшизи до впровадження концепцій бутик-готелів та lifestyle-готелів, орієнтованих на гостей, які шукають більш персоналізовані та оригінальні умови проживання. Значну роль у формуванні зростання галузі відіграє акцент на місцевій культурі, залученні спільнот та автентичних досвідах, що сприяє посиленню конкурентних переваг готельних мереж.

Зростаюча тенденція сталого розвитку стимулює дедалі більшу кількість франшиз впроваджувати екологічно відповідальні практики, такі як ініціативи зі зменшення відходів, використання енергоефективних технологій та екологічно безпечних матеріалів. Зокрема, у квітні 2023 року компанія Marriott International підтвердила свою відданість досягненню сертифікації сталості для всіх своїх

готелів, а також отриманню сертифікатів «зеленого будівництва» для 650 об'єктів до 2025 року. Зростаючі споживчі преференції щодо готелів, які дотримуються принципів сталого і відповідального ведення бізнесу, суттєво сприятимуть подальшому розвитку ринку [53].

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на ринку гостинності франчайзинг продовжує залишатися одним із найефективніших інструментів експансії та диверсифікації готельних послуг. Аналіз світових практик свідчить про низку актуальних тенденцій, що формують нову парадигму розвитку франчайзингових відносин у сфері готельного бізнесу.

По-перше, простежується стійке зміщення стратегій провідних готельних корпорацій у напрямі моделі "asset-light", яка передбачає мінімізацію капітального володіння нерухомістю та фокус на франчайзингових угодах і управлінні брендом. Так, компанія Hyatt з 2017 року реалізувала активи на суму понад 4 млрд доларів США з метою зосередження на розвитку брендів і розширенні франчайзингової мережі [50].

По-друге, у зв'язку зі зростанням вартості кредитних ресурсів і будівництва нових об'єктів спостерігається збільшення кількості випадків конверсії незалежних готелів у франчайзингові. Наприклад, IHG уклала угоду з Novum Hospitality для розширення присутності на ринку Німеччини шляхом приєднання вже існуючих об'єктів [51].

Третьою важливою тенденцією є поширення так званих "м'яких" брендів та гібридних форм співпраці, зокрема моделей типу "manchising", що поєднують ознаки управління та франчайзингу. Ці підходи дозволяють власникам зберігати певну автономію, отримуючи водночас доступ до ресурсів і переваг корпоративного бренду [49].

Четвертим напрямом розвитку є експансія у другорядні та третинні ринки, зокрема в міста з низькою концентрацією міжнародних брендів. Ця

стратегія дозволяє знизити конкурентний тиск і залучити нові цільові сегменти споживачів.

Ще однією знаковою тенденцією є активізація франчайзингових процесів у країнах Азії та Латинської Америки. Так, у Південно-Східній Азії за останнє десятиліття частка готелів, що працюють за франчайзинговими контрактами, подвоїлась, сягнувши 6% [47].

Водночас великі готельні мережі демонструють зростаючу зацікавленість у залученні незалежних готельєрів, які прагнуть отримати доступ до глобальних систем бронювання, маркетингової підтримки та технологічної інфраструктури.

На тлі економічного уповільнення в Китаї низка корпорацій (зокрема Hyatt, IHG та Radisson) зміщує фокус на розвиток брендів середнього сегменту, розрахованих на економно орієнтованих мандрівників [47; 49; 51; 50].

Нарешті, системи управління доходами на основі штучного інтелекту стають стандартом для готелів, які прагнуть оптимізувати ціноутворення в режимі реального часу. Такі технології дозволяють підвищити заповнюваність номерного фонду та збільшити середній дохід на номер.

Узагальнюючи міжнародний досвід, можна стверджувати, що франчайзинг виступає ефективною стратегічною моделлю управління та масштабування готельного бізнесу, яка поєднує гнучкість підприємницької ініціативи з ресурсною потужністю глобальних брендів. Він дозволяє оптимізувати витрати на капітальні інвестиції, прискорити ринкову експансію, забезпечити стандартизацію сервісу та доступ до централізованих систем бронювання, маркетингу й технологій.

Провідні готельні корпорації використовують франчайзинг як основний інструмент реалізації політики "asset-light", яка відповідає сучасним викликам ринку та потребам інвесторів. Різноманіття форм франчайзингових відносин забезпечує адаптивність до локальних умов, сприяє входженню на нові ринки,

зокрема у країнах, що розвиваються. З огляду на зазначене, франчайзинг посідає центральне місце в трансформації глобального готельного сектору, виступаючи одним із головних драйверів його сталого зростання та конкурентоспроможності.

2.2. Франчайзинг у туристичній діяльності: особливості та досвід застосування

Туризм є важливою сферою економічного та соціального розвитку, що відіграє значну роль у формуванні міжнародних взаємин та глобалізації. Як складний і багатогранний феномен, туризм інтегрує природні, людські та матеріальні ресурси, що, своєю чергою, здійснює суттєвий вплив на економічну динаміку та соціальні процеси. З економічної перспективи, туристична галузь є ключовим фактором стимулювання національних економік, особливо для країн, що володіють значним туристичним потенціалом та ефективно його використовує. Крім того, туризм сприяє фінансовій стабільності, залученню інвестицій та розвитку суміжних галузей, таких як транспортна інфраструктура, готельно-ресторанний бізнес і культурно-розважальна сфера, створюючи синергетичний ефект в національній економічній системі.

У соціальному вимірі туризм сприяє покращенню рівня життя населення, розширює можливості міжкультурної взаємодії та є вагомим чинником створення нових робочих місць. Його вплив на зайнятість є особливо значним, адже туристичний сектор забезпечує працевлаштування для широкого спектра спеціалістів – від гідів та менеджерів до технічного й обслуговуючого персоналу.

У сучасних умовах глобалізації туристичної індустрії та загострення конкурентної боротьби між суб'єктами ринку актуальним стає пошук ефективних механізмів організації та розвитку туристичного бізнесу. Одним із

таких механізмів, що забезпечує масштабування діяльності, оптимізацію управлінських процесів та підвищення впізнаваності бренду, є франчайзинг. Як форма партнерства між власником бізнес-моделі (франчайзером) та незалежним підприємцем (франчайзі), франчайзинг дозволяє ефективно поєднувати централізоване управління якістю туристичного продукту із гнучкістю локального бізнесу [36].

Франчайзинг, на відміну від традиційних форм господарювання, базується на трансфері не лише товарів і послуг, а й управлінських технологій, маркетингових стратегій, корпоративної культури, систем лояльності, тобто на передачі інтелектуального капіталу. Це особливо важливо в умовах туристичної галузі, яка характеризується високим рівнем залежності від репутації бренду, довіри клієнтів та стабільності якості надання послуг. Саме тому використання франчайзингу в туризмі дозволяє швидко масштабувати перевірену бізнес-модель, зменшити інвестиційні ризики та забезпечити контроль за стандартами обслуговування у різних регіонах.

Таблиця 2.4

Найвідоміші світові франшизи у сфері туроператорської
та турагентської діяльності (2023-2024 рр.)

Назва компанії	Країна походження	Тип	Модель франшизи	Особливості	Кількість франчайзі
Dream Vacations	США	Турагент	Домашній офіс, повна онлайн-платформа	CRM, навчання, підтримка маркетингу, робота з дому	>1 500
Cruise Planners	США	Турагент	Агентство з фокусом на круїзному туризмі	Сильна CRM, партнерство з AMEX, маркетингова платформа	>2 500

Продовження таблиці 2.4

Travel Leaders	США	Туроператор + агент	Гібридна модель, ліцензії на бренди	Глобальна мережа, робота з корпоративними клієнтами	>4 000
Hays Travel	Велика Британія	Турагент	Фізичні офіси, регіональні агенції	Найбільша незалежна туристична агенція у Великобританії, широка присутність у містах	>450 офісів
Not Just Travel	Велика Британія	Турагент	Мікрофраншиза, онлайн-консультанти	Робота з дому, доступна для новачків, базове навчання	>700
TUI Group (TUI Stores)	Німеччина / ЄС	Туроператор + агент	Корпоративна франшиза через локальні агентства	Вертикальна інтеграція, повний контроль якості	>1 600 магазинів у ЄС
Flight Centre Travel Group	Австралія	Турагент	Ритейл франшиза +	Відомий бренд, фізичні точки продажів	>800
SOTC Travel	Індія	Туроператор	Франшиза в малих і середніх містах	Охоплення внутрішнього ринку, адаптація під місцеві потреби	>150
House of Travel	Нова Зеландія	Турагент	Незалежні агентства під єдиним брендом	Локалізація, сильна присутність у невеликих громадах	>70
Carlson Wagonlit Travel (CWT)	США / Глобально	Корп. туризм	Ліцензування, агентські контракти	Спеціалізація на ділових подорожах, B2B-модель	Понад 140 країн (агентська мережа)

Таблицю складено автором за матеріалами: [43; 44; 45; 46; 47; 54; 56; 57; 58]

Зазначимо, що франчайзинг у туристичній галузі ґрунтується на синергії трьох ключових чинників:

- брендового капіталу франчайзера (відома торгова марка, репутація);

- ресурсної підтримки (навчання, CRM-системи, рекламна підтримка);
- локального знання франчайзі, що дозволяє адаптувати послуги до потреб місцевого споживача [52, с. 140-142]

Геопросторовий аналіз розповсюдження франчайзингу як моделі туристичного бізнесу, представлений на рис. 2.4., демонструє лідерство США, які є піонером у впровадженні франчайзингових моделей у сфері туристичних послуг. Компанії Cruise Planners, Dream Vacations, Travel Leaders об'єднують десятки тисяч незалежних агентів. Вони пропонують франчайзі доступ до централізованих туристичних платформ, брендової реклами, спеціалізованих порталів бронювання та кол-центрів [51].

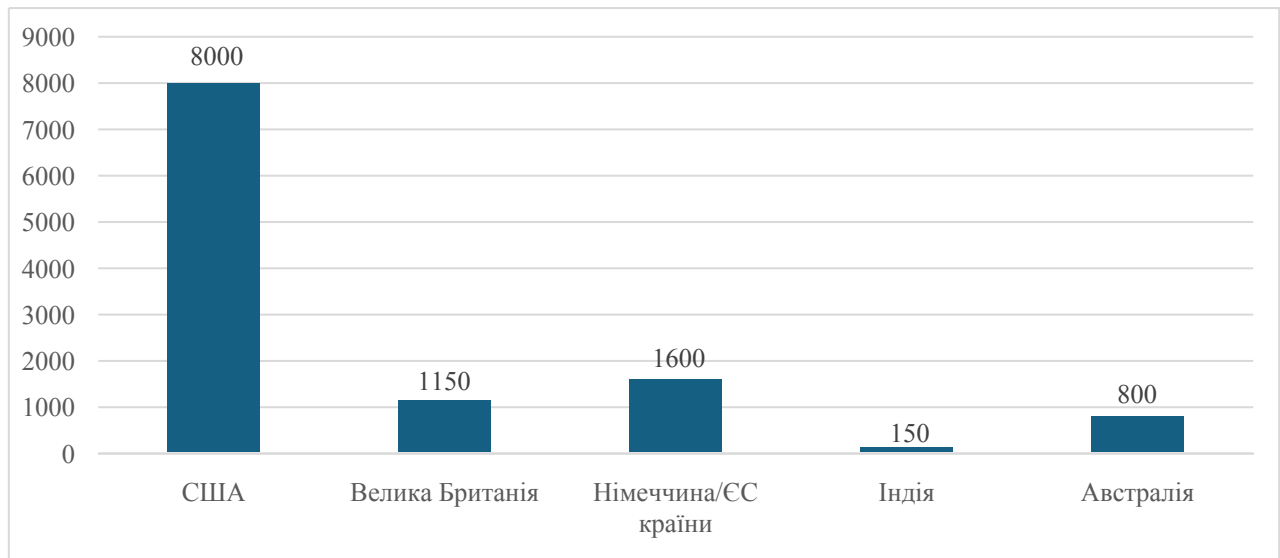


Рис. 2.4. Кількість туристичних франчайзі світових франшиз в провідних країнах світу, од.

Створено автором за матеріалами: [51]

Ці компанії діють за моделлю, яку можна охарактеризувати як "платформа як послуга" (Platform-as-a-Service), де франчайзі отримує не лише бренд, а й повністю цифровізовану бізнес-екосистему. Наприклад, Cruise Planners надає агентам доступ до аналітики споживацької поведінки, автоматизованого маркетингу та персоналізованих пропозицій, що значно підвищує рівень конверсії продажів [51].

Зокрема, Cruise Planners (США) пропонує своїм франчайзі не лише бренд, а й інструменти автоматизованого маркетингу, систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), аналітику споживацької поведінки на основі великих даних (Big Data), інтегровану платформу бронювання та механізми персоналізованих рекомендацій. Такий підхід дозволяє значно підвищити ефективність бізнесу, зокрема — зменшити витрати на залучення клієнтів та підвищити конверсію продажів завдяки релевантності пропозицій.

Аналітичні функції платформи дають можливість агенціям проводити поведінкове сегментування клієнтів, автоматично генерувати маркетингові кампанії на основі уподобань, історії подорожей та сезонності, що виводить туристичну діяльність на якісно новий рівень персоналізації [43].

Таблиця 2.5

Компаративний аналіз франшиз провідних
туристичних компаній США

Показник	Cruise Planners	Dream Vacations	Travel Leaders
Рік заснування	1994	1991	1981
Початок застосування моделі франчайзингу	1999	1992	2008 (у поточному форматі)
Первинний внесок	\$2,295 – \$23,465	\$2,590 – \$21,870	Залежить від розміру та обсягу продажів агенції; орієнтовно до \$1,500
Роялті	1.5% – 3% від валових комісійних продажів	1.5% – 3% від валових комісійних продажів	Фіксована щомісячна плата (до \$1,000), залежно від розміру агенції
Основні переваги	Доступ до провідних туристичних операторів, маркетингові інструменти, навчання та підтримка	Гнучкість, низькі витрати, доступ до ексклюзивних пропозицій	Доступ до провідних туристичних операторів, навчання, маркетинг

Таблицю складено автором за матеріалами: [43; 44; 57]

У Британії стрімко розвивається сегмент мікрофраншиз — моделей з мінімальними початковими інвестиціями, орієнтованих на індивідуальних підприємців. Франшизи Not Just Travel та Hays Travel успішно реалізують концепцію роботи з клієнтами в домашніх умовах з виїздом на місце проживання, що виявилось особливо ефективним у період пандемії COVID-19, коли споживчий попит перейшов в онлайн [4]. При цьому франчайзі часто поєднують роль консультанта з роллю цифрового маркетолога.

За оцінками British Franchise Association, 93% франчайзі в туристичному секторі у Великій Британії стають прибутковими вже протягом перших 12 місяців діяльності [4]. Це пов'язано з високим рівнем підтримки та розвиненою культурою франчайзингу в країні.

Європейський ринок характеризується домінуванням великих вертикально інтегрованих туристичних корпорацій (TUI Group, DER Touristik, Kuoni), які поєднують функції авіаперевізника, туроператора та турагентства. В рамках таких структур франчайзинг виступає засобом географічної експансії при збереженні централізованого контролю.

TUI Group — це одна з найбільших туристичних корпорацій у світі з головним офісом у Ганновері, Німеччина. Компанія охоплює повний цикл туристичних послуг: туроператорську діяльність, авіаперевезення, готельний бізнес, круїзи, цифрові сервіси та інше. Для забезпечення глобальної присутності й ефективного функціонування на різних ринках TUI широко використовує франчайзингову модель ведення бізнесу.

Франчайзинг для TUI — це стратегічний інструмент масштабування, який дозволяє швидко й ефективно входити на нові ринки, залучаючи місцевих підприємців до співпраці. У межах франчайзингової угоди локальні компанії отримують право використовувати бренд TUI, бізнес-модель, IT-інфраструктуру та підтримку з боку центрального офісу в обмін на дотримання стандартів компанії та виплату роялті [58].

Одна з найпоширеніших форм — це туристичні агентства під брендом TUI Franchise. Партнери-франчайзі отримують доступ до централізованих систем бронювання, CRM, навчання персоналу, рекламних кампаній та маркетингових матеріалів. Такий підхід дозволяє гарантувати єдину якість обслуговування клієнтів у всіх точках взаємодії. У свою чергу, партнери зобов'язані дотримуватися корпоративних стандартів, реалізовувати визначені обсяги продажу та сплачувати встановлені платежі.

Існують також моделі часткової інтеграції, як-от TUI Partner або TUI TravelStar, поширені в Німеччині. У таких форматах агентства зберігають більше автономії, однак діють відповідно до брендових рамок і погоджених принципів взаємодії з клієнтами. Це дозволяє залучати ширше коло підприємців, які хочуть співпрацювати з TUI, але не готові до повного франчайзингового формату.

Перевагами франчайзингової моделі для TUI є можливість швидко розширювати географію без значних інвестицій, адаптуватися до локальних ринкових умов завдяки знанням франчайзі, а також знижувати операційні ризики. При цьому забезпечується сталий рівень сервісу та єдина маркетингова політика в глобальному масштабі [58].

Однак існують і певні ризики. До них належать труднощі в контролі за дотриманням стандартів обслуговування, репутаційні загрози у разі недобросовісної поведінки партнера, а також потенційні конфлікти щодо розподілу повноважень і відповідальності між TUI і франчайзі.

Франчайзингова модель є особливо ефективною у Центральній і Східній Європі. У таких країнах, як Польща, Чехія, Угорщина та Україна, TUI працює переважно через партнерські агентства, адаптуючи продукти до специфіки локального попиту. Це дозволяє забезпечувати присутність бренду без необхідності створення повноцінних дочірніх структур.

Загалом, франчайзинг у структурі TUI є прикладом ефективного поєднання централізованого управління та локальної гнучкості. Такий підхід дозволяє TUI зберігати конкурентоспроможність, одночасно залишаючись близькою до кінцевого споживача на кожному окремому ринку.

У країнах, що розвиваються, таких як Індія, Індонезія, Мексика чи ПАР, туристичний франчайзинг виконує функцію стимулювання локального підприємництва та залучення малого бізнесу до глобального туристичного ланцюга створення вартості. Наприклад, індійська компанія SOTC Travel, яка входить до складу Thomas Cook India Group, створює франшизи в містах другого і третього рівня з метою покриття нових ринків. Це сприяє не лише децентралізації туристичних потоків, а й формуванню нових туристичних продуктів для внутрішнього ринку [56]. Водночас, у цих регіонах франчайзинг стикається з низкою викликів: недостатньо розвинена інфраструктура, правова нестабільність, нерівномірна цифровізація регіонів, що потребує адаптивних стратегій з боку франчайзерів.

Таким чином, франчайзинг у сфері туристичних послуг являє собою дієвий механізм організаційно-економічного розвитку, який сприяє масштабуванню бізнесу через уніфікацію стандартів обслуговування, оптимізацію управлінських процесів та удосконалення маркетингових стратегій. Дослідження практичних аспектів впровадження франчайзингових моделей свідчать про їхню здатність знижувати бар'єри входу на ринок для нових суб'єктів господарювання, мінімізувати інвестиційні ризики та забезпечувати доступ до перевірених бізнес-процесів і корпоративних ресурсів.

Аналіз зарубіжного досвіду демонструє високу ефективність франчайзингових механізмів у формуванні стійких мереж туристичних агентств і готельних комплексів, що, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня сервісного обслуговування та розширенню клієнтської бази. Імплементация франчайзингових моделей у сфері туризму сприяє оптимальному використанню

синергетичного ефекту між впізнаваністю бренду та управлінськими інноваціями, що забезпечує стратегічні конкурентні переваги на міжнародному ринку туристичних послуг.

2.3. Проблеми та перспективи розвитку системи франчайзингу в сфері туризму та гостинності України

Стабільне функціонування ринкової економіки базується на гармонійному поєднанні двох ключових компонентів: великих підприємницьких структур, які визначають технологічний і виробничий потенціал країни, та малого бізнесу, що створює конкурентне середовище та слугує джерелом підприємницької ініціативи.

В Україні сектор малого підприємництва поки що не досяг стадії структурної саморегуляції та автономного відтворення, які є характерними ознаками економічно розвинених країн. Його еволюція ще перебуває на етапі формування системних механізмів стабільного функціонування та інтеграції в загальну економічну модель держави. Однак світова практика демонструє, що потужним механізмом стимулювання цього сегмента є франчайзинг. Він дає змогу підприємцям скоротити управлінські та маркетингові витрати через використання централізованих ресурсів франчайзера, одночасно зберігаючи гнучкість та адаптивність до локальних умов [40, с. 364].

В умовах воєнного стану проблеми структурного розвитку української економіки набувають особливої актуальності, зокрема щодо підтримки підприємницької діяльності. У цьому контексті франчайзинг може виступати ефективним механізмом стимулювання малого бізнесу. Такий підхід дозволяє поєднати централізоване управління та ресурсну підтримку франчайзера з гнучкістю та адаптивністю локальних підприємницьких ініціатив, що в умовах

сучасних викликів може слугувати додатковим фактором економічного відновлення.

Еволюція франчайзингу в Україні відображає поступове становлення цієї бізнес-моделі як ефективного механізму інтеграції малого підприємництва в структурну економічну систему. Початковий етап розвитку франчайзингу припадає на 1990-ті роки, коли вітчизняний ринок почав адаптувати міжнародний досвід корпоративного партнерства. В цей період переважали франшизи великих транснаціональних компаній, які використовували Україну як перспективну платформу для експансії.

Перші франчайзингові угоди з'явилися 1993 року, але системний розвиток розпочався з відкриттям McDonald's (без франчайзингової моделі) та партнерського ресторану Pizza Celentano (1999). Важливим кроком стало створення Асоціації франчайзингу України 2001 року, яка зайнялася лобіюванням інтересів бізнесу [11].

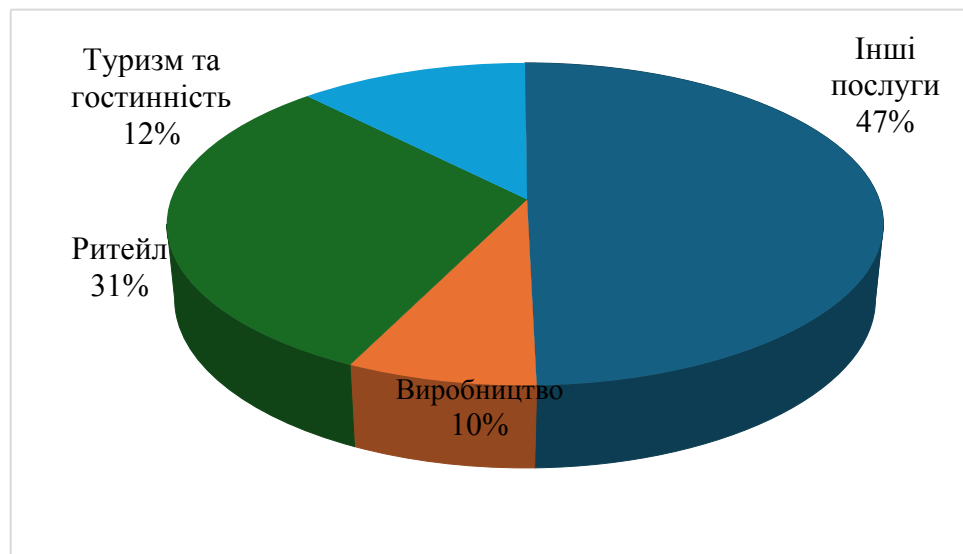


Рис. 2.5. Галузева структура ринку
франчайзингу в Україні 2022-2023 рр. [35]

В період стабілізації та експансії (2001–2014) спостерігалось активне зростання кількості франчайзерів, яке досягло піку у 2015 році — 565 компаній. Динаміка розвитку була зумовлена появою та розширенням місцевих брендів,

особливо у сфері харчування та послуг. Водночас, економічна криза 2016–2017 років призвела до тимчасового спаду активності на ринку, що відобразилося на кількості нових франчайзингових проектів та обсягах інвестицій.

В Україні станом на початок 2022–2023 років налічувалося близько 590 компаній, які виступають франчайзерами, тобто продають свої франшизи та розвивають мережі за цією моделлю. Загальна кількість франчайзингових точок перевищувала 24 тисячі, що свідчить про широку поширеність та популярність цієї форми ведення бізнесу на національному ринку [3].

Аналізуючи рис 2.5, можна стверджувати, що ринок франчайзингу в Україні має чітко виражену галузеву диференціацію. Найбільшу частку займають інші послуги (освіта, логістика, косметологія) – 47%. Це свідчить про високу адаптивність франчайзингової моделі до сфери послуг, де стандартизація процесів, швидке масштабування та відносно низький поріг входу забезпечують динамічний розвиток. Зростання популярності таких франшиз пояснюється також підвищеним попитом на освітні, логістичні та косметологічні сервіси серед населення, а також тенденцією до урбанізації та розвитку малого бізнесу.

Другу за значенням позицію займає ритейл (31%), зокрема продукти харчування та одяг. Це пояснюється стабільним попитом споживачів на товари першої необхідності та розвитком торгових мереж, які активно використовують франчайзинг для швидкої експансії на нові ринки. Франчайзинг у ритейлі дозволяє зменшити ризики для підприємців за рахунок використання впізнаваного бренду та налагоджених логістичних ланцюгів.

Сегмент туризму й гостинності становить 12%. Його частка зумовлена поступовим відновленням внутрішнього туризму та зростанням попиту на готельні, ресторани й туристичні послуги, що стимулює розвиток франчайзингових мереж у цій галузі. Водночас, цей сектор залишається чутливим до економічних і політичних коливань.

Найменшу частку займає виробництво – лише 10%. Це свідчить про те, що франчайзинг у виробничій сфері розвивається повільніше, що пов'язано з вищими інвестиційними витратами, складністю технологічних процесів та потребою у спеціалізованих знаннях.

Попри складні умови повномасштабної війни в Україні, 57% франчайзингових мереж змогли зберегти стабільність і не закрили жодного свого об'єкта. Цей показник свідчить про високу стійкість та адаптивність франчайзингової моделі до кризових ситуацій. Здатність бізнесів підтримувати функціонування мереж у воєнний період обумовлена гнучкістю управління, оперативним переміщенням активів у більш безпечні регіони та ефективною взаємодією між франчайзером і франчайзі [29].

Також, важливим фактором стала концентрація бізнес-активності у західних та центральних регіонах країни, що дозволило мінімізувати ризики, пов'язані з бойовими діями (рис. 2.6.).

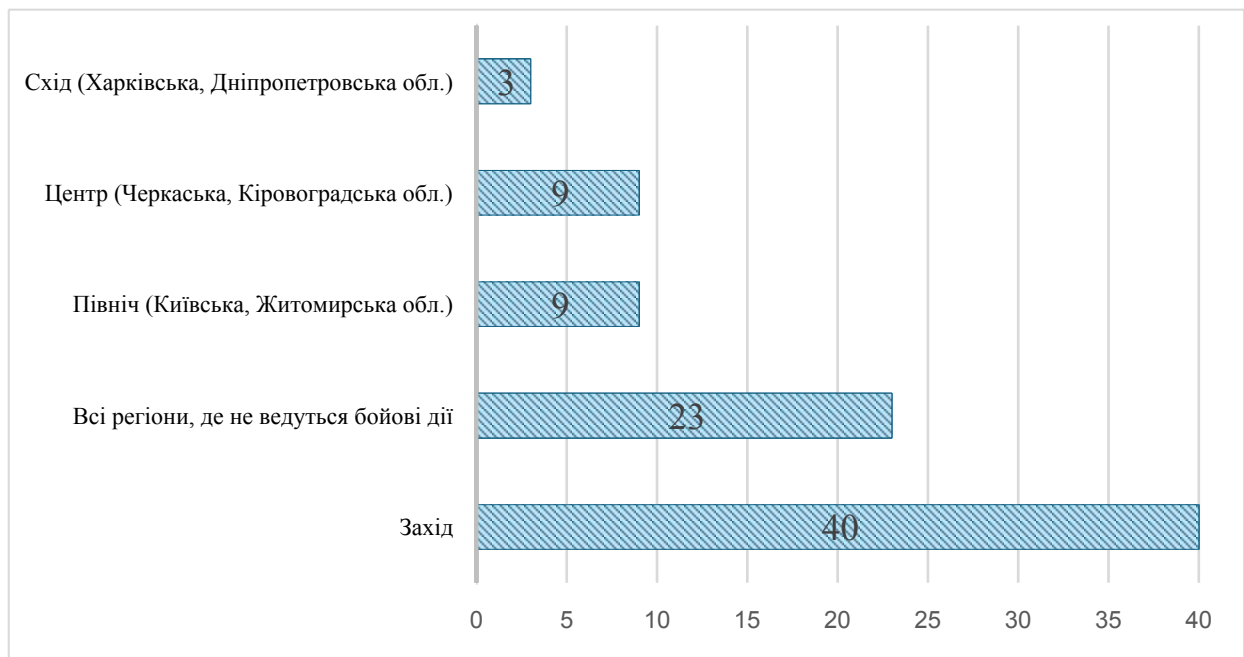


Рис. 2.6. Частка мереж, які обрали певні регіони України для масштабування (%) у 2022 р. [3]



Рис. 2.7. Частка мереж, які обрали певні країни для масштабування (%) у 2022 р. [3]

Ці дані підтверджують, що франчайзинг виступає не лише як інструмент масштабування, а й як механізм збереження бізнесу в умовах невизначеності та екстремальних викликів.

Українські франчайзингові компанії активно розвивають міжнародну експансію, що стало особливо помітним після початку повномасштабної війни. За цей період багато бізнесів шукали можливості релокації та виходу на закордонні ринки (рис. 2.7).

Для розуміння ключових тенденцій міжнародного франчайзингу важливо визначити країни Європи, у яких українські франчайзери найактивніше відкривають нові торгові точки. Згідно з даними консалтингової компанії MOST Franchising, до лідерів за кількістю відкритих франчайзингових об'єктів у 2022–2023 роках увійшли Польща, Чехія та Німеччина. Загалом у країнах Європейського Союзу було відкрито близько 180 нових франчайзингових точок. Ці показники відображають спрямованість українських франчайзерів на розширення своєї присутності на європейських ринках, що є важливим кроком у процесі міжнародної експансії та диверсифікації бізнесу.

Прикладом успішної міжнародної експансії є мережа домашніх заморожених напівфабрикатів «Галя Балувана», яка за 2023 рік відкрила близько 20 точок за кордоном під брендом MultiCook, адаптуючи формат і меню під потреби місцевих споживачів. Також активно виходять на зовнішні ринки ресторани Lviv Croissants, П'яна вишня та Чорноморка. Цей тренд підтверджує, що франчайзинг став для українських підприємств не лише інструментом внутрішнього масштабування, а й механізмом диверсифікації ризиків та виживання в умовах воєнної кризи [23]. розібратися в ключових трендах міжнародного франчайзингу, спочатку варто зрозуміти, в яких країнах Європи франчайзери найчастіше відкривають нові точки. Згідно з даними компанії MOST Franchising, в топ-3 країн входять Польща, Чехія, Молдова. Загалом у ЄС було відкрито 180 таких франчайзингових точок [5].

Сучасний туристичний ринок України характеризується значним обсягом потенційних споживачів та відносно низькими бар'єрами для входу нових учасників. Ці особливості створили сприятливі умови для активного залучення іноземних компаній, які почали активно виходити на український ринок у 2000-х роках. Франчайзинг у сфері туризму та гостинності в Україні на сучасному етапі демонструє тенденцію до стабілізації та поступового розвитку, незважаючи на складні соціально-економічні умови, спричинені війною. Відносно безпечні регіони країни залишаються центрами економічної активності, де франчайзингові моделі відіграють ключову роль у збереженні конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу.

В умовах високої конкуренції та необхідності швидкого відновлення економіки франчайзинг виступає ефективним механізмом для підприємців, які прагнуть увійти у туристично-гостинний бізнес із мінімальними ризиками. Впровадження франчайзингових стратегій дозволяє бізнесу використовувати перевірені управлінські механізми, отримувати централізовану підтримку та знижувати операційні витрати (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Найпопулярніші франшизи у сфері туризму та гостинності в Україні
(2023–2025 рр.)

Назва	Сфера застосування	Фінансова модель
Lviv Croissants	Ресторанний бізнес	Паушальний внесок — від \$10 000; роялті — 5–7% від обороту; окупність — 12–18 місяців
П'яна Вишня	Ресторанний бізнес	Паушальний внесок — \$25 000 (можливе зниження до \$15 000 для менших міст); роялті — 5% від обороту; інвестиції — від 2,1 до 3 млн. грн.; окупність — 12–18 місяців; можливість отримання частки прибутку (10–20%) при партнерській моделі
Hilton, Marriott, Accor, Best Western	Готельний бізнес	Паушальний внесок — від \$50 000; роялті — 6–8%; інвестиції — від \$1 млн.; окупність — 5+ років
Dream Hostel	Готельний бізнес	Інвестиції — від 200 000 до 2 500 000 грн.; вступний внесок — 50 000–200 000 грн.; роялті — 4%; окупність — 9–30 місяців
Ribas Hotels Group	Готельний бізнес	Вступний внесок — за домовленістю; роялті — 7% від валового доходу; інвестиції — близько \$350 за кв.м; окупність залежить від проєкту

Продовження таблиці 2.6

Optima Hotel Group	Готельний бізнес	Вступний внесок — від 150 000 грн.; роялті — близько 6%; окупність — від 6 років
Premier Hotels & Resorts	Готельний бізнес	Роялті — 5-7% від обороту; мінімальні інвестиції; комплексна підтримка франчайзі
Join UP!	Туроператор	Паушальний внесок — від \$ 8000; роялті — 2-4%; інвестиції — від \$50 000; окупність — 18-24 місяці
Coral Travel	Туроператор	Паушальний внесок — \$4 000-\$5 000; роялті — Фіксовані щомісячні платежі (еквівалент \$200-\$800); окупність — 12-18 місяців
ANEX Tour	Туроператор	Паушальний внесок — від \$7 000; роялті — 5%; окупність — 18-24 місяці
Поїхали з нами	Мережа турагентств	Паушальний внесок — від \$5 000; роялті — 3-5%; окупність — 12 місяців

Таблицю складено автором за матеріалами: [19; 35]

Порівняльна характеристика франчайзингових пакетів туроператорів України свідчить про різноманітність підходів до організації співпраці між франчайзером і франчайзі, що відображає специфіку туристичного ринку та рівень розвитку франчайзингу в країні.

Основними критеріями порівняння є розмір паушального внеску, рівень роялті, обсяг підтримки з боку франчайзера, вимоги до мінімальних інвестицій, а також умови навчання і маркетингової підтримки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика франчайзингових пакетів туроператорів
України 2024-2025 рр.

Критерій	Join UP!	Coral Travel	ANEX Tour Ukraine
Походження	Україна	Туреччина	Туреччина
Стартовий внесок	від \$8 000	від \$4 000 до \$5 000 (еквівалент у гривнях)	від \$7 000
Роялті	2–4% від обігу	Фіксовані щомісячні платежі (еквівалент \$200–\$800)	3–5% від обігу
Термін франшизи	3–5 років	5 років	3–5 років
Вимоги до приміщення	від 20 м², фасад, центральна зона	20–30 м², жвава комерційна зона	від 18–25 м², фасад або ТЦ
Брендова підтримка	Повна підтримка реклами та бренду	Брендинг, вивіски, поліграфія	Брендинг, поліграфія, кампанії
Навчання персоналу	Онлайн + офлайн тренінги	Стартове + регулярне навчання	Онлайн + офлайн тренінги
CRM-система	Власна система бронювання	Власна система + інтеграції	Власна CRM та платформа бронювання
Ексклюзивність території	Часткова	Можлива	За домовленістю
Кількість офісів (2024)	100+	215+	30+

Таблицю складено автором за матеріалами: [35]

У більшості випадків туроператори пропонують франчайзингові пакети, які включають готові бізнес-моделі, стандартизовані процедури продажу турів, централізовану логістику та інформаційну підтримку. Це дозволяє франчайзі швидко виходити на ринок з мінімальними ризиками, використовуючи

перевірені технології і бренд франчайзера. Водночас, існують відмінності у фінансових умовах: деякі оператори встановлюють фіксовані паушальні внески та роялті від 3% до 7% від обороту, інші пропонують більш гнучкі умови, адаптовані до регіональних особливостей.

Особливістю українського ринку є те, що франчайзингові пакети часто передбачають не лише передачу прав на бренд, а й комплексну підтримку у вигляді навчання персоналу, консультацій з організації бізнесу, маркетингових кампаній та технічної допомоги. Це знижує бар'єри входу для нових учасників і сприяє підвищенню якості послуг.

Водночас, аналіз показує, що деякі франчайзингові пропозиції мають жорсткі обмеження щодо вибору партнерів, планів продажів і контролю з боку франчайзера, що може обмежувати автономію франчайзі. Така модель співпраці потребує ретельного юридичного супроводу та оцінки ризиків перед укладанням договору.

З огляду на динамічні трансформації ринку туристичних послуг в Україні, франчайзинг як інституціональна форма підприємницької діяльності набуває особливої ваги. Він виступає ефективним механізмом масштабування бізнесу, трансферу управлінських технологій і стандартизації якості обслуговування. У контексті сучасних викликів і тенденцій розвитку галузі туристичних послуг важливим науково-практичним інструментом виявлення стратегічних можливостей та загроз, а також внутрішніх характеристик системи є SWOT-аналіз.

Застосування SWOT-методології дозволяє здійснити комплексну оцінку потенціалу розвитку франчайзингу в сфері туризму, враховуючи специфіку українського економічного середовища, поведінкові моделі споживачів та рівень інтегрованості у глобальні ринки. Такий підхід сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого впровадження,

масштабування і підтримки франчайзингових моделей у сфері туризму й гостинності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз розвитку франчайзингу в туризмі та гостинності України

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Швидкий запуск бізнесу за рахунок готових операційних моделей і підтримки франчайзера; - Зростаюча впізнаваність українських туристичних і готельних брендів (Optima, Premier, Join UP!); - Централізований маркетинг і стандарти якості обслуговування; - Висока мобільність і локалізація: франшизи адаптовані під специфіку регіональних туристичних потоків; - Орієнтація на внутрішній туризм: стабільне зростання попиту на подорожі Україною	- Обмежені фінансові ресурси потенційних франчайзі через економічну нестабільність; - Нерівномірний розвиток туристичної інфраструктури по регіонах; - Залежність від репутації франчайзера (репутаційні ризики); - Недостатня підготовка кадрів у регіонах і потреба у навчанні стандартам франшизи; - Обмежена диверсифікація продуктів у низці франшиз (переважно низький та середній сегмент)
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Відновлення й розвиток внутрішнього туризму як пріоритет державної політики; - залучення інвестицій у готельно-ресторанні франшизи у Західній, Центральній і частині Південної України; - Розвиток нових туристичних форматів: культурний, гастрономічний, еко- та військово-патріотичний туризм; - Державні програми підтримки малого і середнього бізнесу (гранти, пільгове кредитування); - Діджиталізація: розвиток онлайн-продажів, бронювання, CRM-систем та мобільних додатків	- Безпекова ситуація в окремих регіонах обмежує туристичний потік; - Висока конкуренція з боку неформального сектору (нелегальні садиби); - Валютні коливання, що впливають на розрахунки за міжнародними франшизами; - Висока вартість імпорту для імпортозалежних франчайзингових моделей (наприклад, обладнання для HoReCa); - Ризики втрати франчайзі через нездатність підтримувати стандарти в умовах кризи або енергетичних перебоїв

Таблицю складено автором

SWOT-аналіз дозволяє виокремити низку ключових перспектив його подальшого функціонування (рис. 2.8):



Рис. 2.8. Перспективні напрямки розвитку франчайзингу в сфері туризму та гостинності України

Складено автором

1. Інтенсифікація розвитку внутрішнього туризму через локалізовані моделі франшиз. Обмеження міжнародної мобільності населення та зростання інтересу до вітчизняних туристичних destinations формують передумови для активного розвитку внутрішніх франчайзингових мереж, орієнтованих на готельний бізнес, малі туристичні агенції, екскурсійні бюро. Особливо сприятливими у цьому контексті є регіони з високим туристичним потенціалом – Карпати, Поділля, Закарпаття, Черкащина, Полтавщина.

2. Поглиблення цифрової трансформації франчайзингових бізнес-моделей. Інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у функціонування франшиз – зокрема платформ онлайн-бронювання, мобільних застосунків, CRM-систем, а також інструментів штучного інтелекту для аналізу туристичних потоків – сприяє підвищенню ефективності управління та посиленню конкурентних позицій франчайзі, включно з перспективами експансії на міжнародні ринки.

3. Формування франчайзингових екосистем у сегменті HoReCa. Інституціалізація кластерних моделей на засадах франчайзингу (наприклад, «готель-ресторан-туристичне агентство») відкриває нові можливості для комплексного обслуговування туристів. Такі екосистеми забезпечують підвищення якості послуг, стандартизацію операційних процесів та зниження транзакційних витрат у сфері гостинності.

4. Диверсифікація напрямів франчайзингу в суміжних сегментах туристичної індустрії. Очікується розширення франчайзингових практик у сфері гастрономічного туризму (мережі локальних кухонь), екотуризму та велотуризму (інфраструктурні об'єкти, прокат обладнання, кемпінги), рекреаційного туризму (SPA, оздоровчі комплекси) і воєнно-історичних продуктів (інтерактивні маршрути, музеї, реконструкції). Це сприяє урізноманітненню туристичної пропозиції та підвищенню її інвестиційної привабливості.

5. Інтернаціоналізація українських франшиз і залучення іноземних партнерів. Українські готельні бренди, зокрема Optima та Ribas Hotels, демонструють зростання франчайзингової експансії на зовнішні ринки — зокрема в країни Центральної Азії, Балканського регіону та Європейського Союзу. Це створює підґрунтя для формування національних франчайзингових брендів міжнародного масштабу, що сприятиме іміджу України як держави з розвинутою сервісною економікою.

6. Потенціал державно-приватного партнерства та інституційна підтримка франчайзингу. Запровадження програм державного стимулювання малого та середнього підприємництва (зокрема через платформи Дія.Бізнес, Фонд підтримки підприємництва, ініціативи в межах співпраці з ЄС) відкриває нові можливості для розвитку франчайзингових моделей у громадах. У перспективі можливе створення пілотних проектів на засадах державно-приватного партнерства з метою розвитку туристичної інфраструктури на франчайзинговій основі.

Таким чином, франчайзинг у сфері туризму та гостинності в Україні володіє значним потенціалом трансформаційного зростання, що обумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками розвитку галузі. Гнучкість бізнес-моделі франчайзингу, зростання попиту на внутрішні туристичні послуги, а також сприятливе регуляторне середовище створюють передумови для активного розширення франчайзингових мереж і підвищення їх конкурентоспроможності. Водночас, цей механізм підприємництва виступає одним із ключових драйверів післявоєнного економічного відновлення туристичного сектору України, сприяючи залученню інвестицій, створенню нових робочих місць і формуванню стійких бізнес-структур. Проте для повноцінної реалізації потенціалу франчайзингу необхідно подолати існуючі проблеми, зокрема недостатній рівень правового регулювання, нестабільність економічного середовища та обмежену інфраструктурну базу. Науково обґрунтований підхід до подолання цих викликів, а також стратегічне використання сильних сторін і можливостей ринку, дозволять сформувати ефективну систему франчайзингу, здатну забезпечити довгостроковий сталий розвиток туристичної індустрії України та її інтеграцію у світовий туристичний простір.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Франчайзинг є складною соціально-економічною системою, що інтегрує у собі міждисциплінарні аспекти права, економіки, управління, маркетингу та підприємництва та має певні характерні властивості. Його багатовимірний характер дозволяє аналізувати франчайзинг з різних наукових перспектив, що сприяє більш глибокому розумінню механізмів його функціонування та ефективності у сучасному бізнес-середовищі. Водночас, це також забезпечує підґрунтя для розробки стратегій розвитку франчайзингу, оптимізації договірних відносин і підвищення конкурентоспроможності підприємств, що працюють у рамках цієї системи.

2. Класифікація франчайзингу в індустрії туризму та гостинності виконує ключову роль у впорядкуванні різноманітних моделей франчайзингової взаємодії, забезпечуючи цілісне уявлення про механізми їх функціонування та адаптацію до специфіки галузевого ринку. Урахування типологічного розмаїття — зокрема таких форм, як бізнес-франчайзинг, операційний, конверсійний, мастер-франчайзинг та ко-брендинг — свідчить про значну варіативність організаційних підходів до побудови франчайзингових мереж. Ця варіативність обумовлюється рівнем управлінського контролю, глибиною інтеграції партнерів у єдину систему та характером їх взаємовідносин. Важливою відмінністю сучасної класифікації є її орієнтація не лише на формальні ознаки франчайзингових структур, але й на функціональні параметри, що дає змогу суб'єктам підприємницької діяльності здійснювати обґрунтований вибір оптимальної моделі розвитку. Такий підхід враховує контекстуальні особливості локального середовища, ресурсну базу учасників і стратегічні вектори бізнес-

позиціонування, що в комплексі підвищує ефективність впровадження франчайзингових стратегій у сфері туризму та гостинності.

3. Правове регулювання франчайзингових відносин становить складний і багаторівневий процес, який поєднує елементи договірного, антимонопольного, корпоративного та інтелектуального права. Аналіз зарубіжного та національного досвіду свідчить про відсутність єдиного підходу до правового оформлення франчайзингу: в одних державах застосовується спеціалізоване законодавство (зокрема, у Франції, США, Китаї), в інших – загальні норми цивільного права з урахуванням галузевих особливостей (Україна, Румунія). У межах правової системи України франчайзинг регламентується через інститут комерційної концесії, що хоча й забезпечує базове нормативне підґрунтя, однак не охоплює всього спектра специфічних питань, пов'язаних із переддоговірною прозорістю, передачею ноу-хау, захистом прав споживачів і франчайзі. У цьому контексті особливого значення набуває гармонізація національного законодавства з міжнародними правовими актами, зокрема Типовим законом UNIDROIT, що формує стандарти чесної ділової практики у франчайзингових відносинах. Впровадження таких механізмів як обов'язкове попереднє інформування, реєстрація франчайзерів і врегулювання добросовісної конкуренції сприяє підвищенню прозорості франчайзингового ринку, зниженню ризиків зловживань і стимулюванню сталого розвитку франчайзингу у сферах туризму та гостинності.

4. Франчайзинг виступає ефективною стратегічною моделлю управління та масштабування готельного бізнесу, яка поєднує гнучкість підприємницької ініціативи з ресурсною потужністю глобальних брендів. Він дозволяє оптимізувати витрати на капітальні інвестиції, прискорити ринкову експансію, забезпечити стандартизацію сервісу та доступ до централізованих систем бронювання, маркетингу й технологій. Провідні готельні корпорації використовують франчайзинг як основний інструмент реалізації політики "asset-

light", яка відповідає сучасним викликам ринку та потребам інвесторів. Різноманіття форм франчайзингових відносин забезпечує адаптивність до локальних умов, сприяє входженню на нові ринки, зокрема у країнах, що розвиваються. З огляду на зазначене, франчайзинг посідає центральне місце в трансформації глобального готельного сектору, виступаючи одним із головних драйверів його сталого зростання та конкурентоспроможності.

5. Франчайзинг у сфері туристичних послуг являє собою дієвий механізм організаційно-економічного розвитку, який сприяє масштабуванню бізнесу через уніфікацію стандартів обслуговування, оптимізацію управлінських процесів та удосконалення маркетингових стратегій. Дослідження практичних аспектів впровадження франчайзингових моделей свідчать про їхню здатність знижувати бар'єри входу на ринок для нових суб'єктів господарювання, мінімізувати інвестиційні ризики та забезпечувати доступ до перевірених бізнес-процесів і корпоративних ресурсів. Аналіз зарубіжного досвіду демонструє високу ефективність франчайзингових механізмів у формуванні стійких мереж туристичних агентств і готельних комплексів, що, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня сервісного обслуговування та розширенню клієнтської бази. Імплементація франчайзингових моделей у сфері туризму сприяє оптимальному використанню синергетичного ефекту між впізнаваністю бренду та управлінськими інноваціями, що забезпечує стратегічні конкурентні переваги на міжнародному ринку туристичних послуг.

6. Франчайзинг у сфері туризму та гостинності в Україні володіє значним потенціалом трансформаційного зростання, що обумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками розвитку галузі. Гнучкість бізнес-моделі франчайзингу, зростання попиту на внутрішні туристичні послуги, а також сприятливе регуляторне середовище створюють передумови для активного розширення франчайзингових мереж і підвищення їх

конкурентоспроможності. Водночас, цей механізм підприємництва виступає одним із ключових драйверів післявоєнного економічного відновлення туристичного сектору України, сприяючи залученню інвестицій, створенню нових робочих місць і формуванню стійких бізнес-структур. Проте для повноцінної реалізації потенціалу франчайзингу необхідно подолати існуючі проблеми, зокрема недостатній рівень правового регулювання, нестабільність економічного середовища та обмежену інфраструктурну базу. Науково обґрунтований підхід до подолання цих викликів, а також стратегічне використання сильних сторін і можливостей ринку, дозволять сформувати ефективну систему франчайзингу, здатну забезпечити довгостроковий сталий розвиток туристичної індустрії України та її інтеграцію у світовий туристичний простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. ст. 366
2. Цивільний Кодекс України
3. Аналітика ринку франчайзингу 2021-2022 років. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://franchisegroup.com.ua/about-franchising/analitika-rynku-2021-2022/>
4. Британська асоціація франчайзингу. – Режим доступу: www.britich-franchise.org.uk
5. В пошуках франшизи. Які бізнеси зацікавлені запускати підприємці в Україні та за кордоном. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://delo.ua/business/v-posukax-fransizi-yaki-biznesi-zacikavleni-zapuskati-pidprijemci-v-ukrayini-ta-za-kordonom-426136/#google_vignette
6. Винограська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : монографія / А.М. Виноградська.– К: Центр навч. літератури, 2004.– 807с.
7. Голубка Д. С. Понятійно-термінологічний апарат дослідження франчайзингу в системі економічних знань. –Економічний вісник. –2022. – №4. С. 18-25. – Режим доступу: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/4/EV20224_018-025.pdf
8. Григоренко Т. М. Франчайзинг в Україні: реалії та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. – Бізнес Інформ. – 2022. – № 12. –С. 145–153.
9. Данніков О.В. Проблеми побудови та функціонування франчайзингових систем в Україні / О.В.Данніков // Маркетинг в Україні.– 2008. – С.62-69.

10. Данько Н. І. Франчайзинг як ефективна форма управління в готельній індустрії / Н. І. Данько, В. П. Новікова. – Вісник харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. – 2016. – Випуск 5. – С. 138-141
11. Історія франчайзингу в Україні. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://franchise-capital.com/>
12. Італійська асоціація франчайзингу. – Режим доступу: www.assofranchising.it.
13. Кіричук З. В. Теоретичні засади франчайзингу / З. В. Кіричук. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ekonk/2010_2/026_kirychuk.pdf
14. Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання / Філіп Котлер. – Київ : Науковий світ, 2023. – 622 с.
15. Кузьмін О. Є. Франчайзинг: теорія і практика : монографія / О. Є. Кузьмін. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2004. – 220 с.
16. Лопушанський Т.В. Правовий та економічний аспект розвитку франчайзигу в країнах ЄС та в Україні / Т. В. Лопушанський// Зовнішня торгівля: право і економіка. – 2004. – № 4 – С.56-61.
17. Мавріду В. Ю. Правові аспекти регулювання франчайзингової діяльності. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream.pdf>
18. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 472с.
19. Масштабуй це. 23 франшизи, які з'явилися на ринку під час великої війни (і що потрібно, аби інвестувати в них). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua/business/masshtabuy-tse-23-franshizi-shcho-zyavilisya-na-rinku-pid-chas-velikoi-viyni-03102023-16276>

20. Мирончук Т.В. Стан та перспективи розвитку франчайзингу в Україні / Т.В. Мирончук, Н.Л. Калиновська, О.І. Дорош // Львівська політехніка «Вісник Львівська у нац., Міністерство і науки України. – № 599 – С.133-141.
21. Мунін Г. Б. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі / Г. Б. Мунін, Ю. О. Карягін, А. С. Артеменко, Ю. В. Кошиль. – К.: Кондор, 2008. – 370с.
22. Недогібченко Є. Г. Франчайзинг: закордонний досвід. – Теорія і практика інтелектуальної власності. – 2019. – № 2. – С. 39–45.
23. Німецька асоціація франчайзингу. – Режим доступу: www.dfv-franchise.de
24. Основи готельно-ресторанної справи : навчальний посібник / Н. І. Данько, А. Ю. Парфіненко, П. О. Подлепіна, О. О. Вишневська [за заг. ред. А. Ю. Парфіненка]. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. –288 с.
25. Підприємництво : навч. посібник / І. В. Гой, Т. П. Смелянська. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 368 с.
26. Подлепіна П. О. Тенденції розвитку готельного господарства України в умовах турбулентності // Вісник ХНУ ім. Каразіна. – Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». – 2016. – Випуск 5. – С. 150-156.
27. Подлепіна П. О. Функціонування готельного господарства України в контексті сучасних тенденцій розвитку економіки / П. О. Подлепіна // Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку : матер. І Міжнар. наук-практич. конф. – Черкаси : Брама–Україна, 2012. – 640 с.
28. Подоляк С. А. Правове регулювання франчайзингу в світі. –Юридичний науковий електронний журнал. – 2022. – №2. – С.654-657. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6be9a2b9-99a2-4352-b6f2-2c04d14f7ae9/content>

29. Попри війну 57% мереж франшиз не закрили жодного об'єкта. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://forbes.ua/company/popri-viynu-57-merezh-franshiz-ne-zakrili-zhodnogo-obekta-u-chomu-stiykist-franchayzingu-doslidzhennya-franchise-group-28122022-10805?utm_source=chatgpt.com
30. Правове регулювання франчайзингу в Україні. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://consultant.net.ua/consultant-article/9413>
31. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту / Х. Й. Роглев. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.srines.com/book_974_chapter_15_Glava_11.html
32. Салата І. З. Основні поняття та зміст формування франчайзингової системи / І. З. Салата. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2007_606/15.pdf
33. Статистична інформація. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/1608913/japan-sales-value-retail-franchise-chains/>
34. Томпсон А.А. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу в конкурентному середовищі / А. А. Томпсон, А.Дж Стрікланд — К.: Вільямс, 2006. — 944 с
35. Українська асоціація франчайзингу. – Режим доступу: www.franchising.ua
36. Євтушенко О. В., Гапоненко Г. І., Шамара І. М. Аналіз франчайзингової діяльності на туристичному ринку України // Агросвіт. – 2020. – №4. – С.52-58
37. Франчайзинг та найкращі франшизи в Україні в 2025 році за версією InVenture. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/franchajzing-ta-najkrashi-franshizi-v-ukrayini-za-versiyeyu-inventure>

38. Франчайзинг у готельному бізнесі України. – [Електронний ресурс].
Режим доступу: http://www.maygerconsulting.com/archive/Franchise%20in%20Hotel%20Industry%20of%20Ukraine_ukr.pdf.
39. Франчайзинг: умови в Україні. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://biz.ligazakon.net/aktualno/8211_franchayzing-umovi-v-ukran
40. Шимко О. В. Сучасні тенденції розвитку франчайзингу як бізнес-стратегії / О. В. Шимко, С. М. Демидюк // Business Inform. – 2024. – № 1. – С. 363–368.
41. 5 Types of Franchise Businesses That You Should Know – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://investinasia.id/blog/types-of-franchise/#Conversion_Franchise
42. Conversion Franchise Law and Legal Definition. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://definitions.uslegal.com/c/conversion-franchise/>
43. Cruise Planners (США) – офіційний сайт компанії. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: cruiseplannersfranchise.com
44. Dream Vacations / CruiseOne (США) – офіційний сайт компанії. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: dreamvacationsfranchise.com
45. Flight Centre (Австралія) Annual Report 2023. – офіційний сайт компанії. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: flightcentre.com
46. Hays Travel (Велика Британія) – офіційний сайт компанії. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: hays-travel.co.uk
47. Hotel Franchise Market Size. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/hotel-franchise-market>
48. How To'sThe Real Wyndham Hotels and Resorts Franchise Cost. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://franchisehow.com/wyndham-hotels-and-resorts-franchise-cost/>

49. HVS Report – Hotel Franchising in Europe 2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hvs.com/article/9474-Hotel-Franchising-in-Europe-The-Push-Continues-for-New-Ways-to-Expand>
50. Hyatt hotel franchise agreement between and hyatt franchising. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.lawinsider.com/contracts/6szsi3g66kn>
51. International Franchise Association (2023). Franchise Business Outlook: Travel Sector. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.franchise.org/2023/03/2023-franchising-economic-outlook/>
52. Lafontaine, F., & Shaw, K. (2005). Targeting managerial control: Evidence from franchising. RAND Journal of Economics, 36(1), 131–150.
53. Marriott International Franchise Costs, Fees & FDD. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.franchisedirect.com/travelfranchises/marriott-international-franchise-08393/ufoc/>
54. Not Just Travel (UK) – офіційний сайт компанії. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: notjusttravel.com
55. Pronuptia de Paris GmbH v Pronuptia de Paris Irmgard Schillgalis. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:61984CJ0161_SUM&from=HR
56. SOTC Travel (Індія) – офіційний сайт компанії. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sotc.in>
57. Travel Leaders Network (США) – офіційний сайт компанії. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: travelladersnetwork.com
58. TUI Group (Німеччина / ЄС) – офіційний сайт компанії. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: tui-group.com
59. UNIDROIT – офіційний сайт організації. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unidroit.org/about-unidroit/>

60. What Is a Conversion Franchise? – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fiestafranchise.com/what-is-a-conversion-franchise/>

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

ВІДГУК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА

на кваліфікаційну бакалаврську роботу студентки
ЖУРИЛО Єлизавети Михайлівни

на тему «Франчайзинг як модель розвитку підприємств у сфері туризму та гостинності: світові тенденції та національні перспективи»

«7» червня 2025 р.

м. Харків

Актуальність обраної теми зумовлена зростаючим значенням франчайзингу як ефективного механізму масштабування бізнесу та впровадження інновацій у сфері туризму та гостинності. В умовах глобалізації, високої конкуренції та необхідності підвищення якості послуг, франчайзинг демонструє стійкі позиції як інструмент забезпечення стандартизації сервісу, підтримки бренду та трансферу управлінських технологій. На міжнародному рівні франчайзинг активно застосовується провідними готельними мережами, туристичними операторами та компаніями у сфері громадського харчування. Така модель дає змогу не лише розширювати ринки збуту, а й підвищувати інвестиційну привабливість регіонів, стимулювати розвиток малого та середнього підприємництва, створювати нові робочі місця. Водночас в Україні, попри наявність сприятливого споживчого потенціалу та зацікавленості з боку міжнародних франчайзерів, модель франчайзингу в туристичній сфері залишається недостатньо розвиненою.

Студентка Журило Є. М. в дослідницькій роботі вдало систематизувала теоретичні доробки щодо поняття та сутності франчайзингу, його ролі в сфері гостинності, проаналізувала сучасний стан франчайзингових відносин на міжнародному рівні та в Україні, виокремила проблемні моменти та перспективні напрямки активізації цього позитивного бізнес-досвіду для нашої держави.

Робота виконана на високому науковому рівні. Всі висновки зроблені в роботі є результатом самостійного наукового пошуку студентки Журило Є. М., мають практичне значення для формування конкурентоспроможного туристичного сектору України та системного підвищення ефективності його функціонування. Результати дослідження можуть бути в подальшому відображені у наукових публікаціях у фахових виданнях та продовжені на магістерському рівні.

До написання дипломної роботи Журило Є. М. поставилася з відповідальністю, демонструючи високий рівень обов'язковості та старанності на кожному етапі дослідження. Вона проявила себе як сумлінний, відповідальний і ініціативний студент, здатний самостійно організовувати свою роботу та ефективно вирішувати поставлені завдання.

Представлена робота відповідає висунутим вимогам та рекомендується до захисту у Екзаменаційну комісію.

Науковий керівник:

Канд. екон. наук, доцент кафедри
світової політики, дипломатії
та туристичного бізнесу, доцент



П. О. Подлепіна

Харківський національний
університет імені В. Н. Каразіна

Екзаменаційній комісії
із захисту бакалаврських робіт
студентів спеціальності
242 «Туризм»

ЗОВНІШНЯ РЕЦЕНЗІЯ

на бакалаврську роботу студентки спеціальності 242 «Туризм»
ЖУРИЛО Єлизавети Михайлівни

на тему: «Франчайзинг як модель розвитку підприємств у сфері туризму та гостинності:
світові тенденції та національні перспективи»

У сучасних умовах глобалізаційних процесів і посилення конкуренції в туристичній та готельній індустрії підприємства дедалі частіше використовують франчайзинг як дієвий інструмент розвитку бізнесу. Застосування франчайзингової моделі забезпечує синергію між локальною підприємницькою ініціативою та впровадженням апробованих управлінських технологій, стандартизованих сервісних процедур і підвищеної впізнаваності бренду. На глобальному ринку франчайзинг виступає однією з провідних організаційно-економічних форм функціонування готельних і ресторанних підприємств, сприяючи оперативному розширенню мережі та підтримці стабільної якості обслуговування. Провідні світові мережі, такі як Marriott, Hilton, McDonald's та інші, активно впроваджують франчайзингову модель, що підтверджує її ефективність і адаптивність до динамічних змін ринкового середовища.

Водночас в Україні розвиток франчайзингу у сфері туризму та гостинності характеризується значним, проте ще не повністю реалізованим потенціалом. Аналіз міжнародного досвіду і тенденцій дозволяє визначити стратегічні напрями впровадження та адаптації франчайзингової моделі в національному контексті з урахуванням особливостей ринку, нормативно-правового забезпечення, специфіки споживчого попиту та інституційної підтримки. Тож обрана тема є актуальною.

Бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів і висновків. У першому розділі Журило Є. М. систематизувала теоретичні основи дослідження франчайзингу в сфері туризму та гостинності: виявила сутність поняття франчайзингу, його види та міжнародний досвід нормативно-правового регулювання франчайзингових відносин. У другому розділі студентка здійснила аналіз особливостей франчайзингу як стратегії розвитку підприємств у сфері туризму та гостинності на міжнародному та національному рівні. Запропоновані рекомендації щодо перспектив розвитку франчайзингових відносин в туризмі та сфері гостинності носять практичний характер та сприяють забезпеченню економічної стійкості підприємств через диверсифікацію джерел доходу, оптимізацію витрат і підвищення інвестиційної привабливості.

В цілому, аналіз дипломної роботи свідчить про те, що Журило Є. М. обробила велику кількість теоретичного та статистичного матеріалу, оволоділа методикою наукових досліджень, проявила вміння ставити та

вирішувати актуальні теоретичні завдання. Положення, розробки та рекомендації, отримані в ході написання роботи, достатньо обґрунтовані, мають важливе значення у розробці ефективних стратегій популяризації франчайзингу в Україні.

Зміст роботи побудований логічно і повністю розкриває тему дослідження, мета досягнута, всі поставлені завдання виконані в повному об'ємі. В цілому робота виконана на високому науковому рівні. Бакалаврська робота грамотно оформлена. Істотних недоліків бакалаврська робота не містить.

Запропонована робота є завершеним, самостійним науковим дослідженням, яке цілком відповідає встановленим вимогам до робіт відповідного кваліфікаційного рівня. За умови успішного захисту в ЕК, робота заслуговує на оцінку «добре» (85 балів).

Рецензент:

Доцент кафедри міжнародної економіки
та світового господарства,
кандидат економічних наук, доцент



Н. Г. Дуна