

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
Кафедра міжнародного туризму та країнознавства

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри

_____ Дудник І.М.
«__» _____ 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»
на тему:

Розвиток франчайзингової форми організації
туристичного бізнесу туристичного оператора
«TUI»

Виконавець: здобувач вищої освіти 413 групи Шевчук Олександра
Олександрівна

Науковий керівник: к.геогр.н., доцент кафедри міжнародного туризму та
країнознавства Мархонос Світлана Миколаївна

Нормоконтролер: _____
(підпис)

Борисюк Оксана Анатоліївна
(П.І.Б.)

КИЇВ – 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин

Кафедра міжнародного туризму та країнознавства

Спеціальність: 242 «Туризм»

ОПП: «Туризмознавство»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Дудник І.М.
« ____ » _____ 2021р.

ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

Шевчук Олександрі Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові в родинному відмінку)

1. Тема роботи «Розвиток франчайзингової форми організації туристичного бізнесу туристичного оператора «TUI» затверджена наказом ректора від № 688 /ст від «29» квітня 2021 р.
2. Термін виконання роботи: з «17» травня 2021 р. по «20» червня 2021 р.
3. Вихідні дані роботи: нормативна і законодавча документація, публікації в спеціалізованих періодичних виданнях, навчальна література, наукова література вітчизняних та зарубіжних авторів.
4. Зміст дипломної роботи:
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «TUI»
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «TUI»
ВИСНОВКИ
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: рис.1.1 Переваги та недоліки франчайзингу для франчайзі, табл.1.1 Типологія франчайзингових мереж туристичних підприємств, рис.2.1 Структура групи компанії «TUI GROUP», рис.2.2 Динаміка змін активного балансу туристичного оператора «TUI» за 2017-2019 рр.тис.грн., рис.2.3 Динаміка змін пасивного балансу туристичного оператора «TUI» за 2017-2019 рр.тис.грн., табл.2.1 Рейтинг туристичних операторів України за кількістю обслугованих туристів у 2019 р., табл.2.2 Загальна характеристика групи компаній «TUI GROUP», табл.2.3 Аналіз розподілу функції управління в середині туристичного оператора «TUI», табл.2.4 Оснащеність фондами та ефективність їх використання туристичним оператором «TUI», табл.2.5 Основні техніко-економічні показники діяльності туроператора «TUI», табл.2.6 Аналіз динаміки показників рентабельності туристичного оператора «TUI», табл.2.7 Характеристика форм франшиз туристичного оператора «TUI», табл.2.8 Порівняльна характеристика франшиз українських туроператорів, рис.3.1 Недоліки франчайзингової діяльності «TUI», табл.3.1 Пропозиції щодо покращення франчайзингової організації бізнесу «TUI».

6. Календарний план-графік

№ з/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Проаналізувати літературні та інші джерела з проблеми дослідження.	15.02 – 18.02 2021 р.	Виконано
2.	Обґрунтувати об'єкт, предмет дослідження, сформулювати завдання і мету. Написати вступ.	19.02 – 22.02 2021 р.	Виконано
3.	Проаналізувати різноманітні джерела інформації щодо теоретичних основ розвитку франчайзингової форми організації туристичного бізнесу. Написати перший розділ.	23.02 - 2.03 2021 р.	Виконано
4.	Дослідити застосування франчайзингової форми організації туристичного бізнесу туристичного оператора «TUI». Написати другий розділ роботи.	3.03 – 10.03 2021 р.	Виконано
5.	Виявити напрямки розвитку франчайзингової форми організації туристичного бізнесу туристичного оператора «TUI». Написати третій розділ роботи та висновки	12.03 - 15.03. 2021 р.	Виконано

6.	Узагальнити результати проведеного дослідження, сформулювати висновки	16.03 – 19.03 2021 р.	Виконано
7.	Підготувати доповідь на попередній захист, розробити демонстраційні матеріали.	20.03 – 22.03 2021 р.	Виконано
8.	Провести роботу над зауваженнями після попереднього захисту дипломної роботи.	25.05 – 27.05 2021 р.	Виконано
9.	Захист дипломної роботи.	18.06. 2021 р.	

7. Дата видачі завдання: «29» квітня 2021 р.

Науковий керівник дипломної роботи _____ Мархонос С.М.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ Шевчук О.О.
(підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Розвиток франчайзингової форми організації туристичного бізнесу туристичного оператора «TUI»: 67 с., 3 рис., 9 табл., 3 графіки, 35 літературних джерел.

Мета роботи: комплексне дослідження розвитку франчайзингової форми організації туристичного бізнесу туристичного оператора «TUI».

Об'єкт дослідження: туристичний оператор «TUI».

Предмет дослідження: розвиток франчайзингової форми організації туристичного бізнесу туристичного оператора «TUI».

Методи дослідження: системний аналіз та синтез, порівняльний аналіз, хронологічний, структурно-функціональний, прогнозування та побудова графічних моделей, аналізу статистичних даних, а також методи групування, абстрагування та узагальнення.

Інформаційна база дослідження. У ході дослідження використовувалась нормативна і законодавча документація, публікації в спеціалізованих періодичних виданнях, навчальна література, наукова література вітчизняних та зарубіжних авторів.

Практичне значення одержаних результатів. Результати роботи можуть бути використані при розробці спецкурсів для студентів спеціальностей міжнародного туризму, міжнародних відносин, країнознавства, а також як пропозиції щодо розробки стратегії розвитку національного туризму в Україні.

ФАНЧАЙЗИНГ, ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС, ТУРИЗМ, ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ.....	9
1.1. Сутність, види та завдання туроператорської діяльності.....	9
1.2. Суть франчайзингової форми організації туристичного бізнесу.....	12
1.3. Складові і різновиди франчайзингу та стадії його впровадження у туристичній діяльності.....	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «ТУІ».....	29
2.1. Загальна характеристика діяльності туристичного оператора «ТУІ».....	29
2.2. Оцінка основних показників діяльності туристичного оператора «ТУІ».....	35
2.3. Переваги франшизи туроператора «ТУІ» та моделі його співпраці для роботи з турагентствами.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «ТУІ».....	47
3.1. Проблеми розвитку франчайзингової форми організації туристичного бізнесу туристичного оператора «ТУІ».....	47
3.2. Шляхи підвищення ефективності застосування франчайзингу в діяльності туристичного оператора «ТУІ».....	51
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сфера туризму обумовлена значущістю соціальних функцій в сучасному світі. Спочатку туризм виступав в якості різновиду відпочинку, забезпечуючи гідні умови життя і сприяючи відновленню життєвих сил людини. Як діяльність для відпочинку він існує вже багато століть. Нині туризм являє собою складний комплекс соціальних дій, інститутів, стійких форм поведінки людей тощо, пов'язаних з усіма сферами людської життєдіяльності, включаючи соціальну, політичну, культурну, економічну.

На ринку туризму існує величезна безліч туристичних агентств та операторів. Туроператор створює диференційовані туристичні продукти зі складових послуг відповідно до вимог та побажань клієнтів. Туроператор розробляє туристичні маршрути, насичує їх послугами за допомогою взаємодії з постачальниками послуг, забезпечує надання послуг, готує рекламно-інформаційні видання по своїх туристичних продуктів, визначає ціни і передає туристичний продукт агенту для їх подальшого просування і реалізації туристам

В сучасних умовах жорсткої конкуренції ринку, а також сезонних коливань на ринку туристичних послуг, щоб підвищити свою конкурентоспроможність варто шукати нові підходи до організації своєї діяльності і в даній роботі пропонується це зробити за рахунок використання франшизи. Використовуючи франшизу, організація отримує бренд, а також клієнтів, які довіряють цьому бренду. Нездатність вийти на ринок без франшизи зважаючи на високу конкурентну боротьбу в даній галузі зводить на мінімум зусиль для розвитку свого підприємства.

Об'єкт дослідження: туристичний оператора «TUI».

Предмет дослідження: розвиток франчайзингової форми організації туристичного бізнесу туристичного оператора «TUI».

Метою роботи є комплексне дослідження розвитку франчайзингової форми організації туристичного бізнесу туристичного оператора «TUI».

На основі мети сформовані так **завдання:**

- розкрити теоретичні основи розвитку франчайзингової форми організації туристичного бізнесу;
- дослідити та провести аналіз ефективності використання франчайзингової форми організації туристичного бізнесу на прикладі туристичного оператора «TUI»;
- запропонувати рекомендації щодо удосконалення франчайзингової форми організації туристичного бізнесу на прикладі туристичного оператора «TUI»;
- обґрунтувати доцільність використання запропонованих рекомендацій щодо удосконалення франчайзингової форми організації туристичного бізнесу на прикладі туристичного оператора «TUI».

Інформаційна база. У ході дослідження використовувалась нормативна і законодавча документація, публікації в спеціалізованих періодичних виданнях, навчальна література, наукова література вітчизняних та зарубіжних авторів.

Методи дослідження. Під час написання дипломної роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження: метод статистичного аналізу; теоретичний аналіз джерел інформації з проблеми дослідження; метод порівняння; графічний метод. картографічний метод;

Практичне значення отриманих результатів. Матеріали дипломної роботи можуть бути використані вищими навчальними закладами, для курсів із підготовки та перепідготовки майбутніх фахівців туристичної сфери. Отримані результати можуть бути корисними для роботи туристичних операторів та аналогічних засобів розміщення, а також при складанні програми розвитку туризму.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність, види та завдання туроператорської діяльності

Туроператор – це туристичне підприємство (організація), що займається комплектацією турів за договорами з постачальниками послуг і відповідно до потреб туристів. Туроператор – це виробник туристичного пакету. Він займається розробкою туристичних маршрутів і комплектацією турів; забезпечує їх функціонування, організовує рекламу, розраховує ціни на тури по цих маршрутах, продає тури безпосередньо туристам або через посередництво туристичних агентств.

Туроператор створює диференційовані туристичні продукти зі складових послуг відповідно до вимог та побажань клієнтів. Туроператор розробляє туристичні маршрути, насичує їх послугами за допомогою взаємодії з постачальниками послуг, забезпечує надання послуг, готує рекламно-інформаційні видання по своїх туристичних продуктів, визначає ціни і передає туристичний продукт агенту для їх подальшого просування і реалізації туристам [2, с. 69].

Туроператори як розробники туристичних продуктів несуть відповідальність за якість надання туристичних послуг, що його формують. З метою регулювання туристичного ринку та контролю за дотриманням туроператорами взятих перед підприємствами-партнерами та туристами зобов'язань використовується процедура ліцензування.

Ліцензування як інструмент державного регулювання широко використовується у світовій практиці. В Україні, згідно з Законом України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 1 червня 2000 р. № 1775-III, туристична діяльність також є одним з об'єктів ліцензування (стаття 9, пункт 30).

На даний час тільки один вид туристичної діяльності – туроператорський – підлягає ліцензуванню в Україні. Згідно із Законом України «Про туризм» (в редакції від 16.10.2020 р.) туристичні оператори – юридичні особи, створені згідно із законодавством України, для яких виключною діяльністю є організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних і супутніх послуг і які в установленому порядку отримали ліцензію на туроператорську діяльність. З метою методичного та організаційного впорядкування процедури видачі ліцензії на право ведення туроператорського бізнесу Кабінетом Міністрів України було видано Постанову «Про затвердження ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності» від 11 листопада 2015 р. № 991.

Туроператор на туристичному ринку займає позицію між виконавцями послуг і їх споживачами. Його завданням є просування послуг окремих виконавців до споживачів у вигляді комплексного туристичного продукту, причому як основних послуг (пакет), так і додаткових, які споживаються на місці за готівковий розрахунок. Головною ринковою роллю туроператорів є поєднання постачальників послуг з клієнтами-туристами. Це специфічний туристичний вид бізнесу. Тут важливим є правильний вибір постачальників послуг, заснований на професійних знаннях туристичного ринку, бізнесу, особливостей його розвитку і важелів управління.

Туроператори класифікують за наступними ознаками [3, с. 69]:

1. За видом діяльності:
 - оператори масового ринку, вони продають турпакети з використанням чартерних авіарейсів в місця масового туризму;
 - туроператори, які спеціалізуються на певному продукті або сегменті ринку.
2. За місцем діяльності:
 - місцеві (внутрішні) туроператори;

- виїзні туropератори;
- туropератори на прийом.

Крім того, прийнято розділяти туropераторів на ініціативних і рецептивних.

Ініціативні туropератори – це оператори, які відправляють туристів за кордон або в інші регіони за домовленістю з приймаючими (рецептивними) операторами або безпосередньо з туристичними підприємствами.

Рецептивні туropератори – це туropератори на прийом, які комплектують тури і програми обслуговування в місці прийому та обслуговування туристів, використовуючи прямі договори з постачальниками послуг.

Основними функціями туropератора є:

1. Вивчення потреб потенційних туристів на туристичні продукти і окремі туристські послуги;
2. Складання перспективних програм обслуговування, формування туристичних продуктів і апробація їх на ринку з метою виявлення відповідності потребам туристів;
3. Взаємодія з виконавцями послуг на договірній основі (організації, що надають готельні, ресторани, транспортні, екскурсійні, анімаційно-дозвільні та інші послуги);
4. Розрахунок собівартості туристичного продукту і визначення його відпускної ціни з урахуванням ринкової ситуації, комплектації, класності і т. д.;
5. Забезпечення туристів необхідними матеріалами рекламного і сувенірнього характеру, спеціальним спорядженням та інвентарем;
6. Підготовка, підбір та призначення на туристичні маршрути кадрів, що виконують функції контакту з туристами, координації та контролю за виконанням програм обслуговування;
7. Рекламно-інформаційна діяльність для просування свого туристичного продукту як самостійно, так і через агентські мережі;

8. Контроль за надійністю і якістю туристичного обслуговування, постійний оперативний зв'язок з туристами, вирішення виникаючих у них проблем.

Отже, туризм одна з провідних сфер економіки України, забезпечуючи не лише надходження до бюджетів, але й створюючи робочі місця, розвиваючи позитивний імідж держави, підвищуючи конкурентоспроможність національних туристичних продуктів.

1.2 Суть франчайзингової форми організації туристичного бізнесу

Франчайзинг в Україні – явище відносно нове. Сам термін «франчайзинг» походить від французького слова *franchise* (пільга, привілей), яке в первісному значенні увійшло в економічну лексику, в тому числі і вітчизняну, ще до того, як заговорили про франчайзинг. Франчайзинг – змішана форма великого та малого бізнесу: система взаємовигідних партнерських відносин, що об'єднує елементи оренди, купівлі-продажу, підрядництва, підприємництва.

Згідно S. Nelson, франчайзинг – це спосіб організації бізнесу, використовуючи який франчайзер (як правило, велика компанія) передає франчайзі (мале або середнє підприємство) за певну плату право користування франшизою (пакетом виняткових прав) [4, с. 93].

Велике підприємство – франчайзер і дрібне – франчайзі (оператор) укладають договір франчайзингу. Предмет договору – обов'язок франчайзера постачати оператора своїми товарами, апробованими технологіями, передавати йому виключне право на виробництво і збут під торговою маркою та від імені франчайзера обговорених товарів і послуг.

Оператор виплачує одноразовий внесок за право користування на ринку ім'ям і торговою маркою. Франчайзер встановлює також розмір відрахувань від обсягу поточних продажів оператора, що становить в середньому 2-3%. Завдяки цій організаційній формі підприємства отримують стратегічні переваги,

пов'язані з більш швидкою реакцією на зміну ринкового попиту, які важко досягти без кооперації. Термін «франчайзинг» (franchising) широко використовується у багатьох країнах світу.

Німецька асоціація франчайзингу вважає, що франчайзинг – це система збуту, що базується на партнерстві, в якому франчайзер передає за винагороду право франчайзі продавати продукцію або надавати послуги від його імені [5, с. 78].

Французька федерація франчайзингу визначає франшизу як співпрацю між підприємством-франчайзером і одним або декількома підприємствами-франчайзі, в результаті якого підприємство-франчайзер розпоряджається товарним знаком, знаком обслуговування, вівіскою і, особливо, ноу-хау, які франчайзі повинен використовувати шляхом однакової експлуатації під контролем франчайзера.

Італійська асоціація франчайзингу розглядає франчайзинг як форму тривалого співробітництва між підприємцями, юридично і фінансово незалежними один від одного для розподілу товарів і послуг, котрі укладають між собою договір, за яким франчайзер надає користувачеві франшизи виключне право на виробництво і збут під його торговою маркою на конкретному ринку певних видів товарів і послуг.

Європейська франчайзингова федерація в Кодексі етичної поведінки дає наступне трактування франчайзингу – це система збуту товарів, і/або послуг, та/або технології, заснована на тісних та довгострокових відносинах між юридично і фінансово незалежними підприємцями, франчайзером і індивідуальним франчайзі, в якій франчайзер надає франчайзі право і накладає обов'язки вести підприємницьку діяльність відповідно до концепції франчайзера. Право зобов'язує і дає можливість франчайзі в обмін на пряму або опосередковану винагороду використовувати торговельну назву, і/або торговельну марку, і/або марку для послуг. Ноу-хау, ділові та технічні методи і інші права промислової і/або інтелектуальної власності супроводжуються

тривалою комерційною та технічною допомогою в рамках структури і термінів письмового франчайзингового договору [6, с. 43].

Аналіз представлених інтерпретацій дозволяє зробити висновок, що франчайзинг являє собою особливу систему відносин, що базується на партнерському, взаємовигідному способі ведення господарства між представниками великого та малого бізнесу, які прагнуть до єдиної кінцевої мети і використовують для її досягнення ліцензійні, дистриб'юторські і агентські договори.

В українському законодавстві немає визначення поняття франчайзинг, але є аналог – договір комерційної концесії, правовідносини за яким регулюються частиною 76 Цивільного та частиною 36 Господарського кодексів України. За договором комерційної концесії одна сторона (правовласник) зобов'язується надати іншій стороні (користувачеві) за плату право користування відповідно до вимог комплексом належних цій стороні прав з метою виготовлення та (або) надання послуг.

Франчайзингова класична форма організації бізнесу передбачає використання трьох основних складових:

- франчайзер;
- франчайзі;
- франшиза.

Франчайзер – велика компанія-правовласник, що змінює широко відому торгову марку і високий імідж на споживчому ринку і видає на певний термін і на певних умовах ліцензію (франшизу) користувачеві (фізичній або юридичній особі) на право використання ним торговельної марки правовласника в комерційній діяльності на певній території. Франчайзі – фізична особа або компанія, що купує у великої компанії власника авторських прав на певний термін і на певних умовах виключне право (франшизу) на ведення комерційної діяльності з використанням товарного знака та технологій власника авторських прав на певній території.

Франшиза це [7, с. 122]:

– право на створення франшизного підприємства і на торгівлю продукцією або надання франшизних послуг більш великої фірми на певних умовах і за певну компенсацію на певній території;

– організаційна форма малого бізнесу, що дає підприємцю (користувачеві франшизи) право на продаж вже зарекомендували себе товарів або послуг великої фірми-правовласника, тобто підприємство, створене на основі франчайзингу, або франшизних підприємств.

Франчайзингова система – організаційна структура в сфері франчайзингового бізнесу, яка складається з компанії-франшизодавця, яка очолює структуру, і перебуває під її контролем мережі франшизних підприємств, або франшизної мережі.

В даний час відомі різні варіанти функціонування франчайзингової системи. Однак загальна модель її однакова. Найбільш поширеним видом франчайзингового контракту є така угода, в якому одна сторона (франчайзер), систематизувавши будь-якої перспективний метод виробництва продукції або послуг, надає другій стороні (франчайзі) право займатися бізнесом з використанням практичного досвіду цієї компанії.

У зв'язку з великою різноманітністю форм і видів франчайзингової діяльності нижче наведено 6 основних варіантів їх класифікацій [8, с. 33]:

1. Класифікація за характером діяльності об'єкта франчайзингу:

- франшиза на продаж готового товару (товарний франчайзинг);
- франшиза на виробництво товару (виробничий франчайзинг);
- франчайзинг на певний вид бізнесу (діловий франчайзинг);
- сервісний франчайзинг.

2. Класифікація за кількістю франшиз:

- франчайзинг окремо взятого підприємства;
- корпоративний франчайзинг.

3. Класифікація за стратегією розширення франшизного бізнесу:

- класичний франчайзинг на умовах опціону;
- конверсійний франчайзинг;
- дочірній франчайзинг;
- франчайзинговий контракт на менеджмент.

4. Класифікація за структурою побудови франшизної системи:

- індивідуальний франчайзинг;
- регіональний франчайзинг.

5. Класифікація за місцем франшизодавця в структурі збутового каналу:

– система типу «виробник – роздрібний торговець» – в даній схемі «виробник» виступає в ролі франчайзера, а «роздрібний торговець» – в ролі франчайзі;

– система типу «виробник – оптовий торговець» – в даній схемі «виробник» виступає в ролі франчайзера, а «оптовий торговець» – в ролі франчайзі;

– система типу «оптовий торговець – роздрібний торговець» – в даній схемі «оптовий торговець» – франчайзер, «роздрібний торговець» – франчайзі;

– система типу «постачальник послуги – роздрібний торговець» – в даній схемі «постачальник послуги» виступає в ролі франчайзера, «роздрібний торговець» – в ролі франчайзі;

6. Класифікація за вартістю франшизи з позиції інвестора. Тут виділяють сім видів франшизних систем:

- до 10000 дол. США (комерційна чистка);
- 10000-24999 дол. США (освіта дітей, весільні подорожі);
- 25000-49999 дол. США (одяг і аксесуари для спорту);
- 50000-99999 дол. США (продукти харчування, поліграфія, мережі кафе);
- 100000-499999 дол. США (мережі магазинів продуктів харчування, мережі ресторанів, виробництво банерів, зовнішньої реклами та вивісок);

– 500000-1000000 дол. США (мережі готелів, мережі ресторанів, фітнес).

Дана класифікація дозволяє [9, с. 69]:

1. Визначити роль і місце форм та видів франчайзингу в підприємницькій діяльності.

2. Цілеспрямовано вибрати найбільш ефективну форму або вид взаємин з кожним окремим партнером при створенні франчайзингового підприємства.

3. Здійснювати прогностичну оцінку розвитку франчайзингової діяльності.

В результаті система франчайзингу є невід'ємною і динамічною частиною економіки багатьох розвинених країн.

Система франчайзингових відносин відіграє велику роль в забезпеченні кооперації між великими і малими підприємствами. Це інтегрована форма великого і малого підприємництва, в якій враховується необхідний баланс економічних інтересів обох сторін. Франчайзингова система привілейованих зв'язків і контрактів – це специфічна варіація вертикальної інтеграції промислових і торгових фірм шляхом забезпечення оригінальної системи контрактів – франшиз.

Франчайзинг – дуже гнучка система, яка легко адаптується відповідно до умов різних видів комерційної діяльності, особливостями виробництва і реалізації товарів і послуг.

Ця організаційна форма дозволяє використовувати досвід, знання, технологічні секрети (ноу-хау) тих, хто вже створив собі певний імідж в світі бізнесу і у споживачів. Це капітал зрілих підприємців, який не втілений в матеріальну форму, але дуже цінний і ефективний при організації самого процесу бізнесу [10, с. 201].

Франчайзинг створює передумови для реалізації досить великомасштабних програм. Ретельно спланована і обґрунтована програма франчайзингу дозволяє істотно розширити межі своїх можливостей, визначити головні напрямки своєї діяльності, прогнозувати свої майбутні доходи, швидко отримати суспільне визнання.

Ідея франчайзингу утворена на єдності протилежностей: залежних та в той же час незалежності один від одного партнерів. Залежність обумовлена єдністю системи конкретного франчайзера, що всебічно відбивається в договорі між ними і франчайзі. Незалежність же зумовлена тим, що франчайзі, будучи «суверенним» підприємцем, ні в якій мірі адміністративно не підкоряється франчайзеру. Багаторічна історія франчайзингу показала високу ефективність таких взаємин.

Суворі регламентованість діяльності, контроль з боку франчайзера безсумнівно підвищують загальну культуру ведення бізнесу, його правову захищеність. Франчайзинг дає можливість залучити до підприємницької діяльності більш широке коло осіб, які не наважуються займатися самостійним бізнесом без підтримки – потенційні і початківці бізнесмени та інші категорії осіб, які хочуть і здатні займатися підприємництвом під контролем франчайзера. Франчайзинг відкриває широкі можливості для бізнесменів. Ця система дозволяє здійснювати успішний бізнес, навіть якщо він не великий за масштабами, створює великі можливості і перспективи для його розвитку.

Отже, сенс і орієнтація франчайзингу на успіх для всіх його учасників – це ті чинники, які принципово відрізняють його від інших концепцій і напрямків бізнесу. Головна причина полягає в тому, що система франчайзингу передбачає наявність різноманітних додаткових пільг і послуг.

1.3. Складові і різновиди франчайзингу та стадії його впровадження у туристичній діяльності

Бізнес на умовах франчайзингу – це один з найбільш оперативних і ефективних способів розширення ринку збуту своєї продукції, збільшення товарообігу, особливо в умовах, коли одним з найбільш вирішальних факторів у конкурентній боротьбі стає наявність розвиненої торговельної мережі.

Щорічно в багатьох країнах світу за допомогою франчайзингу створюються безліч малих підприємств, робочих місць, нових видів послуг, нових експортних можливостей.

Використання даної системи дозволяє більш повно задовольнити споживчий попит і оперативно реагувати на його зміну. Завдяки підтримці великого бізнесу, зацікавленого в стабільній роботі своїх підприємств – франчайзі, банкрутств серед цих цієї категорії малих підприємств значно менше [11, с. 88].

Занурюючись в підприємницьку діяльність, бізнесмен-початківець зустрічається зі складним вибором: використовувати свої сили і йти своїм шляхом або піти за прикладом успішного підприємця, який вже зарекомендував себе на ринку. Перший спосіб ведення бізнесу з одного боку повертає повне право вільно вирішувати, а з іншого боку відштовхує можливими ризиками потерпіти банкрутство. Другий спосіб – франчайзинг «манить» успішним прикладом напрацьованою і налагодженою системою ведення бізнесу, проте, змушує діяти по прописаному шаблону та сковує ініціативи. Факт швидкого поширення і інтенсивного розвитку франчайзингу полягає, по-перше, у взаємовигоді як для франчайзера, так і для франчайзі, по-друге, в зниженні бази податкових платежів. Орієнтація і націленість франчайзингу на результат його учасників – фактори, що відрізняють його від інших бізнес-концепцій. Їх можна сформулювати лише одним узагальнюючим словом – система, яка має на увазі наявність різноманітних додаткових послуг і пільг.

Особливу увагу необхідно звернути на плюси та мінуси франчайзингу, що мають пряме відношення до процедури організації бізнесу.

Для покупця франшизи важливо зрозуміти, в чому полягають «за» і «проти» франчайзингу з позицій франчайзі – того, ким має стати сам підприємець (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Переваги та недоліки франчайзингу для франчайзі.

Джерело: сформовано автором

Можливість формування та реалізації спільних цілей визначається рядом причин, основними з яких можна назвати стратегічне бачення, якісні

характеристики застосовуваної моделі франчайзингу, управлінський і економічний потенціал, організованість і ділова етика суб'єктів франшизних відносин. Разом з тим для тактично вірного ведення переговорів з продавцем франшизи не менш важливо розуміти логіку його рішень, для чого необхідно зіставити плюси і мінуси франчайзингу з точки зору франчайзера [12, с. 66].

Франчайзинг дозволяє вести діяльність під уже існуючою торговою маркою і тим самим вийти на ринок з мінімальними витратами. До того ж, часто компанія-франчайзер навчає співробітників нового підприємства, ділиться стандартами якості та управління, допомагає з оформленням документів, отриманням кредиту, консулює з технічних і організаційних питань. Для франчайзі, на відміну від варіанту початку бізнесу «з нуля», такий варіант привабливий зниженням ризику. Йому дістається налагоджена і ефективна бізнес-модель, він істотно заощаджує на маркетинговому просуванні, яке залишається турботою компанії-франчайзера тощо.

Разом з тим за надані зручності щодо комфортного початку бізнесу необхідно платити. Найбільш поширеним варіантом плати за послуги франчайзера в українських умовах виступає схема, згідно з якою спочатку франчайзі вносить початковий внесок, а потім регулярно перераховує роялті (відсоток від свого доходу).

У деяких роботах, присвячених особливостям української моделі франчайзингу, відзначається, що якщо в зарубіжних країнах застосовується плаваюча ставка роялті в залежності від обороту і прибутку, то в Україні поширена фіксована ставка роялті, що пов'язано з недостовірністю офіційної фінансової звітності.

Ще один ризик полягає в тому, що франчайзі, що нехтує умовами договору (порушує стандарти обслуговування або який не виконує зобов'язання перед франчайзером), може втратити франшизу достроково, до того ж заплативши істотні штрафи.

Отже, перш ніж приймати рішення про відкриття підприємства за допомогою франчайзингу, кожен підприємець повинен пам'ятати про згадані ризики до того, як він зважиться вкласти свої кошти в нову бізнес-концепцію. Франчайзинг, як і будь-яка інша форма організації бізнесу, для пасивної людини не підходить. Як і будь-який інший вид підприємництва, він вимагає серйозних зусиль, оскільки потрібно приймати ділові рішення, такі, як планування, наймання персоналу, закупівлі, ведення обліку та ін. функцій, а також бути націленим на зниження або мінімізацію ризиків, пов'язаних з інвестиціями в підприємства-франчайзі. Для того, щоб прийняти остаточне рішення підприємцю необхідно оцінити і врахувати такі відомості: останні кілька років все більше підприємств, що функціонують на українському ринку, мають намір використовувати франчайзинг для розвитку власного бізнесу.

Розвиток туристичної індустрії в багатьох країнах є важливою складовою національного прибутку. Вона виконує функцію створення робочих місць, є джерелом соціально-побутового обслуговування мешканців. У сучасних умовах глобалізації економіки туристичний бізнес перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх змін, які змушують підприємства туристичного господарства шукати нові стратегії, інструменти і методи управління, засновані на системних і комплексних підходах [13, с. 70].

Франчайзинг у сфері обслуговування, як одна з перспективних на сьогоднішній день форм ведення бізнесу, сприяє розвитку туристичного бізнесу і одночасно породжує створення тисячі робочих місць в даній галузі.

Враховуючи існуючі класифікаційні ознаки франчайзингу, доцільно визначити класифікаційні ознаки франчайзингових мереж туристичного бізнесу. З огляду на особливості діяльності туристичних підприємств у поєднанні з інструментарієм франчайзингу систематизовано, узагальнено та наведено класифікацію франчайзингу за різними ознаками (табл. 1.1).

Типологія франчайзингових мереж туристичних підприємств

Класифікаційна ознака	Тип франчайзингових мереж
1	2
Мета створення	Багатопрофільні; спеціалізовані
Ступінь володіння туристичною франшизою	З необмеженим правом володіння; з частково обмеженим правом володіння; з обмеженим правом володіння
Рівень розвитку	Розвинені; середньорозвинені; слаборозвинені
Модель розвитку	Експериментально-діючі; колективні; сегментовані; трансформаційні; у системі субфранчайзингу; у системі майстер-франчайзингу; за моделлю бізнесу «під ключ»
Характер роботи	Роздрібні; мережі управління; виконавчі; інвестиційні
Метод співпраці	У системі: моноблочного франчайзингу; послідовного франчайзингу; територіального франчайзингу; субфранчайзингу
Масштаб території охоплення	Міжнародні; регіональні; місцеві
Рівень конкурентоспроможності	Авторитетні; пасивні; аутсайдерські

Джерело: сформовано автором

Розглянемо, наведену в таблиці, класифікацію детально. За метою створення франчайзингові мережі туристичних підприємств поділяються на [14, с. 41]:

1. Багатопрофільні франчайзингові мережі. Основною функцією підприємств у таких мережах є виробництво туристичних товарів та послуг, їх реалізація споживачам та посередникам (франчайзі-тур-оператор). У цьому випадку вони можуть діяти як субфранчайзі (виробництво туристичних

продуктів, їх реалізація) та франчайзі (лише реалізація туристичних продуктів). До цієї категорії слід віднести туристичні підприємства, які лише реалізують пропонувані франчайзером туристичні товари та послуги, тобто є посередниками між туроператором та споживачем (франчайзі-турагентство).

2. Спеціалізовані франчайзингові мережі, орієнтовані на наданні споживачам одного виду туристичних послуг: організація та проведення екскурсій (екскурсійні бюро); реалізація путівок туристичного та екскурсійного спрямування, організація автобусних турів тощо.

За ступенем володіння туристичною франшизою існують франчайзингові мережі з [15, с. 43]:

– необмеженим правом володіння, що передбачає отримання франчайзі права повного використання всіх елементів бізнес-концепції туристичного підприємства франчайзера, до яких належить ліцензія на торгову марку, методи роботи, технологія виробництва туристичного продукту, реалізація туристичних послуг, план маркетингової стратегії тощо;

– частково обмеженим правом володіння – надання права франчайзі використовувати торгову марку франчайзера, відповідати його фірмовому стилю, надавати споживачу туристичні послуги відповідно до бренду франчайзера за допомогою селективної системи реалізації;

– обмеженим правом володіння франшизою – передбачають право франчайзі надавати споживачу конкретні туристичні послуги на певній території виключно під торговою маркою франчайзера.

За рівнем розвитку франшизи туристичних підприємств слід розподілити таким чином:

– розвинені: характеризуються ефективною бізнес-стратегією розвитку та функціонування туристичного підприємства в системі франчайзингу;

– середньорозвинені: для них характерний звужений спектр діяльності туристичних підприємств, а саме: виробництво туристичного продукту або лише

його реалізація, надання обмеженого асортименту туристичних послуг, реалізація туристичних послуг на конкретній території;

– слабозвинені: представлені туристичними підприємствами, які пропонують конкретний вид туристичних послуг: організація екскурсій певного спрямування, автобусні тури за конкретним маршрутом тощо або перебувають у початковій стадії розвитку франчайзингової мережі.

За моделлю розвитку франчайзингової мережі туристичних підприємств поділяються на [16, с. 90]:

1. Експериментально-діючі: основними функціями є перевірка франчайзером своєї франчайзингової бізнес-концепції на туристичному ринку, виявлення всіх можливих недоліків системи та їх усунення. Створення таких мереж надає можливість модифікувати туристичний продукт (туристичну послугу) та налагодити систему їх реалізації з метою майбутнього розширення франшизи туристичних підприємств;

2. Колективні: їх сутність полягає у можливості франчайзера брати участь у спільних угодах з потенційним франчайзі. Така модель розвитку має свої переваги для кожної зі сторін: по-перше, франчайзі отримує невелику частку бізнесу з початку функціонування ФМ за рахунок основних фінансових вкладів з боку франчайзера.

3. Сегментовані: передбачають вкладення інвестицій франчайзі в окремий сегмент діяльності туристичного підприємства.

4. Трансформаційні мережі є необхідним інструментом максимального перетворення вже існуючого схожого бізнесу франчайзі у бренд франчайзера. Основною причиною таких перетворень є розповсюдження бренду туристичного підприємства франчайзера, використання його технологій виробництва туристичного продукту та всієї бізнес-концепції ведення туристичної діяльності загалом.

5. Франчайзингові мережі у системі субфранчайзингу: розвиток франчайзингу за цією моделлю передбачає організацію франчайзингового

туристичного бізнесу таким чином, що субфранчайзі наділений виключним правом продавати франшизу третім особам (франчайзі) на встановленій території, а значна частина прав та обов'язків франчайзера переходить до субфранчайзера.

6. Франчайзингові мережі у системі майстер-франчайзингу мають одну головну особливість: франчайзер надає виключне право володіння та розпорядження своєю інтелектуальною власністю.

7. Франчайзинг туристичних підприємств, які розвиваються за моделлю бізнесу «під ключ», передбачають співпрацю франчайзера та франчайзі на початковому етапі створення франчайзингової мережі. Франчайзер пропонує початкове фінансування та навчання з майбутньою передачею концепції ведення туристичного бізнесу франчайзі.

За характером роботи франчайзингові мережі туристичних підприємств поділяються на [17, с. 66]:

1. Роздрібні – це сукупність туристичних підприємств, які функціонують на певній території з метою збільшення кількості споживачів шляхом надання та реалізації широкого асортименту туристичних товарів та послуг. Основні завдання франчайзі роздрібних франшиз – продаж туристичних товарів та пропозиція туристичних послуг навіть у вихідні та святкові дні, якісне обслуговування споживачів для збільшення свого обороту та розширення клієнтської бази.

2. Управління – передбачають здійснення франчайзі управління туристичним бізнесом у системі франчайзингу. Головними завданнями цих мереж є підтримка та поширення бренду франчайзера шляхом залучення кваліфікованого персоналу у туристичній сфері.

3. Виконавчі – підприємство франчайзі займається реалізацією туристичних товарів та наданням туристичних послуг самостійно з майбутньою перспективою розвитку підприємства та найму кваліфікованих працівників.

4. Інвестиційні – франчайзі інвестує значну суму коштів у туристичну франшизу.

За методами співпраці туристичних підприємств існують франшизи у:

– системі моноблочного франчайзингу. Їх сутність полягає у виконанні франчайзі одних і тих самих функцій на підприємстві (використання логотипу та дотримання фірмового стилю підприємства франчайзера, однакова технологія виробництва туристичного продукту, надання однакових туристичних послуг та дотримання якісного обслуговування споживачів на всіх підприємствах ФМ тощо.

– системі послідовного франчайзингу є наступним, після моноблочного франчайзингу, логічним продовженням співпраці франчайзера та франчайзі.

– системі територіального франчайзингу. Використання територіального франчайзингу як методу співпраці мереж є спрощеним варіантом використання системи послідовного франчайзингу. Франчайзер відразу може надати право франчайзі на купівлю кількох туристичних франшиз з вимогою відкрити певну кількість туристичних підприємств протягом узгодженого періоду часу.

– системі субфранчайзингу. Франчайзер туристичного підприємства може надавати право субфранчайзі вести бізнесову діяльність на обумовленій території, яке дозволяє йому відкривати власні франчайзингові точки або продавати туристичну франшизу третім особам.

– системі майстер-франчайзингу. Основною відмінністю майстер-франчайзингу є передача франчайзером усієї своєї відповідальності за ведення туристичного бізнесу майстер-франчайзеру на обумовленій території та його використання переважно міжнародними корпораціями для виходу на нові туристичні ринки.

Доцільно класифікувати франшизи туристичних підприємств за масштабом території охоплення:

– міжнародні: франчайзер надає право відкривати власні туристичні підприємства (субфранчайзі, майстер-франчайзі) або продавати туристичну франшизу третім особам (франчайзі) на міжнародному ринку;

– регіональні: франчайзер надає право субфранчайзі вести туристичну діяльність у певному регіоні, яке дозволяє йому відкривати власні франчайзингові точки, а також продавати туристичну франшизу третім особам;

– місцеві: здійснюють туристичну діяльність франчайзі у системі франчайзингу в певній місцевості під пильним керівництвом франчайзера.

Актуально також класифікувати франчайзингові мережі туристичних підприємств за рівнем конкурентоспроможності на [18, с. 45]:

– авторитетні, туристичні підприємства яких, як правило, зміцнюють свої позиції на ринку шляхом впровадження ефективної конкурентної політики, пристосованої до вимог споживача та сучасних тенденцій розвитку туристичного бізнесу;

– пасивні, які потребують відповідного вдосконалення та інноваційних підходів до розвитку туристичних підприємств у системі франчайзингу для отримання конкурентних переваг та зміцнення позицій на туристичному ринку;

– аутсайдерські, які використовують непристосовану до сучасного конкурентного середовища стратегію управління туристичним підприємством та потребують негайної трансформації, тобто створення принципово нової конкурентної політики розвитку франчайзингових мереж туристичних підприємств.

Отже, теоретичні засади класифікації франшизи туристичного бізнесу, в яку введено нові класифікаційні ознаки, сприятимуть поглибленню розуміння сутності франчайзингових мереж у туристичній сфері, дозволять комплексно і більш глибоко досліджувати процес управління ними.

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Загальна характеристика діяльності туристичного оператора «TUI»

За даними дослідження в Україні туроператори лідирують за кількістю обслугованих туристів за період 2011–2019 рр., що є цілком виправданим, оскільки туроператори є виробниками туристичної продукції та виступають надійними гарантами з продажу послуг [19, с. 69].

У рейтингу, сформованому провідними спеціалістами інтернет-видання turprofі.com.ua, за кількістю обслугованих туристів до першої трійки увійшли туристичні оператори «Join Up», «Anex Tour» та «TUI» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Рейтинг туристичних операторів України за кількістю обслугованих туристів у 2019 р.

Туроператори виїзного туризму	Кількість туристів, відправлених в 2019 році, чол.
1	2
1. Join UP!	10015475
2. Anex Tour	821730
3. TUI	450000
4. TPG	420000
5. TEZ Tour	Не оприлюднює
6. Coral Travel	305000
7. Pegas Touristik	Не оприлюднює
8. Акорд-тур	Не оприлюднює
9. Компас	152200
10. Альф	Не оприлюднює

Джерело: сформовано автором за [19]

За відсутності звітності Державної служби статистики України не можна розрахувати відносну частку ринку кожного підприємства. Проте всі зазначені оператори мають динаміку збільшення за кількістю обслугованих туристів, туристичний ринок України стрімко розвивається.

Туристичний оператор «TUI» входить до групи компаній «TUI GROUP», що є найбільшою світовою групою туристичних компаній, заснована в 2014 році та є результатом об'єднання двох холдингів: британського «TUI TRAVEL PLC» і німецького «TUI А».

Група компаній «TUI GROUP» – одна з найбільш успішних компаній світу, яка обслуговує більше, ніж 30 мільйонів клієнтів на рік та пропонує відпочинок в 180 країнах світу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Загальна характеристика групи компаній «TUI GROUP»

Назва статті	Характеристика
1	2
Тип	Акціонерне товариство
Рік заснування	1923 («Preussag AG»); 2002 («TUI AG»)
Розташування	Німеччина: Ганновер
Ключові фігури	Фрідріх Юссен – Головний виконавчий співдиректор; Пітер Лонг – Головний виконавчий співдиректор
Галузь	Туризм, індустрія гостинності
Продукція	Круїзні лінії і готелі, чартерні і регулярні пасажирські авіакомпанії, пакетні тури
Оборот	€20,01 млрд (2015)
Операційний прибуток	€865 млн (2015)
Чистий прибуток	€380 млн (2015)
Кількість працівників	76,036 (2015)
Дочірні компанії	«Naparag-Lloyd Express», «AeroLyon», «Naparag-Lloyd Flug», «TUI Finland», «First Choice»
Сайт	www.tuigroup.com

Джерело: сформовано автором за [19]

Ця група компаній є одним з найприбутковіших туристичних агентств у світі, її оборот в 2013/2014 фінансовому році склав рекордні 18,7 млрд. євро, операційний прибуток – 869 млн. євро.

В групу компаній «TUI GROUP» входять:

- мережа туристичних агентств;
- туроператори;
- готелі – «RIU» , «Club Magic Life», «Suntopia», «Iberotel», «Robinson Club», «Sol Y Mar Club», «Coral Sea», «Jaz Resort» і багато інших (загалом 300 шт.);
- круїзні лайнери (14 шт.);
- авіакомпанії, які мають найбільший чартерний флот у Європі (6 шт.);
- літаки (130 шт.)

Станом на січень 2019 року акціонерами компанії є:

- 23% – Олексій Мордашов;
- 3% – Riu;
- 67% – інституційні інвестори;
- 7% – приватні інвестори.

Компанія налічує більше 3000 офісів продажу в Європі та є багаторазовим переможцем престижної міжнародної премії Travel Award. У компанії працює більше 76000 чоловік в 130 країнах. В Німеччині знаходиться штаб-квартира групи компаній «TUI GROUP», а її акції котируються на Лондонській фондовій біржі і включені в розрахунок індексу FTSE 100.

«TUI Travel PLC» – провідна світова туристична компанія. До групи входить понад 240 брендів, в числі яких – туроператори, круїзні компанії, авіаперевізники, готельні ланцюжки та ін. Компанія була утворена в результаті злиття двох туристичних компаній «TUI Tourism» і «First Choice Holidays» в 2007 р. Понад 55% акцій «TUI Travel PLC» належать групі «TUI AG». Група обслуговує близько 30 млн. туристів, працює в 180 країнах.

Філіали підприємства розташовані в Австрії, Болгарії, Андоррі, Грузії, Греції, Угорщині, Єгипті, Ізраїлі, Домініканській Республіці, Індії, Іспанії, Йорданії, Китаї, Кіпрі, Кубі, ОАЕ, Сербії, Португалії, Словаччині, Тайланді, Туреччині, Фінляндії, Україні, Хорватії, Франції, Чорногорії, Шрі – Ланці, Швейцарії, Чехії. Структура компанії «TUI Group» показана на рис. 2.1.

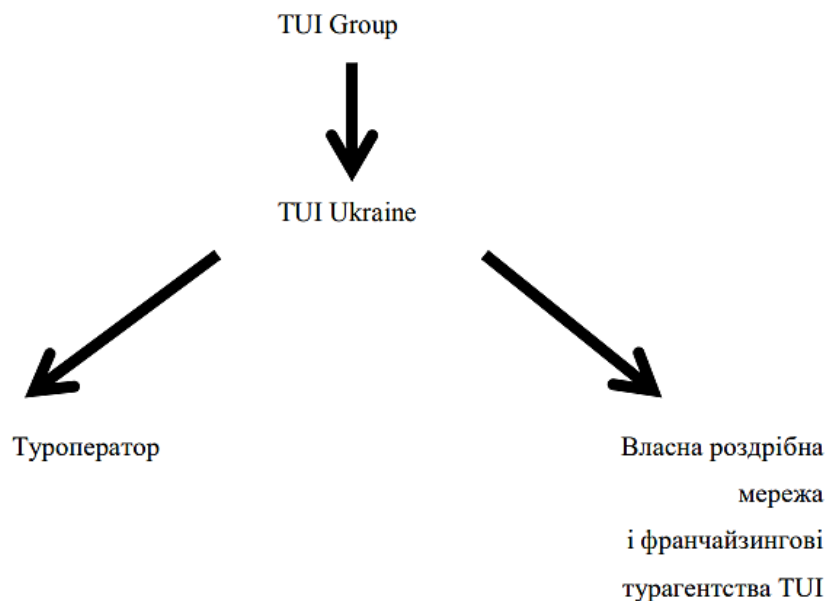


Рис. 2.1. Структура групи компанії «TUI GROUP»

Джерело: сформовано автором

Туристичний оператор «TUI» – частина групи компаній «TUI GROUP», є однією з найбільш популярних компаній серед туристів в Україні, що включає в себе туроператорів та мережі туристичних агентств.

Туристичний оператор «TUI» була створена в 2009 році на базі української компанії «Вояж Київ» та мережі туристичних агентств «Галопом по Європах». У 2013 році в склад компанії ввійшов туроператор «Turtess Travel», що дозволило туроператору зайняти лідируючу позицію на українському ринку в якості найбільшого міждисциплінарного туроператора.

В туристичного оператора «TUI» більше 100 тисяч клієнтів на рік, які обслуговуються 250 туристичними агентствами (власними і уповноваженими).

Компанія займається міжнародним туризмом і пропонує відпочинок на найкращих світових курортах та в готелях – Болгарії, Єгипту, Тунісу, Іспанії, Кіпру, Туреччини, Греції, Індії, Таїланду, Індонезії, Андорри, Китаю, ОАЕ, Мексики, В'єтнаму, Куби та Кенії. Така велика кількість маршрутів дозволяє будь-якому клієнту обрати саме те, що його влаштовує по ціні та набору послуг.

Туроператор організовує групові, індивідуальні, корпоративні, спортивні та VIP-тури, сімейний, екскурсійний, гірськолижний, молодіжний та інші види відпочинку, а також дорогі ексклюзивні тури.

Туристичний оператор «TUI» має такі особливості:

1. Обіцяна надійність компанії:

– фінансова стабільність: одна з основних туристичних компаній України, до якої входить туроператор і мережа туристичних агентств;

– робота лише з перевіреними партнерами: персонал при виборі готелів особисто перевіряють якість і ефективність обслуговування, а також рівень безпеки;

– наявність ексклюзивного продукту: в роботі туроператор робить акцент на наданні клієнтам ексклюзивних послуг, які відсутні у інших туроператорів.

2. Міжнародні стандарти обслуговування: на всіх етапах надання послуг клієнтам туристичний оператор «TUI» демонструє європейські стандарти і високий рівень обслуговування.

3. Найкраще співвідношення ціни і якості: туристичний оператор «TUI» використовує всі можливості міжнародного бренду у співпраці з готелями і авіаперевізниками, щоб пропонувати високоякісні продукти і комфортну ціну.

3. Служба підтримки клієнтів, яка працює цілодобово.

В таблиці 2.3 наведено функціональні обов'язки та розподіл функцій управління всередині підприємства [20, с. 66].

Аналіз розподілу функцій управління в середині туристичного оператора
«TUI»

Назва підрозділу	Функції, що виконує підрозділ
1	2
Відділ діловодства і контролю	Основними функціями відділу є робота з персоналом, контроль за виконанням штатного розпису, посадових обов'язків, проведення атестацій, підбір персоналу, аналіз руху персоналу, розробка фірмової культури, контроль за виконанням статуту підприємства та законодавчої бази.
Юридичний відділ	Основними функціями відділу є організація правової роботи, спрямованої на правильне застосування та додержання вимог актів законодавства, нормативно-правових документів керівниками та працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків.
Відділ бухгалтерії	веде бухгалтерський облік матеріальних цінностей, фінансових і трудових ресурсів, забезпечує нарахувань та перерахувань платежів до Державного бюджету, внесків до Державного Пенсійного фонду, Фонду соціального страхування, Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві; фонду зайнятості населення.
Відділ матеріально-технічного забезпечення	Веде облік наявних матеріальних ресурсів, рух основних засобів підприємства, зберігання, відвантаження, приймання, складання графіків поставок, оптимальних планів на скорочення логістичних операцій.
Відділ маркетингу	Складають план проведення рекламних компаній із застосуванням різних маркетингових інструментів. Здійснення взаємодії з діловими партнерами, консультантами, експертами. Аналіз конкурентів, та відповідальність за ціноутворення туристичної продукції.
Відділ бронювання	Основними функціями відділу є бронювання місць в готелях та на транспорт. Співпраця як з туристичними менеджерами, так і з клієнтами індивідуально.
Туристичний відділ	Забезпечення і підготовка туристичних маршрутів, контроль за виконанням усіх послуг, зазначених у програмі турів, розгляд нових видів послуг і напрямків, що поліпшують якість обслуговування туристів, узгодження робіт з керівництвом підприємства, програми турів, підтримка
Відділ регулярних перевезень	Бронювання та продаж авіаквитків на всі напрямки міжнародних та внутрішніх авіаліній; складання графіка відкриття випуски електронних документів, замовлення харчування на рейсах, контроль чартерних ланцюжків рейсів (зміни польотної програми, дати, час, місця вильоту, заміна бортів і компоновки крісел, зміна номерів рейсів).
Відділ з розвитку туристичної діяльності	Аналіз інновацій на ринку туризму, розробка інноваційних продуктів, проведення апробації нових турів, контроль якості на вже існуючих турах, шляхом виїзду в рекламні тури, відповідальність за достовірність інформації про представлені тури на підприємстві.

Джерело: сформовано автором за [20]

Туристичний оператор «TUI» має лінійно-функціональну організаційну структуру, що великою мірою визначається великою чисельністю персоналу. До переваг такої організаційної структури управління можна віднести:

- встановлення простих і чітких комунікаційних зв'язків;
- єдність і чіткість керування;
- узгодженість дій виконавців; оперативність у прийнятті рішень;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності.

Всі структурні підрозділи туристичного оператора «TUI» мають тісний зв'язок у своїй роботі та активно співпрацюють.

Отже, туристичний оператор «TUI» є одним з найпопулярніших серед клієнтів в Україні, завдяки чітко визначеному напрямку діяльності та організованій роботі кожного структурного підрозділу.

2.2. Оцінка основних показників діяльності туристичного оператора «TUI»

Задля оцінки ефективності діяльності туристичного оператора «TUI» доцільно проаналізувати фінансове становище підприємства, яке ґрунтується на даних його звітних балансів за попередній період, а також іншої звітної техніко-економічної документації.

Актив балансу містить відомості про розміщення наявного в розпорядженні підприємства капіталу, про вкладення його в конкретне майно і матеріальні цінності. Розміщення коштів підприємства має велике значення у фінансовій діяльності і підвищенні його ефективності [21, с. 156].

Що стосується активів туристичного оператора «TUI», то вони зросли за рахунок збільшення оборотних активів, а саме – за рахунок збільшення запасів. Структура активів станом на 2019 рік майже не змінилася у порівнянні з 2018 роком.

Структура активу туристичного оператора «ТУІ» за 2019 рік характеризується питомою вагою оборотних активів 5351169 тис. грн. і складає 98,9% балансу. Дані дослідження балансу туристичного оператора «ТУІ» представлені на рисунку 2.2.

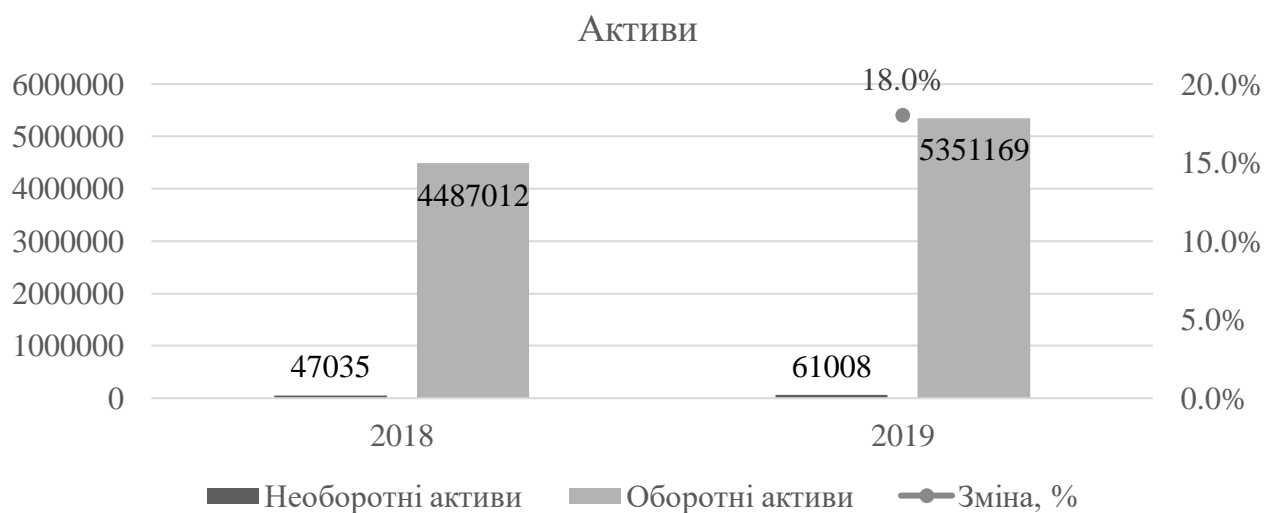


Рис. 2.2. Динаміка змін активного балансу туристичного оператора «ТУІ» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Джерело: сформовано автором за [21]

Як бачимо, за 2019 рік, баланс туристичного оператора «ТУІ» значно збільшився у порівнянні з минулим звітним періодом. Окрім того варто дослідити динаміку змін пасивного балансу за той самий звітний період (рис. 2.3).

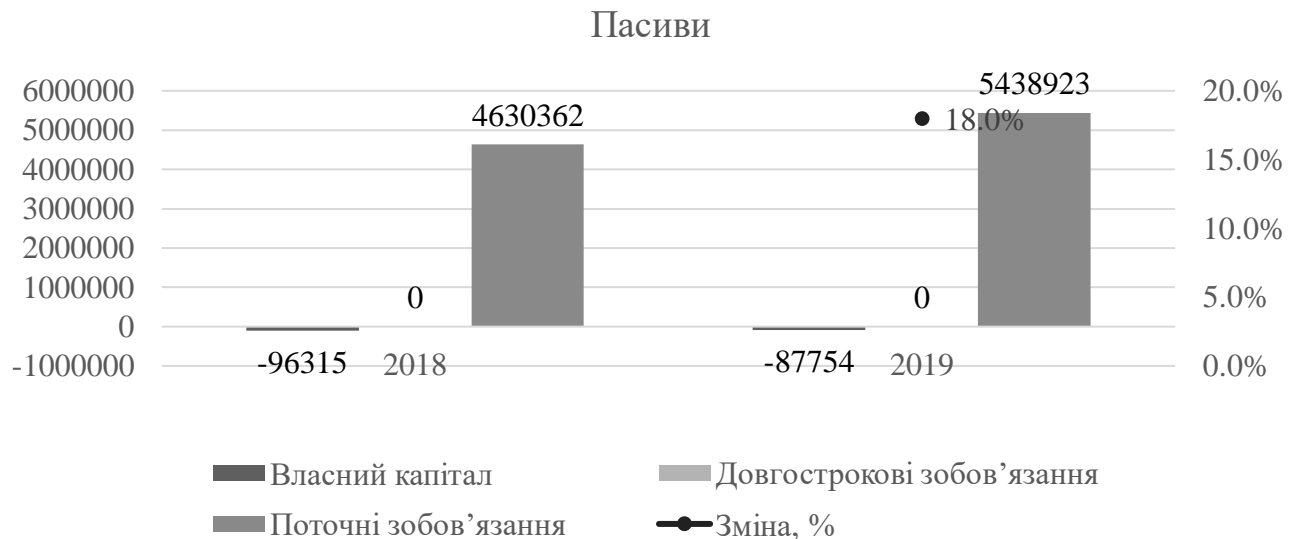


Рис. 2.3. Динаміка змін пасивного балансу туристичного оператора «TUI» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Джерело: сформовано автором за [21]

З вищенаведеного бачимо, що баланс підприємства в цілому зріс на 18% протягом останніх 2 років. Для визначення ділової активності підприємства потрібно розрахувати оборотність активів:

$$K_{o.a} = \frac{\text{Виручка}}{\text{Середня сума активів}} \quad (2.1)$$

За 2018 рік:

$$K_{o.a} = \frac{3511295}{4534047 * 0,5} = 0,8.$$

За 2019 рік:

$$K_{o.a} = \frac{5383488}{(4534047 + 5351169) * 0,5} = 1,1.$$

Значення показника говорить про те, скільки товарів і послуг продано за досліджуваний період на кожну гривню використаних активів. Отримані результати свідчать про високу ділову активність підприємства [22, с. 41].

Необоротні активи туристичного оператора «TUI» представлені нематеріальними активами, основними засобами, незавершеними капітальними інвестиціями, довгостроковою дебіторською заборгованістю та відстроченими податковими активами. Характеристика стану основних засобів туристичного оператора «TUI» наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Оснащеність фондами та ефективність їх використання
туристичним оператором «TUI»

Показники	Роки		Абсолютне відхилення, +/-
	2018	2019	
1	2	3	4
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	24245	47404	+23159
Коефіцієнт зносу	0,4	0,34	-0,06
Фондовіддача, грн.	144,8	150,3	+5,5

Джерело: сформовано автором за [22]

З вищенаведеної таблиці бачимо, що основні фонди на туристичного оператора «TUI» використовуються ефективно, всі показники демонструють позитивну динаміку. Зменшення значення показника коефіцієнта зносу за 2019 рік у порівнянні з 2018 роком свідчить про інтенсифікацію процесів оновлення необоротних виробничих активів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Фондовіддача показує обсяг продукції в розрахунку на 1 грн. вартості основних фондів. На 2019 рік у туристичного оператора «TUI» спостерігається зростання цього показника на 5,5 грн. у порівнянні з 2018 роком, що свідчить про зростання ефективності використання основних фондів.

Від оптимального співвідношення власного і позикового капіталу багато в чому залежить фінансове становище підприємства. Негативним є той факт, що позиковий капітал туристичного оператора «TUI» значно перевищує власні

кошти підприємства. Цей факт свідчить про високий фінансовий ризик діяльності підприємства.

Для узагальнення інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства доцільно провести аналіз його фінансових результатів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Основні техніко-економічні показники діяльності туроператора «ТУІ»

№ з/п	Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
			2018	2019	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	3511295	5383488	+1872193	+53,3
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	3176577	5152242	+1975665	+62,2
3	Собівартість у відсотках до виручки	%	90,5	95,7	+5,2	+5,8
4	Валовий прибуток	тис. грн.	334718	231246	-103472	-30,9
5	Інші операційні доходи	тис. грн.	47308	148066	+100758	+213,0
6	Адміністративні витрати	тис. грн.	95495	118971	+23476	+24,6
7	Витрати на збут	тис. грн.	91483	146068	+54585	+59,7
8	Інші операційні витрати	тис. грн.	176843	91034	-85809	-48,5
9	Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток / збиток	тис. грн.	18205	23239	+5034	+27,7
10	Дохід від участі в капіталі	тис. грн.	-	-	-	-
11	Інші фінансові доходи	тис. грн.	1772	1132	-640	-36,1
12	Інші доходи	тис. грн.	1389	46	-1343	-96,7
13	Фінансові витрати	тис. грн.	16417	13966	-2451	-14,9
14	Інші витрати	тис. грн.	24	11	-13	-54,2

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
15	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток / збиток	тис. грн.	4925	10440	+5515	+112,0
16	Податок на прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	887	1879	+992	+111,8
17	Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток / збиток, тис. грн.	тис. грн.	4038	8561	+4523	+112,0

Джерело: сформовано автором за [26]

Аналіз показників рентабельності туристичного оператора «TUI» за 2018-2019 роки представлений в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Аналіз динаміки показників рентабельності туристичного оператора «TUI»

Показники	Значення за роками		Відхилення (+), (-)
	2018	2019	
1	2	3	4
Рентабельність продажів, %	0,12%	0,16%	+0,04
Рентабельність діяльності, %	0,13%	0,17%	+0,04

Джерело: сформовано автором [21]

Ключовим показником, що характеризує ефективність діяльності підприємства, є рентабельність продажів. Рентабельність продажів Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності туристичного оператора «TUI» дуже низька, хоча й має тенденцію до зростання. Інші показники рентабельності мають таку ж динаміку, як рентабельність продажів. Рентабельність діяльності показує, скільки на кожну витрачену у господарстві гривню або іншу грошову одиницю отримано прибутку, і також має позитивну тенденцію.

Отже, з вищенаведеної інформації можна зробити підсумок, туристичний оператор «TUI» має позитивні показники фінансово-економічної діяльності за

2017-2019 звітні роки, окрім того, за 2019 рік рентабельність продажів зростає, що свідчить про високу ефективність діяльності туроператора.

2.3. Характеристика франчайзингової діяльності туроператора «TUI»

Франшиза туристичного оператора «TUI» – це легкий старт в світі туристичного бізнесу. У рамках франчайзингового договору туристичний оператор «TUI» пропонує не тільки право працювати під торговою маркою мережі, а й організацію бізнесу, напрацьовану систему взаємодії та інші об'єкти інтелектуальної власності, програмне забезпечення, навчання персоналу, підвищену комісію.

Переваги туристичної франшизи туристичного оператора «TUI»:

1. Легкий старт. Готова та перевірена модель бізнесу, яка ефективно працює і допоможе легко отримувати прибуток;

2. Мінімальні інвестиції. Можливість мінімізувати витрати, вибираючи один з чотирьох форматів франшизи, найбільш економічно і стратегічно вигідний;

3. Ексклюзивні програми. Власний туроператор постійно працює над поліпшенням і розробкою нових туристичних напрямків і займає лідируючі позиції в організації екскурсійних та індивідуальних турів в Ізраїль, США і Канаду. Персональні акредитації в посольствах, студентські програми WORK&TRAVEL програми стажувань internship and trainee – все це затребувані власні продукти туристичного оператора «TUI»;

4. Широкий спектр послуг. Туристичний оператор «TUI» пропонує своїм клієнтам допомогу у вирішенні будь-якого питання, пов'язаного із з-за кордоном. Надає такі послуги, як оформлення віз, пасажирські перевезення, вищу освіту за кордоном, мовні курси для дітей, працевлаштування і безліч студентських програм;

5. Повна підтримка. Всі франчайзі отримують комплексний супровід і повну організаційну, освітню, технічну, маркетингову та юридичну підтримку;

6. Швидка окупність. Мультиформатність діяльності компанії, яка включає в себе різноманітність послуг, дозволяє заробляти весь рік не дивлячись на сезонність;

7. Низький рівень ризиків. Відкриття франчайзингового офісу буде коштувати дешевше, ніж створення абсолютно нового продукту. Отримавши готові бізнес-процеси, франчайзі застрахований від прийняття хибних рішень. Відома марка гарантує більше число клієнтів і підвищує прибутковість бізнесу;

8. Стабільний дохід. Повний спектр туристичних та супутніх послуг забезпечують стабільність заробітку, незалежно від сезону.

Формати франшизи туристичного оператора «TUI»:

1. PREMIUM франшиза – форма організації власного бізнесу під відомою торгівельною маркою, при якій франчайзер надає комплексну підтримку франчайзі в організації та супроводі діяльності на всіх етапах співробітництва. У свою чергу, власник Premium франшизи бере на себе зобов'язання по оформленню офісу, найманню кваліфікованого персоналу і виконання плану продажів. Франчайзі може успішно реалізовувати туристичний продукт за підвищені комісійні та надавати затребувані послуги від туристичного оператора «TUI».

2. LIGHT франшиза – форма організації бізнесу під торгівельної марки, при якій франчайзі зможе запустити продукти від мережі по найбільш лояльних умовах співпраці з мінімальними інвестиціями від франчайзера. Франчайзі може за найнижчими вимогам, щодо оформлення офісу, без найманню кваліфікованого персоналу і зобов'язань по виконанню планів продажів реалізувати бізнес за підвищені комісійні.

3. MASTER франшиза – форма організації франчайзингового бізнесу, при якій власник майстер-франшизи право представляти інтереси франчайзера на певній території, займатися пошуком потенційних партнерів (субфранчайзі) з

правом продажу субфраншизи компанії-франчайзера. Франчайзер отримує фактичне розширення власного бізнесу та систему швидкого ефективного управління, а власник Master франшизи – гроші.

4. MOBILE франшиза – форма організації франчайзингового бізнесу, при якій фахівцям з досвідом роботи в туризмі надається можливість заробляти і працювати на себе, використовуючи відомий бренд туристичного оператора «TUI». Франчайзі можете працювати з клієнтами у вільному режимі – немає необхідності орендувати офіс і укладати договори з туроператорами.

Розглянемо більш детально вимоги, переваги та недоліки перелічених форматів франшиз туристичного оператора «TUI» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристики форм франшиз туристичного оператора «TUI»

Форма франшизи	Фінансові показники	Вимоги
1	2	3
PREMIUM формат	<p>Залежить від обраної території для франчайзингового об'єкта. Паушальний внесок визначається в залежності від території, де планується відкриття агентства:</p> <p>Районні центри та міста від 20 тис. населення – 600 у.о Обласні центри – 700 у.о. Міста-мільйонники – 800 у.о. Роялті: 550/1100 грн / міс. з 3-го міс. роботи Інвестиції: 3000-4000 у.о. Рекламні відрахування: за погодженням з центрального офісу Окупність – від 6 місяців.</p>	<p>Прийняття та дотримання стандартів мережі; Досвід управління бізнес-процесами; Наявність персоналу (не менше 1 співробітника) з досвідом роботи в сфері туризму; Готовність до виконання плану продажів; Наявність офісу (від 15 м2), оформлення відповідно до стандартів корпоративного стилю; Зареєстрований суб'єкт підприємницької діяльності; Організація і проведення рекламних компаній після затвердження центральним офісом.</p>

LIGHT формат	<p>Залежить від обраної території для франчайзингового об'єкта. Паушальний внесок визначається в залежності від території, де планується відкриття агентства:</p> <p>Районні центри та міста від 20 тис. населення – 500 у.о</p> <p>Обласні центри – 600 у.о.</p> <p>Міста-мільйонники – 700 у.о.</p> <p>Роялті: 1100/2200 грн / міс. з 3-го міс. роботи</p> <p>Інвестиції: 2000-3000 у.о</p> <p>Рекламні відрахування: за погодженням з ЦО</p> <p>Окупність – від 4 місяців.</p>	<p>Прийняття та дотримання стандартів мережі;</p> <p>Зареєстрований суб'єкт підприємницької діяльності;</p> <p>Інші вимоги, встановлені Законом України «Про туризм» для турагентів »;</p> <p>Досвід управління бізнес-процесами;</p> <p>Бажано наявність співробітників з досвідом роботи в туристичній сфері;</p> <p>Власна або орендована площа під організацію робочого місця продажів від 5 м2;</p> <p>Самостійна організація, планування, просування точки продажів;</p> <p>Оформлення точки продажів по мінімальним вимогам корпоративного стилю;</p> <p>Готовність працювати на результат і розвиватися в команді професіоналів.</p>
MASTER формат	<p>Паушальний внесок:</p> <p>Master franchise – CITY – 5000 у.о.</p> <p>Master franchise – REGION -10000 у.о.</p>	<p>Прийняття та дотримання стандартів мережі;</p> <p>Зареєстрований суб'єкт підприємницької діяльності;</p> <p>Інші вимоги, встановлені Законом України «Про туризм» для турагентів»;</p> <p>Досвід роботи в сфері туризму від 1-го року;</p> <p>Напрацьована база клієнтів.</p>
MOBILE формат	<p>Паушальний внесок залежить від обраної території для франчайзингового об'єкта.</p> <p>Паушальний внесок – 700 у.о.</p> <p>Роялті 1100 – 2200 грн / міс.</p> <p>Інвестиції – 1000-1500 у.о.</p> <p>Рекламні відрахування – за погодженням з ЦО</p> <p>Окупність – від 2 міс.</p>	<p>Прийняття та дотримання стандартів мережі;</p> <p>Зареєстрований суб'єкт підприємницької діяльності;</p> <p>Інші вимоги, встановлені Законом України «Про туризм» для турагентів »;</p> <p>Досвід роботи в сфері туризму від 1-го року;</p> <p>Напрацьована база клієнтів;</p> <p>Наявність персонального ноутбука і принтера, сканера.</p>

Джерело: сформовано автором

Туристичний оператор «TUI» надає наступні види підтримки франчайзі:

1. Організаційна підтримка (супровід і запуск офісу, розробка дизайну інтер'єру і екстер'єру, консультація і допомога в підборі персоналу, складання інвестиційного плану, надання бренд-буку, основ стандартизації та ведення документообігу.

2. Освітня підтримка (комплексне навчання фахівцями центрального і рекомендації по веденню бізнесу; надання бази знань за всіма видами послуг компанії для дистанційного навчання, підвищення кваліфікації співробітників на семінарах і тренінгах, проведення вебінарів, конференцій щодо поглиблення

знання про продукти компанії на постійній основі, атестація і проведення контролю знань продукту, організація і участь в рекламних турах.

3. Рекламна підтримка (надання вимог і рекомендацій по стилістиці оформлення офісу, візуалізації та розробка макетів оформлення офісу, надання корпоративних елементів брендування офісу, розробка індивідуального медіа плану, надання послуг дизайнера, участь в мережевих дисконтних програмах і акціях.

4. Технічна підтримка (надання корпоративних засобів зв'язку: e-mail, skype, надання персонального сайту (Додаток А), розміщення контактної блоку на головному сайті центрального офісу, надання доступу до CRM-системи, онлайн система бронювання, можливість продажу авіаквитків по всьому світу без отримання спеціальних акредитацій, надання доступів до систем online-бронювання туроператорів-партнерів, можливість підключення IP-телефонії).

За останні роки, популярність франшизи туристичного оператора «TUI» достатньо зростає в порівнянні з головними конкурентами (табл. 2.7)

Таблиця 2.8.

Порівняльна характеристика франшиз українських туроператорів

Умови	TUI	Tez tour	Coral travel	Pegas	Join Up
1	2	3	4	5	6
Вступний внесок для великих міст	1000\$	2700\$	1000\$	1000\$	800\$
Вступний внесок для маленьких міст	380\$	1900\$	500\$	500\$	500\$
Комісійна винагорода агента	від 12 до 14%	від 12 до 14%	від 12 до 16%	14%	12%-14%
Інформаційні тури	2 безкоштовних в Туреччину та Єгипет	-	1 безкоштовний в Туреччину або Єгипет	-	1 на рік
Необхідність виконання плану продажів	Так щомісячно	Так щоквартально	Так за індивідуальним графіком	немає	немає
Термін перебування у програмі	від 1 року до 2х	від 1 року	1 рік	Від 6 місяців	Від 6 до 9 місяців
Брендинг агенства	Логотипи та елементи фірмового стилю Навчання персоналу Іміджеве панно Стійка для каталогів	Навчальні семінари для персоналу Повний пакет брендування	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу Кураторство	Навчальні семінари для персоналу Повний пакет брендування	Навчальні семінари для персоналу Пакет POS терміналу

	Рекламно- сувенірна продукція Уніформа для персоналу Кураторство на всіх етапах Дотації на фірмові меблі та техніку	Пакет POS терміналу Кураторство на всіх етапах Знижка на офісні меблі та техніку	100% компенсація зовнішньої реклами (виробництво вивісок, штендерів, банерних конструкцій для оформлення фасаду). - індивідуальна рекламна підтримка при відкритті 2-ї точки в ТРЦ. 50% компенсації меблів	Пакет POS терміналу Кураторство на всіх етапах Знижка на офісні меблі та техніку CRM система для роботи агента	Кураторство на всіх етапах Знижка на офісні меблі та техніку компенсація зовнішньої реклами (виробництво вивісок, штендерів, банерних конструкцій для оформлення фасаду).
Роялті	від 100 до 200\$	1% від щомісячного прибутку	від 50 до 100\$	від 30 до 50\$	від 30\$ до 60\$
Окупність	від 1 року	від 1 року	від 6 місяців	від 1 року	від 6 місяців

Джерело: сформовано автором

Отже, як, бачимо туристичний оператор «TUI» має найкращі умови серед інших туropераторів, що позитивно впливає на розвиток та розширення франшизи туристичного оператора.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «ТУІ»

3.1. Проблеми розвитку франчайзингової форми організації туристичного бізнесу туристичного оператора «ТУІ»

Як вже зазначалося раніше, система франчайзингу має ряд переваг і недоліків. В даному розділі мова піде про основні проблеми з якими стикається франчайзингова форма організація туристичного бізнесу туристичного оператора «ТУІ».

Основні проблеми можна згрупувати за причинами їх виникнення: проблеми на рівні законодавства, проблеми економічного характеру, соціально-психологічні проблеми. Окрім того, проблем франчайзингу можна розділити на проблеми функціонування системи франчайзингу на рівні країни та на рівні регіону. Далі розглянемо кожен з них.

По-перше, франчайзинг туристичного оператора «ТУІ» і його учасники стикаються з проблемою на рівні законодавства. Основні проблеми франчайзингу в Україні нині концентруються в області права. Це викликано тим, що франчайзинг як система відносин заснований на системі договірних відносин і повинен бути підкріплений серйозною правовою базою. Зростаюча кількість судових спорів, пов'язаних з договором комерційної концесії, підтверджує складність його використання на всіх стадіях правового застосування – від переддоговірного етапу чи реєстрації до акта про його виконання.

Враховуючи вище викладене, огляд основних проблем туристичного оператора «ТУІ» саме правового характеру, представляється найбільш актуальним.

Як бачимо головні важливі проблеми франчайзингу туристичного оператора «ТУІ» в даний час зосереджені в області права. Дане явище викликано

тим, що франчайзинг як система відносин базово згаданий в законодавстві України.

Все це в сукупності не сприяє використанню системи франчайзингу в українській економіці. Для підвищення ефективності та розвитку франчайзингу в Україні потрібно додати зміни в законодавство України, з метою забезпечення кращих умов для діяльності туристичного бізнесу, зокрема туристичного оператора «ТУІ». Даними змінами необхідно досягти наступних цілей:

- створити умови для реальної конкуренції франчайзингових систем туристичного бізнесу з механізмами, які традиційно склалися в процесі реалізації товарів;
- забезпечити зручності в застосуванні законодавчих актів для суб'єктів франчайзингової системи, зокрема туристичного бізнесу;
- створити прозору діяльність франчайзингових систем і її елементів для контролюючих органів.

Всі три виділені цілі тісно зв'язані між собою. Для здійснення цих цілей потрібно організувати систему законодавчих актів, що включають: Цивільний кодекс України, де повинні міститися основні положення, які регулюють використання франчайзингу в Україні; Державний закон України «Про франчайзинг в Україні». Окрім того, потрібні закони, що регулюють права на інтелектуальну власність і відповідальність за її порушення.

Далі розглянемо проблеми економічного характеру, які заважають розвитку франчайзингу для туристичного бізнесу та туристичного оператора «ТУІ» зокрема.

До цих проблем можна віднести наступне:

1. Нестабільність розвитку економіки України. Впродовж останнього десятиріччя, в якому почався прискорений розвиток франчайзингу в Україні, відрізняється відсутністю стабільності в економіці, постійними стрибками в розвитку економіки країни, що призводить до таких же різких коливань попиту

на всі види товарів, регулярними переділами власності, що не може не зачіпати франчайзі.

З огляду на те, що багато хто з них змушені через брак власних коштів відкривати свої підприємства в орендованих приміщеннях, зміна власника негативно впливає на роботу як франчайзі, так і франчайзингової системи в цілому. Переділи ринків, причому дуже часто неринковими методами, також можуть знижувати ефективність франчайзингових систем.

2. Матеріальні ризики завжди залишаються за франчайзі. З одного боку, здавалося б, відкрити бізнес з нуля має на увазі куди більше ризиків, проте не варто забувати і про матеріальні ризики при відкритті бізнесу по системі франчайзингу. Справа в тому, що франчайзі, на плечі яких лягають капітальні витрати по відкриттю нового підприємства, часто переоцінюють свої можливості, не вивчивши специфіку ринку, де має бути реалізація ідеї.

3. Недосконалість в податковій політиці. Податковий Кодекс України значно звужує перспективи розвитку малого бізнесу і змушує підприємців шукати обхідні шляхи в здійсненні платежів «роялті» і «паушальний платіж» своїм партнерам. Не існує системи податкових пільг для франчайзингу.

Наступними розглянемо соціально-психологічні проблеми до яких відносять:

1. Недолік вітчизняного досвіду. Ця проблема викликана слабкою підготовкою представників малого бізнесу в сфері франчайзингу.

2. Традиційне зневага до інтелектуальної власності.

3. Неповагу франчайзі до використовуваної марки і небажання підтримувати достатній рівень репутації і якості. Франчайзі повинен нести солідарну відповідальність за якість продуктів. По суті, такий рід відповідальності має на увазі спільне ведення бізнесу, а франшиза як раз передбачає, що франчайзі має набагато більшу автономністю, ніж філія головної компанії.

4. Франчайзер контролює тільки ті сторони підприємницької діяльності свого франчайзі, які передбачені договором комерційної концесії – головна компанія не має права заходити за його рамки і не може перешкодити франчайзі, навіть якщо в його бізнесі присутній несумлінність. При цьому відповідальність за порушення якості франчайзер і франчайзі несуть разом.

Як видно з написаного вище, взаємозв'язок економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних і освітніх проблем франчайзингу можливо тільки в комплексі, коли рішення однієї проблеми пов'язано з необхідністю вирішення інших.

Незважаючи на наявність багатьох явних переваг при організації франчайзингової форми бізнесу, в управлінні такою системою в мережі «ТУІ» виникають наступні проблеми (рис.3.1.):

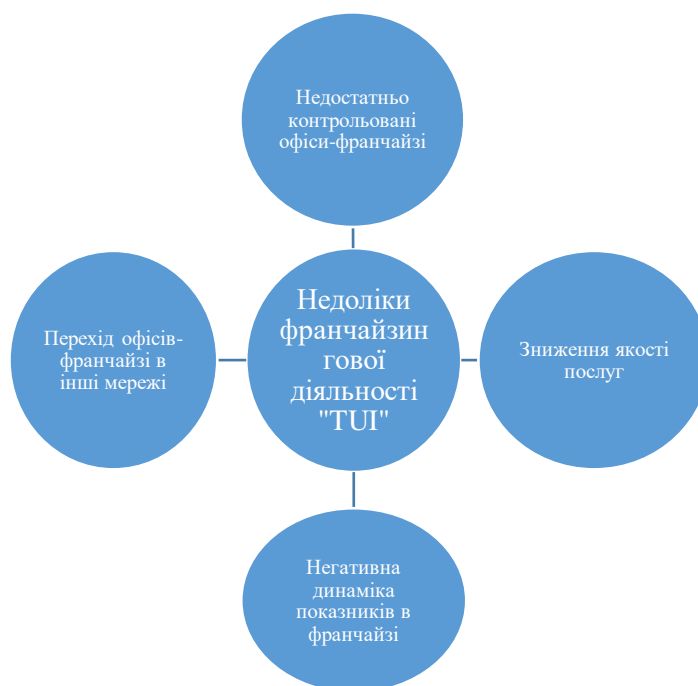


Рис. 3.1. Недоліки франчайзингової діяльності «ТУІ» рис.3.1

Джерело: сформовано автором

- фактичний розкол мережі на повністю контрольовані власні офіси та
- неконтрольовані офіси-франчайзі;

- втрата якості надання туристичних послуг через недостатній контроль офісів-франчайзі;
- погана динаміка фінансових показників офісів мережі (перш за все франчайзингових);
- перехід офісів-франчайзі в інші мережі (продаж власниками франчайзингових точок своїх компаній).

В деякій мірі це обумовлено тим фактом, що туристичне агентство франчайзі юридично є незалежною від франчайзера. Тому франчайзер не може також вільно керувати, як в своїх власних підрозділах, звідси простежується висновок, що франчайзингові туристичні мережі менш здатні пристосовуватися до змін, ніж повністю інтегровані компанії. Складнощі такої угоди і потенційна можливість виникнення конфлікту призводили до розорення франчайзингових турфірм.

В результаті аналізу проблем франчайзингу туристичного бізнесу на прикладі туристичного оператора «ТУІ», можна наголосити на тому, що для розвитку українського франчайзингу загалом є досить широкі можливості і перспективи.

Отже, в даному пункті розглянуто проблеми функціонування туристичного бізнесу на прикладі туристичного оператора «ТУІ» за трьома категоріями. Відповідно до цього в наступному підрозділі будуть висунуті рекомендації щодо підвищення ефективності застосування франчайзингу в діяльності туристичного оператора «ТУІ».

3.2. Шляхи підвищення ефективності застосування франчайзингу в діяльності туристичного оператора «ТУІ»

У процесі діяльності туроператора «ТУІ» існує загроза розколу мережі на повністю контрольовані власні офіси та неконтрольовані офіси-франчайзі.

Франчайзі не є працівниками франчайзера. В деякій мірі це обумовлено тим фактом, що туристичне агентство-франчайзі юридично є незалежною від франчайзера. Тому франчайзер не може вільно керувати ним, як в своїх власних підрозділах, звідси простежується висновок, що франчайзингові туристичні мережі менш здатні пристосовуватися до змін, ніж повністю інтегровані компанії. Складнощі такої угоди і потенційна можливість виникнення конфлікту призводили до збанкрутіння франчайзингових турфірм. Вихід з франчайзингової системи успішних франчайзі.

Франчайзі може вважати, що франчайзингові відносини накладають на нього занадто великі обмеження і в результаті втратити інтерес до цього бізнесу. Розірвавши контракт із франчайзером він, можливо, захоче відкрити свій власний бізнес, який буде представляти пряму конкуренцію франчайзеру. Для того, щоб уникнути всіх цих труднощів, франчайзери повинні дуже ретельно відбирати підприємців, яким вони хочуть продавати франшизи. Після того, як франчайзі стає частиною системи, франчайзер повинен спостерігати за тим як працює франчайзі. Франчайзер повинен вміти швидко визначати назриваючі проблеми і негайно приймати рішення.

Формування механізму управління взаємовідносинами між елементами франчайзингової системи пов'язано з тим, що починається новий етап розвитку бізнесу, де основою його розвитку є розробка і використання ідей, знань та інформації. На жаль, лише деякі розуміють, що великий обсяг інформації про клієнтів дозволяє істотно збільшити прибуток туристичної компанії.

Одним з ефективних підходів до формування механізму управління взаємовідносинами з франчайзі є орієнтація на нього. При такому підході головна компанія повинна прагнути до зміцнення ринкової позиції і підвищенню впізнаваності його торгової марки через покупця, тобто вивчати своїх потенційних і реальних клієнтів. Адже умови створення успішного бренду - це знання потреб і переваг цільової аудиторії, можливість компанії задовольнити ці

потреби і відповідати перевагам. Це досягається на основі вдосконалення процесу організації управління франчайзинговою системою:

- досить високого рівня сервісу, а також навчання персоналу агентства з проведенням контролю над якістю обслуговування;
- зниження витрат, оптимізація роботи і збільшення обсягів продажів агентств, що входять до складу мережі, і, як наслідок, підвищення прибутку;
- збільшення вартості активів компанії;
- встановлення ефективних і доброзичливих взаємин з франчайзі, при цьому створення максимально формалізованого зводу стандартів ведення бізнесу.

У практичній діяльності франчайзингового бізнесу зустрічається такий аспект, як втрата якості надання туристичних послуг через недостатній контроль офісів-франчайзі. Багато споживачів сприймають кожне франчайзингове підприємство як частину одного ланцюга підприємств, що працюють під єдиним товарним знаком. І якщо який-небудь франчайзі погано веде свій бізнес, то це буде кидати тінь на всю франчайзингову систему. Саме тому для уникнення прдібних ситуацій слід запровадити департамент контролю якості надання послуг і призначити куратора, який консультуватиме менеджерів, проводитиме особисті зустрічі, семінари, коуч- програми .

Погана динаміка фінансових показників офісів мережі (перш за все франчайзингових) є досить розповсюджений явищем. Дана ситуація відбувається по тій причині, що франчайзі почувать себе досить вільно і не відчують контролю з боку головного офісу. У туроператора «TUI» є дієвий механізм боротьби з цим явищем. Він заключається у наявності плану продажу, який узгоджено із франчайзі. У разі невиконання плану настають штрафні санкції, виключення із партнерської мережі, зменшення комісійної винагороди.

Перехід офісів-франчайзі в інші мережі (продаж власниками франчайзингових точок своїх компаній відбувається з причин недосконало

розробленої франшизи. Вдосконалення договірних відносин з франчайзі допоможе уникнути даної ситуації . В договорі необхідно позначити умови виходу з мережі, продаж франшизи і т.д.

Удосконалення механізму управління взаємовідносинами сприятиме розвитку торговельної марки і франчайзингової форми організації туристичного бізнесу.

Отже, при створенні системи управління франчайзинговою мережею необхідно керуватися наступними вимогами:

- повне й однакове розуміння обома сторонами ідеї створення і правил ведення бізнесу;
- певна свобода дій або повноважень, для того щоб франчайзі, який діє у даній системі, чітко усвідомлював, що особисто він може зробити для отримання бажаних результатів. Крім того, виконання кожної функції вимагає своєчасного забезпечення повної оперативної інформацією про ринок і іншими необхідними складовими.

При організації процесу управління у франчайзинговому бізнесі необхідно враховувати сукупність всіх елементів системи франчайзингу, а також забезпечувати формування комунікаційної мережі для прийняття управлінських рішень, що відповідають цілям самої системи. Саме при такому підході накопичуються необхідні організаційні компетенції і створюються умови для зміцнення та оновлення конкурентних переваг. Отже можемо виділити такі недоліки франчайзингової діяльності TUI. Зобразимо у вигляді таблиці 3.1.

Пропозиції щодо покращення франчайзингової організації бізнесу «TUI»

Недоліки франчайзингової організації бізнесу	Пропозиції щодо підвищення ефективності
Недостатньо контрольовані офіси франчайзі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ретельний підбір партнерів 2. Вдосконалення договору франшизи 3. Кураторство для франчайзі 4. Ефективна комунікація з франчайзі на всіх рівнях 5. Матеріальне стимулювання для лідерів продажів
Зниження якості послуг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запровадження служби якості франчайзингу 2. Візити до офісу франчайзі 3. Штрафні санкції за порушення умов надання послуг 4. Матеріальне та нематеріальне стимулювання лідерів продажів 5. Проведення навчальних заходів з технології обслуговування для партнерів мережі
Перехід офісів-франчайзі в інші мережі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Встановлення доброзичливих взаємин з франчайзі 2. Ефективне управління франчайзинговою мережею 3. Контроль показників діяльності франчайзі 4. Зменшення роялті для лідерів продажів 5. Підвищення комісійної винагороди щоквартально для стимулювання рівня продажів
Недостатня динаміка показників франчайзі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення аудитів для франчайзі з найменшими фінансовими показниками 2. Знижки на роялті 3. Навчальні програми зі стимулювання збуту 4. Виключення з мережі збанкрутілих франчайзі 5. Надання бази постійних туристів для потенційних продажів

Джерелло: розроблено автором

Розглянемо головні напрямки підвищення ефективності франшизи «Tui»:

1. Удосконалення механізму управління взаємовідносинами буде сприяти розвитку торговельної марки і франчайзингової форми організації туристичного бізнесу.

2. Другим аспектом вдосконалення франчайзингу в діяльності туристичного оператора "TUI" є вдосконалення маркетингової політики з метою залучення нових партнерів.

3. Слід звернутись до українського уряду з ініціативою щодо вдосконалення організаційно - правового поля діяльності франчайзингу та інвестиційного клімату.

4. Інноваційна діяльність. Розробка інноваційного продукту приваблюватиме нових партнерів до залучення в мережу «Tui Group». Інноваційна політика повинна включати пошук нових напрямків відпочинку, не відомих українському туристові, інновації в технології обслуговування.

5. Покращення комунікації з франчайзі на всіх рівнях. Проведення семінарів, зустрічей, конференцій, інших заходів, спрямованих на встановлення стійких ділових зв'язків.

6. Пільги для початківців. Цікаві франчайзингові програми для нових партнерів зі зниженою ставкою роялті з метою заохочення до ефективної діяльності у мережі.

7. Популяризація бренду і завоювання споживача.

8. Розширення меж свободи діяльності франчайзі, зменшення контролю. Даний пункт є одним із найважливіших, оскільки перехід франчайзі у іншу туристичну мережу досить поширений. Необхідно віднайти компроміс і той регламент роботи, який буде підходити франчайзі. Урахувати всі виклики теперішнього часу і дати більше економічної свободи партнеру у певних питаннях. Наприклад у питанні знижки клієнту чи надання додаткових послуг.

Отже що при організації процесу управління у франчайзинговому бізнесі необхідно врахувати сукупність всіх елементів систем франчайзингу, а також забезпечувати формування комунікаційної мережі для прийняття управлінських рішень, що відповідають цілям самої системи, Удосконалення механізму управління взаємовідносинами сприятиме розвитку торговельної марки і франчайзингової форми організації туристичного бізнесу. Франчайзингова

система «TUI» є однією із найуспішніших в Європі. Попри це в ній існує ряд недоліків, а саме: недостатньо контрольовані офіси франчайзі, перехід офісів-франчайзі в інші мережі, зниження якості послуг, недостатня динаміка показників франчайзі. Запропоновані нами заходи допоможуть туроператору покращити власну франчайзингову систему і залишатись беззаперечним лідером туристичного ринку.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи було розкрито головні теоретичні основи формування франчайзингової діяльності туристичного підприємства. На початковому етапі було визначено головні елементи ефективного функціонування туристичних операторів. Туроператор – це туристичне підприємство, що займається комплектацією турів за договорами з постачальниками послуг і відповідно до потреб туристів.

Основними функціями туроператора є: вивчення потреб потенційних туристів на туристичні продукти і окремі туристські послуги; складання перспективних програм обслуговування, формування туристичних продуктів і апробація їх на ринку з метою виявлення відповідності потребам туристів; взаємодія з виконавцями послуг на договірній основі; контроль за надійністю і якістю туристичного обслуговування, постійний оперативний зв'язок з туристами, вирішення виникаючих у них проблем.

У свою чергу, у сучасних умовах глобалізації економіки туристичний бізнес перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх змін, які змушують підприємства туристичного господарства шукати нові стратегії, інструменти і методи управління, засновані на системних і комплексних підходах. Франчайзинг у сфері обслуговування, як одна з перспективних на сьогоднішній день форм ведення бізнесу, сприяє розвитку туристичного бізнесу і одночасно породжує створення тисячі робочих місць в даній галузі.

Безпосередньо, прийнято класифікувати франчайзинг у туристичному бізнесі за такими класифікаційними ознаками: мета створення, ступінь володіння туристичною франшизою, рівень розвитку, модель розвитку, характер роботи, метод співпраці, масштаб території охоплення. Теоретичні засади класифікації франшизи туристичного бізнесу, в яку введено нові класифікаційні ознаки, сприятимуть поглибленню розуміння сутності франчайзингових мереж у

туристичній сфері, дозволять комплексно і більш глибоко досліджувати процес управління ними.

У процесі дослідження франчайзингової діяльності на ринку туристичних послуг України було виявлено, що для України, франчайзинг є відносно новим і актуальним питанням, адже для країни, де ринкові відносини тільки зароджуються, франчайзинг як різновид бізнесу, де франчайзер передає франчайзі свій досвід ведення бізнесу, є ідеальним рішенням. Привабливість франчайзингу полягає в наявності значних переваг для обох учасників франчайзингових відносин.

У рейтингу найпопулярніших туроператорів, сформованому провідними спеціалістами інтернет-видання turprofi.com.ua, за кількістю обслугованих туристів до першої трійки увійшли туроператори Join Up, Anex Tour та TUI Ukraine.

Франшиза мережі агентств «TUI Ukraine» – це легкий старт в світі туристичного бізнесу. У рамках франчайзингового договору, компаній «TUI Ukraine» пропонує не тільки право працювати під торговою маркою мережі агентств «TUI Ukraine», а й організацію бізнесу, напрацьовану систему взаємодії та інші об'єкти інтелектуальної власності, програмне забезпечення, навчання персоналу, підвищену комісію.

Існують наступні формати франшизи «TUI Ukraine»: PREMIUM франшиза, LIGHT франшиза, MASTER франшиза, MOBILE франшиза.

«TUI Ukraine» надає наступні види підтримки франчайзі: організаційна підтримка – супровід і запуск офісу, розробка дизайну інтер'єру і екстер'єру, консультація і допомога в підборі персоналу, складання інвестиційного плану, освітня підтримка – комплексне навчання фахівцями центрального і рекомендації по веденню бізнесу, рекламна підтримка – надання вимог і рекомендацій по стилістиці оформлення офісу, візуалізації та розробка макетів оформлення офісу.

В результаті аналізу проблем франчайзингу туристичного бізнесу на прикладі туристичного оператора «TUI», було виявлено, що існує ряд проблем з якими стикається франчайзингова форма організація туристичного бізнесу. Основні проблеми було згруповано за причинами їх виникнення: проблеми на рівні законодавства, проблеми економічного характеру, соціально-психологічні проблеми.

Також було виявлено, що у процесі діяльності туроператора «TUI» існує загроза розколу мережі на повністю контрольовані власні офіси та неконтрольовані офіси-франчайзі. Франчайзі не є працівниками франчайзера. В деякій мірі це обумовлено тим фактом, що туристичне агентство-франчайзі юридично є незалежною від франчайзера. Тому франчайзер не може вільно керувати ним, як в своїх власних підрозділах, звідси простежується висновок, що франчайзингові туристичні мережі менш здатні пристосовуватися до змін, ніж повністю інтегровані компанії. Складнощі такої угоди і потенційна можливість виникнення конфлікту призводили до збанкрутіння франчайзингових турфірм. Вихід з франчайзингової системи успішних франчайзі.

Тому було запропоновано наступні напрямки підвищення ефективності франшизи туристичного оператора «TUI»: удосконалення механізму управління взаємовідносинами буде сприяти розвитку торговельної марки і франчайзингової форми організації туристичного бізнесу, другим аспектом вдосконалення франчайзингу в діяльності туристичного оператора "TUI" є вдосконалення маркетингової політики з метою залучення нових партнерів, слід звернутись до українського уряду з ініціативою щодо вдосконалення організаційно – правового поля діяльності франчайзингу та інвестиційного клімату, інноваційна діяльність. Розробка інноваційного продукту приваблюватиме нових партнерів до залучення в мережу туристичного оператора «TUI». Інноваційна політика повинна включати пошук нових напрямків відпочинку, не відомих українському туристові, інновації в технології обслуговування, покращення комунікації з франчайзі на всіх рівнях. Проведення

семінарів, зустрічей, конференцій, інших заходів, спрямованих на встановлення стійких ділових зв'язків, пільги для початківців. Цікаві франчайзингові програми для нових партнерів зі зниженою ставкою роялті з метою заохочення до ефективної діяльності у мережі, популяризація бренду і завоювання споживача, розширення меж свободи діяльності франчайзі, зменшення контролю.

Даний пункт є одним із найважливіших, оскільки перехід франчайзі у іншу туристичну мережу досить поширений.

Запровадження відповідних рекомендацій у діяльність туристичного оператора «TUI» сприятиме покращенню як фінансової діяльності так і внутрішньо-організаційної, окрім того прогнозується підвищення та розширення франчайзингової мережі туристичного оператора «TUI».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 09.06.2013 р. № 436-15.
2. Проект закону України «Про франчайзинг» від 8.11.2001р.
3. Байрамов Е.Е. Франчайзинг як ефективний метод розвитку ресторанно-готельного бізнесу / Е.Е. Байрамов. М.: Інформ-Знання, 2009. 156 / Стратегічні пріоритети діяльності міжнародних роздрібних мереж / О.А. Біловодська // Економічний простір. – 2014. – № 90. – С. 15.
4. Вацковский Ю.Ф. Международный франчайзинг: оформление договорных отношений / Ю.Ф. Вацковский // Право и экономика. 2007. № 2. 149 с.
5. Григораш О. М. Франчайзинг як форма розвитку малого бізнесу в Україні / О.М. Григораш // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – №12. – С. 123-126.
6. Сучасні тенденції та перспективи розвитку франчайзингових роздрібних торговельних мереж в Україні / Вісник Чернівецького торгово-економічного інституту КНТЕУ. – 2012. – Вип. IV (48). – С. 64-71.
7. Формування франчайзингових роздрібних торговельних мереж // Формування ринк. відносин в Україні: зб. наук. пр. К., 2010. Вип. 12 (115). С. 147–153.
8. Формування стратегій розвитку підприємництва на засадах франчайзингу / Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр. К., 2010. Вип. 9 (112). С. 181–184.
9. Дахно І.І., Бабіч Г.В., Барановська М.В. Зовнішньоекономічний менеджмент. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 568 с.
10. Дунаєв І. В. Модернізація регіональної економічної політики: ідентифікація і семантичний аналіз понятійного апарату. Актуальні проблеми державного управління. Одеса : Вид-во ОРІ НАДУ, 2015. № 4 (64). с. 16-20.
11. Дослідження сучасного стану франчайзингу в Україні та світі /

Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Випуск №7. – С. 122-126.

12. Парадигма модернізації економіки: становлення та розвиток. Вісник економічної науки України. 2017. №1. С.54-57.

13. Кузьмін О. Є. Франчайзинг: Навч. посіб. – К.: Знання. – 2018. 546 с.

14. Лісун Я.В. Статистичний аналіз франчайзингу сфери громадського харчування та торгівлі в Україні //Економічний аналіз. – 2015. – Том №20. – С. 45-52.

15. Магомедова А. М. Франчайзинг в Україні : проблеми теорії та практики / А. М. Магомедова // Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 11. С. 52-56.

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

17. Проблеми розвитку франчайзингу в Україні // Людина і суспільство: Економічний та соціокультурний розвиток: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Рівне, 22 березня 2017 р.). – Рівне: Рівненський інститут Університету «Україна», 2017. – 376 с. – С. 36-43.

18. Політична реальність в Україні: трансформація, модернізація, революція? Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. Київ, 2015. Вип. 7. С. 18-27.

19. Нечепуренко С.О. Ефективність франчайзингу як форми ведення бізнесу. / С.О. Нечепуренко// Національний університет «Львівська політехніка». – навч. Посіб. – 2014. – С.199-206.

20. Економетричний аналіз впливу франчайзингу на економічне зростання / С. В. Огінок // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 11.- С. 34-37.

21. Суть та особливості організації бізнесу на умовах франчайзингу / Економічний простір: Збірник наукових праць Придніпровської державної

академії будівництва та архітектури. – 2015. – № 97. – С. 5-11.

22. Ногачевський О.Ф. Франчайзинг в Україні : вибір і купівля франшизи / О.Ф. Ногачевський // Акт. проблеми економіки. 2010. № 12. С. 61-69

23. Пивоваров М.Г. Франчайзинг та перспектива його розвитку в Україні / М.Г. Пивоваров // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. 2007. № 2. С. 192-195.

24. Побоченко Л.М. Розвиток франчайзингового бізнесу в країнах Європи// Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2016.- №1. – с. 57-64.

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

26. Побоченко Л.М., Цой А.В. Дослідження розвитку світового ринку франчайзингових послуг в умовах глобальної конкуренції [Електроний ресурс] / Л.М. Побоченко, А.В. Цой// Інфраструктура ринку. – 2019. – Випуск 38. – С.148-157.

27. Тонюк М.О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні/М.О. Тонюк // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – Вип. 9. – С. 687-689.

28. Трушенко О.М. Шанси та ризики використання франчайзингу для суб'єктів підприємницької діяльності / О.М. Трушенко // Держава та регіони. 2008. № 3. С. 248–251.

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

30. Циганкова Т. Стратегії міжнародних компаній у турбулентному маркетинговому середовищі / Т. Циганкова, О. Євдоченко, Н. Шелестович // Міжнародна економічна політика. – 2014. – № 1-2 (16-17). – С. 5-34.

31. Цірат А.В. Руководство по составлению и заключению франчайзинговых договоров: право и практика: Учебно-практическое пособие

/ А.В.Цират. – К.: Истина, 2015. – 352 с.


32. Шейн С. От мороженого к Интернету: Франчайзинг как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании / Пер. с англ. О.В. Теплых; Под науч. Редакцией Е.Е. Козлова – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс. – 2013. – 208 с.

33. Штефан С. І., Коротєєва Г. С. Фінансові інститути і інструменти модернізації економіки регіонів України. Комунальне господарство міст. 2014. №113. С.223-228.

34. Ягудин С.Ю. Разработка системы франчайзинга / С. Ю. Ягудин // Венчурное предпринимательство. Франчайзинг: учеб. пос. для вузов / С. Ю. Ягудин. – СПб., 2011. – Гл. 8. – С. 125-129.

ДОДАТКИ

Зразок персонального сайту туроператора «TUI»



0 800 50 97 96
Для туристів


Подобрать тур
Офисы продаж
Статус заказа
Личный кабинет
Для агентств

ТУРЫ
ГОРЯЩИЕ ТУРЫ
СТРАНЫ
ДОП. УСЛУГИ
КОНЦЕПЦИИ ОТДЫХА
TUI PREMIUM


Откуда Киев	Куда Турция	Дата вылета 24.06.2021	Количество ночей 7 - 14 ночей	Туристы 2 - 0 - 0	НАЙТИ
----------------	----------------	---------------------------	----------------------------------	----------------------	-------

ОАЕ

БІЛЬШЕ НІЖ ПОДОРОЖ



Ras Al Khaimah
Tourism Development Authority




Акції і спецпропозиції



Используя сайт tui.ua, вы соглашаетесь с Политикой использования cookies.

OK

Замовити тур? Ми онлайн!



0 800 50 97 96
Для туристів

Подобрать тур
Офисы продаж
Статус заказа
Личный кабинет
Для агентств


ТУРЫ
ГОРЯЩИЕ ТУРЫ
СТРАНЫ
ДОП. УСЛУГИ
КОНЦЕПЦИИ ОТДЫХА
TUI PREMIUM


Откуда Киев	Куда Турция	Дата вылета 24.06.2021	Количество ночей 7 - 14 ночей	Туристы 2 - 0 - 0	НАЙТИ
----------------	----------------	---------------------------	----------------------------------	----------------------	-------

NG PHASELIS BAY
HOTELS

КЕМЕР | АНТАЛИЯ | ТУРЕЧЧИНА

ДИВИСЬ
ВІДЧУВАЙ
КОХАЙ





Акції і спецпропозиції

