

УДК 332.462

**Костинець В.В.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри бізнес-економіки**Київський національний університет технологій та дизайну***ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ  
В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ****FEATURES OF THE DEVELOPMENT STRATEGY  
OF FRANCHISING SYSTEM IN THE TOURISM BUSINESS****АНОТАЦІЯ**

У статті висвітлюються проблеми і перспективи розвитку франчайзингової системи в туристичному бізнесі в Україні. Надано загальні визначення сутності франчайзингу. Розкрито особливості створення франчайзингових мереж як найбільш ефективної форми діяльності в туристичному бізнесі. Визначено переваги і недоліки франчайзингу в туризмі. Автором встановлено принципи успіху франчайзингу в туризмі.

**Ключові слова:** франчайзинг, франчайзі, франчайзер, франшиза, туристичний бізнес.

**АННОТАЦИЯ**

В статье освещаются проблемы и перспективы развития франчайзинговой системы в туристическом бизнесе в Украине. Представлены общие определения сущности франчайзинга. Раскрыты особенности создания франчайзинговых сетей как наиболее эффективной формы деятельности в туристическом бизнесе. Определены преимущества и недостатки франчайзинга в туризме. Автором установлены принципы успеха франчайзинга в туризме.

**Ключевые слова:** франчайзинг, франчайзи, франчайзер, франшиза, туристический бизнес.

**ANNOTATION**

The article describes the problems and prospects for the development of the franchising system in the tourist business in Ukraine. There are presented general definitions of the essence of franchising. There are revealed the peculiarities of creation of franchising networks as the most effective form of activity in the tourist business. There are determined advantages and disadvantages of franchising in tourism. Author established the principles of the success of franchising in tourism.

**Keywords:** franchising, franchisee, franchisor, franchise, travel business.

**Постановка проблеми.** Наявність глибоких організаційних протиріч є однією з ознак сучасного розвитку туризму в Україні. Ринкові перетворення зробили вирішальний вплив на кардинальні зміни у сфері послуг. Постійне загострення конкуренції змушує туристські підприємства шукати нові прогресивні форми роботи, боротися за якість послуг та обслуговування клієнтів. Розвиваються інтеграційні процеси, спрямовані на підвищення ефективності бізнесу. Однією з форм, найбільш поширеною в економічно розвинених країнах, що дає змогу підвищити ефективність роботи як великого, так і малого бізнесу, є інтеграція на основі франчайзингу. Ця форма інтеграції поєднує здатність швидко і гнучко реагувати на запити ринку невеликого приватного підприємства за допомогою розкритої торговельної марки, технологічних досягнень і гарантій великої компанії.

Роки підприємницького досвіду, чітка структура ведення бізнесу і перевірена протягом багатьох років бізнес-схема франчайзингу є запорукою успіху низки світових брендів. А її актуальність в умовах високої конкуренції в туристичному сегменті полягає в досить малому ризику банкрутства у разі відкриття підприємства за схемою франчайзингу в порівнянні з підприємством, відкритим без участі франчайзера, що, безсумнівно, дає колосальні можливості і переваги майбутнім підприємцям, що збираються розпочати самостійний бізнес.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці популярності використання франшиз у туристичному бізнесі присвячено низку наукових праць зарубіжних та вітчизняних учених, таких як Е. Байрамов [1], Ю. Вацковський [2], Дж. Стенфорд [9], Т. Григоренко [3], Ю. Гусєв [4], А. Магомедова [5], С. Нечепуренко [6], О. Ногачевський [7], М. Пивоваров [8], О. Трушено [10]. У визначених працях висвітлені переважно теоретичні основи використання франшиз у туристичному бізнесі, проте відкритим залишається питання ефективності практичної реалізації франчайзингу.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Невирішеними залишаються питання визначення принципів успіху франчайзингу в туризмі, а також доведення позиції, згідно з якою франчайзингові мережі є найбільш ефективною формою діяльності в туристичному бізнесі.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз особливостей стратегії розвитку франчайзингових систем у туристичному бізнесі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні єдиного вичерпного визначення франчайзингу в світі немає, тому що в різних країнах він набув специфічних особливостей. Слово «франчайзинг» походить від французького слова «franchise» (франшиза) і означає «пільга, привілей, звільнення від податків, внесків» [2, с. 78]. «Привілей» означає виняткове право, перевагу [1, с. 95]. Зміст цього терміна і став підставою використання його як основного в назві системи бізнес-інтеграції підприємств на основі франчайзингу у сфері розподілу продуктів і послуг.

Сучасний економічний словник дає визначення франчайзингу як «змішаної форми великого і дрібного підприємництва, за якої великі корпорації, «батьківські» компанії (франчайзери) укладають договір із дрібними (франчайзі) на право, привілей діяти від імені франчайзера. При цьому дрібна фірма зобов'язана провадити свою діяльність лише у формі, визначеній великою фірмою, протягом певного часу і в певному місці. Франчайзер зобов'язується постачати франчайзі товари, технологію, надавати всіляке сприяння в бізнесі» [8, с. 192].

О.Ф. Ногачевський характеризує франчайзинг як «форму тривалого ділового співробітництва, у процесі якого велика компанія надає індивідуальному підприємцю чи групі підприємців ліцензію (франшизу) на виробництво продукції або надання послуг під торговою маркою цієї компанії на обмеженій території, на термін і на умовах, визначених договором», а також як «процес створення, підтримки і розвитку франчайзингової системи за допомогою власників незалежних підприємств» [7, с. 65].

Найбільш популярним та використовуваним визначенням є таке: «франчайзинг – це така організація бізнесу, за якої компанія (франчайзер) передає певній людині чи компанії (франчайзі) право на продаж продукту і послуг цієї компанії».

Франчайзинг почав широко розповсюджуватися в 50-і роки, і до 1999 р. тільки в США цю форму пільгового підприємництва застосовували понад 600 тисяч підприємств. Частка продажів через системи франчайзингу становила в США близько 42% від загальною обсягу роздрібних продажів. Великі франчайзери мали понад 1000 підприємств, забезпечуючи широке регіональне поширення своїх марочних товарів і послуг. По суті, франчайзинг процвітає тому, що поєднує стимул до володіння малим підприємством з управлінською майстерністю великого бізнесу. Безперечним є факт, що від франчайзингу вииграє не тільки франчайзі, але і франчайзер, який швидко розростається, використовуючи кошти інших людей. Крім можливості швидкого розширення для франчайзера, франчайзинг дозволяє також франчайзеру впроваджуватися в нові географічні райони, які, ймовірно, в іншому разі не були би придатними для розширення. Оскільки франчайзеру потрібна менша кількість керуючих, витрати на заробітну плату і проблеми з персоналом зменшуються. Крім того, франчайзі володіють більш сильною мотивацією, ніж наймані керівні співробітники компанії.

Варто відзначити, 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. З кожним роком система управління туристичним і готельним бізнесом на основі франчайзинго-

вих угод набуває популярності в Україні. Серед готельних підприємств, що працюють на вітчизняному ринку, слід виділити такі франчайзингові мережі, як Hyatt, Ramada, Radisson Hotels, Holiday Inn, Accor, Premier Palace Hotel. Великою популярністю користуються мережі туристичних агентств «Coral Travel», «Агенція гарячих путівок», «TUI», «Поїхали з нами». Привабливість франчайзингу полягає в наявності значних переваг для обох учасників франчайзингових відносин. Для нових туристичних агентств він надає стабільний дохідний бізнес, для відомих фірм і компаній – можливість розширити і зміцнити свої позиції на ринку. Саме цим пояснюється велика популярність франчайзингу в Канаді, Західній Європі, Японії, державах Тихоокеанського регіону й Австралії. Організація туристичного підприємства на умовах франшизи значно знижує підприємницькі ризики, так як у цьому разі відбувається використання уже відпрацьованого ефективного бізнесу. Таким чином, розвиток франчайзингу в туризмі може виявитися однією з найбільш ефективних форм підтримки малого підприємництва в туризмі.

Так, на відміну від традиційних форм бізнесу, у яких задіяні переважно дві сторони, у франшизній формі бізнесу функції продавця виконують одночасно два франшизних партнери: франшизодавець і франшизоодержувач. З одного боку, кожен із партнерів переслідує власні цілі і завдання, які не завжди збігаються з інтересами франшизного партнера, а з іншого – обидва франшизних учасника об'єднують свої зусилля для досягнення єдиної мети – максимального задоволення споживчого попиту на конкретному сегменті ринку [3, с. 149].

Звичайно, мета відкриття будь-якого бізнесу, зокрема туристичного підприємства, – отримання доходу і задоволення потреб клієнтів. У системі франчайзингу обидві сторони зацікавлені в отриманні прибутку. Стає очевидним, що дохід повинен бути прийнятний як для правовласника, так і для франшизоодержувача. Франчайзеру цей дохід надходить за продаж франшизи і у вигляді постійних відрахувань. Франчайзі ж повинен отримати прибуток за безпосередню діяльність, використовуючи марку і фірмову концепцію головної компанії.

Водночас необхідно відзначити той факт, що отримати франшизу в досить перспективній і прибутковій сфері бізнесу, зокрема в туризмі, досить непросто. Існує низка причин: по-перше: франчайзеру необхідно вибрати оптимальну кандидатуру на покупку франшизи. Вона повинна мати відповідні особисті та професійні якості для успішного і плідного співробітництва. По-друге, франшизодавець бере на себе відповідальність здійснювати постійний контроль за станом справ у франчайзі, спільно вирішувати назрілі проблеми. По-третє, може трапитися так, що франчайзі може вийти з ланцюга франшизного підприємства, відкрити власну справу і почати використовувати нави-

чки та досвід, отримані за час роботи, і, можливо, навіть якісь унікальні технології. Ці фактори, безумовно, можуть принести негативні наслідки для бізнесу франшизодавця.

Як бізнес-концепція франчайзинг в турбізнесі має конкретні переваги як для франчайзера, так і для франчайзі.

Для франшизодавця – розширення бізнесу з мінімальними витратами, додаткове джерело отримання прибутку, застава мінімального ризику розвитку бізнесу.

Переваги франчайзингу для франчайзі – швидкий і успішний початок бізнесу завдяки досвіду, знанням і активам франчайзера; запорука високої якості послуг; чіткі стандарти і процедури надання турів; збільшення кредитоспроможності, оскільки наявність франшизи розцінюється банківськими організаціями як додаткові гарантії; необмеженість доходів у франчайзі; здійснення постійних консультацій з боку франчайзера з професійних питань; відсутність конкуренції з боку турфірми, що входить до франчайзингової мережі на певній території.

Переваги і недоліки для суб'єктів франчайзингу наведені у таблицях 1 і 2 відповідно.

В таблиці 2 наведено переваги і недоліки для франчайзі у сфері туризму.

Зазначимо, що туристичні агентства можуть бути частиною вже наявної окремої або операторської мережі, а так само приєднуватися до неї. Завдяки цьому нові учасники відразу отримують велику кількість різного роду переваг: підвищену комісію, розкручений і популярний бренд. Не треба забувати про те, що принцип створення мережі залежить від поставлених цілей і від ресурсів, які є в наявності. Як показує досвід роботи таких систем, заплановані витрати на створення мережі повинні окупатися у дво-

кратному розмірі, кількість позик має звестися до мінімуму. Найкращим варіантом організації мережі є часткова рівність становища учасників на ринку і можливість взаємодоповнення найбільш сильних сторін. У сфері туризму найважливішим ресурсом є робоча сила. Тому вкрай важливою є не кількість, а якість персоналу. Мережі турагентств утворюються на ринку для того, щоб впливати на виробників послуг і домагатися спеціальних умов вигідної взаємодії з туроператорами. Загальна частка мереж агентств в оборотах туроператорів становить близько 10%, в інколи – 15%.

Прикро визнавати, але сьогодні зарубіжні франчайзодавці розглядають Україну як країну з нестабільною політичною і економічною ситуацією, а ці фактори найбільшою мірою загрожують інвестиційним проектам. Цим можна пояснити те, що відомі міжнародні мережі часто уникають можливості виходу України на ринок туристичного продукту, зате розглядають як ділових партнерів країни Східної Європи, такі як Болгарія, Польща, Угорщина, Чехія. Відповідно, для розвитку франчайзингових відносин в туристичному бізнесі потрібне вдосконалення законодавчої бази, що здійснюватиме регулювання франчайзингових відносин.

Слід відзначити і те, що ринок франчайзингу має низку проблем, які потребують вирішення. До таких проблем слід віднести такі: значна вартість франшизи, відсутність інститутів, асоціацій, що займаються розвитком франчайзингу, проведенням конференцій, розробленням спеціальних бізнес-програм, характерних для української економіки; франчайзингові схеми вимагають стабільності і прогнозованості економічного розвитку країни, що для української економіки сьогодні нехарактерно; відсутність у

Таблиця 1

#### Переваги і недоліки для франчайзера у сфері туризму

Фактори	Переваги	Недоліки
Здійснює передачу права використання інтелектуальної власності і встановлених процедур надавати пріоритет товарам і послугам, прийнятим в компанії, незалежному операторові або іншій фірмі в обмін на разову плату або частину від доходів франшизи	Дуже швидкий спосіб розширення і поширення бізнесу за мінімальних початкових вкладень і фінансових ризиків, тому що інвестиційний капітал надає франчайзі; відбувається забезпечення встановлених параметрів послуг, пропонувананих і надаваних всіма підприємствами і компаніями цього бренду	Кількість франшиз і місце розташування ускладнюють контроль за якістю; за їх недотримання можуть постраждати репутація і фінансовий стан усього підприємства; а якщо воно стає міжнародним, то дотримання норм може ускладнити культурні, політичні та економічні відмінності; в таких ситуаціях можуть виникати юридичні суперечки між партнерами

Джерело: складено автором за [4, с. 182]

Таблиця 2

#### Переваги і недоліки для франчайзі у сфері туризму

Фактори	Переваги	Недоліки
Придбання права користування торговою маркою і стандартизованими процедурами надання товарів і послуг, закріплених за франчайзером, в обмін на одnorазову і разову оплату або частину від доходів франшизи	Ширші можливості позики коштів; фінансування можна отримати у власника франшизи; популярність бренду; певна схема управління; інструменти маркетингу; економія за рахунок численних угод	Необхідність значних інвестицій; обов'язкове підпорядкування вимогам франчайзера; існує ризик виникнення суперечок зі власником франшизи; контракт на довгострокову перспективу; значні штрафи за порушення договору

Джерело: складено автором за [4, с. 183]

потенційних українських франчайзі достатньої обізнаності про механізм побудови і функціонування франчайзингової системи і досвіду управління нею; проблематичність оцінки якості послуг, для розвитку франчайзингу необхідні сфери з високим ступенем стандартизації.

З огляду на вищенаведене, маємо відзначити, що під час вибору стратегії розвитку франчайзингового туристичного бізнесу слід враховувати три аспекти:

1) фінансовий аспект – потреба у фінансових ресурсах для формування мережі;

2) стратегічний аспект – необхідність формування мережі для досягнення конкурентних переваг;

3) операційний аспект – заходи щодо формування мережі.

Туристичні підприємства, розвиваючи мережу, вибирають певну стратегію ведення бізнесу, а саме – мережеву франчайзингову стратегію. Це рішення викликає необхідність змін у компанії, тому на першому етапі дуже важливо правильно сформулювати цілі мережевої стратегії, потім вибрати відповідну форму організації відносин. Після того як рішення про вибір стратегії входу на ринок прийнято, необхідно здійснити інтеграцію підприємств в мережі. Цей процес включає в себе три основних етапи:

- реінженіринг ключових бізнес-процесів;
- розроблення системи планування й управління;

- створення єдиного інформаційного простору.

Під час формування стратегії розвитку мережевим турагентствам слід розробити чотири моделі:

- організаційну модель, що являє собою структуру мережі (ієрархія підрозділів, посад і конкретних осіб, розмаїття зв'язків між ними і їх територіальне розміщення);

- функціональну модель, що включає ієрархію цілей із сукупністю необхідних для їх досягнення функцій;

- інформаційну модель, яка відображатиме структуру інформації, необхідної для реалізації всієї сукупності функцій мережі;

- модель управління, що являє собою комплексний погляд на реалізацію ділових процесів у межах мережі турагентств.

Під час формування мережі франчайзингових турагентств необхідно використовувати модель життєвого циклу організації, що включає три етапи: передпроектний, проектний та етап реалізації. На першому етапі визначаються вимоги до мережі, розробляються моделі, які описують, що повинна робити мережа, як вона організована, які процеси повинні в ній бути присутніми, які дані повинні використовуватися. На другому етапі розробляється концепція, яка на третьому етапі реалізується. Життєвий цикл туристичного підприємства також визначає вибір стратегії розвитку. На першому етапі вибирається стратегія зростання, на другому – стратегія утримання, на третьому – стратегія «збору врожаю».

Практика показує, що франчайзинг – один з найефективніших способів розвитку бізнесу для фірм, які вже досягли успіху і бажають розвиватися далі. З іншого боку, франчайзинг – це найкраща можливість організувати дуже надійну власну справу для дрібного підприємця, бізнесмена.

Успіх франчайзингу у сфері туризму базується на таких основних принципах, як:

- постійна співпраця, доступність і високий ступінь довіри партнерів;

- взаємовигідність і відкритість відносин;

- готовність вирішувати проблеми шляхом переговорів, сприйняття критики;

- реалізм в оцінках;

- професіоналізм, який виражається в компетентності франчайзера, і непересічність впровадженої бізнес-стратегії;

- рівність, яка виражається в тому, що франчайзі є самостійними юридичними особами, а не найманими працівниками франчайзера;

- спільна присутність на ринку;

- надання підтримки та обмін інформацією, що дає змогу розробляти перспективні плани, впроваджувати нові раціоналізаторські пропозиції і ідеї, здатні приносити прибуток і поліпшити конкурентоспроможність;

- високий ступінь підприємницької ініціативи;

- планування і прогнозування перспектив системи;

- забезпечення конкурентних переваг;

- взаємна відповідальність;

- регулярність і чесність платежів;

- взаємна робота сторін-учасників над формуванням резерву міцності бізнесу для забезпечення подолання кризових ситуацій;

- орієнтація на довгострокову перспективу;

- дотримання правил роботи з конфіденційною інформацією;

- підтримання сторонами-учасниками високої репутації своєї торгової марки;

- підтримка високого рівня контролю.

**Висновки.** Підводячи підсумки, необхідно відзначити, що створення франчайзингових мереж є перспективним напрямком розвитку вітчизняних мережевих туристських структур. Безумовно, розвиток туризму досить складно прогнозувати на тривалу перспективу, але для успішного розвитку ринку туристичних послуг дуже важливим є швидке пристосування до різних змін в економіці, політиці, потребах, що є першочерговим завданням для малих підприємств. В умовах нестабільної економіки туристські підприємства не повинні обмежуватися використанням будь-якої однієї концепції управління туристичними фірмами, що функціонують на ринку. Доцільно застосовувати оптимальні на конкретний період часу поєднання різних форм і методів управління з огляду на конкретні умови на туристському ринку і детально пристосовувати їх до власних потреб.



**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Байрамов Э.Э. Франчайзинг как эффективный метод развития ресторанно-гостиничного бизнеса / Э.Э. Байрамов. М.: Информ-Знание, 2009. 156 с.
2. Вацковский Ю.Ф. Международный франчайзинг: оформление договорных отношений / Ю.Ф. Вацковский // Право и экономика. 2007. № 2. 149 с.
3. Григоренко Т.М. Формування франчайзингових роздрібних торговельних мереж / Т.М. Григоренко // Формування ринк. відносин в Україні: зб. наук. пр. К., 2010. Вип. 12 (115). С. 147–153.
4. Гусев Ю.В. Формування стратегій розвитку підприємництва на засадах франчайзингу / Ю.В. Гусев // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр. К., 2010. Вип. 9 (112). С. 181–184.
5. Магомедова А. М. Франчайзинг в Україні : проблеми теорії та практики / А. М. Магомедова // Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 11. С. 52–56.
6. Нечепуренко С.О. Ефективність франчайзингу як форми ведення бізнесу / С.О. Нечепуренко // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». Л., 2008. № 623 : Логістика. С. 198–205.
7. Ногачевський О.Ф. Франчайзинг в Україні : вибір і купівля франшизи / О.Ф. Ногачевський // Акт. проблеми економіки. 2010. № 12. С. 63–69
8. 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.
9. Стэнворт Дж. Франчайзинг в малом бизнесе / Дж. Стэнворт, Б. Смит; пер. с англ. И.М. Орлова ; под ред. Л.Н. Павловой. М.: Аудит ЮНИТИ, 1996. 200 с.
10. Трушенко О.М. Шанси та ризики використання франчайзингу для суб'єктів підприємницької діяльності / О.М. Трушенко // Держава та регіони. 2008. № 3. С. 248–251.