

UDC classification: 65.338.4

JEL Classification: F23, M21, M31, Z3.

Особливості франчайзингової експансії на український туристичний ринок

**В. Є. Редько[‡],
Ю. В. Семич[#]**

Мета роботи - визначити відмінності впровадження моделі франчайзингу туристичними операторами на європейському та українському ринках.

Дизайн/Метод/План дослідження. Теоретичний підхід, що ґрунтується на узагальненні, системному й порівняльному аналізі. Застосовані контент-аналіз, статистичний, графічний і табличний методи.

Результати дослідження. Охарактеризовано моделі ділового франчайзингу найбільших багатoproфільних туристичних операторів масового туризму в Україні. Визначено загальні умови здійснення туристичної діяльності на принципах ділового франчайзингу для туристичних агенцій. З'ясовано відмінності моделей ділового франчайзингу на європейському й українському ринках. Франчайзинг визначено механізмом мультиплікації бізнесу й кооперації можливостей, спрямованих на активне просування туристичного продукту на цільовий ринок.

Практичне значення дослідження. Можливе застосування результатів дослідження туристичними агенціями під час прийняття рішень про приєднання до франчайзингової мережі й туроператорами при вирішенні питань диверсифікації прогнозованих ризиків бізнесу.

Оригінальність/Цінність/Наукова новизна дослідження. Уточнено умови провадження туристичної діяльності на засадах франчайзингу в країнах Європи й, зокрема, в Україні, виділення відмінних рис моделі європейського ділового франчайзингу, які полягають у чітко визначеній вертикально інтегрованій структурі управління, сильному національному маркетинговому менеджменті, корпоративній підтримці ведення бізнесу, довгостроковості франчайзингових угод, результативній системі франчайзі.

Перспективи подальших досліджень / обмеження дослідження. Внаслідок економічної кризи в туристичному бізнесі перспективним напрямом подальших досліджень з цієї проблематики є пошук шляхів стабілізації діяльності мережевого бізнесу в туризмі. Викликає інтерес зміна фінансового стану туристичних агентств після отримання або припинення статусу франчайзі.

Тип статті – теоретичний.

Ключові слова: туристична мережа; діловий франчайзинг; роєлті; туроператор.

[‡]Вікторія Євгенівна Редько,
К.е.н, доцент, доцент, кафедра туристичного бізнесу та гостинності,
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара,
Дніпро, Україна,
e-mail: redko.v@ef.dnulive.dp.ua,
<https://orcid.org/0000-0003-3569-907X>

[#]Юрій Володимирович Семич,
директор, ТОВ «АСТРА ТРЕВЕЛ»,
Дніпро, Україна
e-mail: semich.y@ef.dnulive.dp.ua,
<https://orcid.org/0000-0002-1537-4158>

Reference to this paper should be made as follows:

Redko, V., Semych, Y. (2020). Features of franchising expansion into the Ukrainian tourist market. *European Journal of Management Issues*, 28(3), 101-109. doi:10.15421/192010.

Features of franchising expansion into the Ukrainian tourist market

Viktoriia Y. Redko[‡],
Yurii V. Semych[‡]

[‡]Oles Honchar Dnipro National University,
Dnipro, Ukraine,
[#]Astra Travel LLC,
Dnipro, Ukraine

Purpose – to difference in the franchise model implementation by tour operators in the European and Ukrainian markets.

Design/Method/Approach. A theoretical approach is based on generalization, system and comparative analysis, content analysis, statistical, and graphical and tabular methods.

Findings. The research characterized business franchising models of the largest multidisciplinary tour operators of mass tourism in Ukraine. The general conditions of performing tourist activity on the principles of business franchising for travel agencies are determined. The authors clarified the differences between business franchising models in the European and Ukrainian markets. The mechanism of business multiplication and cooperation of opportunities aimed at promoting a tourist product on the target market defines the franchising.

Originality/Value. The scientific novelty is to clarify the tourism activities conditions on a franchise basis in Europe and, in particular, in Ukraine, highlighting the franchise model features of the European business that are in a clearly defined vertically integrated management structure, strong national marketing management, corporate business support, long-term franchise agreements, and effective franchise system.

Practical implications. The research practical results significance lies in travel agencies' possible application in deciding to join the franchise network and tour operators in addressing projected business risks diversification.

Research limitations / Future research. Due to the economic crisis in the tourism business, further research promising area is to find ways to stabilize the network business in tourism. The change in the financial condition of travel agencies after franchisee status obtain or termination is of interest.

Paper type – theoretical

Keywords: travel network; business franchising; royalties; tour operator.

Особенности франчайзинговой экспансии на украинский туристический рынок

Виктория Евгеньевна Редько[‡],
Юрий Владимирович Семич[‡]

[‡]Днепро́вский национальный университет
имени Олесе́я Гончара, Днепр, Украина,
[#]ООО «АСТРА ТРЕВЕЛ»,
Днепр, Украина

Цель работы - определить различия внедрение механизма франчайзинга туристическими операторами на европейском и украинском рынках.

Дизайн / метод / подход исследования. Теоретический подход, основанный на обобщении, системном и сравнительном анализе. Применены контент-анализ, статистический, графический и табличный методы.

Результаты исследования. Охарактеризованы модели делового франчайзинга крупнейших многопрофильных туроператоров массового туризма в Украине. Определены общие условия осуществления туристической деятельности на принципах делового франчайзинга для туристических агентств. Выявлены различия моделей делового франчайзинга на европейском и украинском рынках. Доказано, что франчайзинг является механизмом мультипликации успешного бизнеса и кооперации возможностей, направленных на активное продвижение туристического продукта на целевой на рынок.

Оригинальность/Ценность/Научная новизна исследования. Новизной проведенного исследования является уточнение условий осуществления туристической деятельности на основе франчайзинга в странах Европы и в Украине, выделение отличительных особенностей модели европейского делового франчайзинга, которые заключаются в четко определенной вертикально интегрированной структуре управления, сильном национальном маркетинговом менеджменте, корпоративной поддержке ведения бизнеса, долгосрочности франчайзинговых договоров, эффективной мотивации франчайзи.

Практическое значение исследования. Практическое значение полученных результатов исследования заключается в возможном их применении туристическими агентствами при принятии решения о присоединении к франчайзинговой сети и туроператорами при решении вопросов диверсификации прогнозируемых рисков бизнеса. Результаты исследований могут быть использованы при преподавании дисциплин образовательных программ по специальности 242 Туризм.

Ограничения исследования/Перспективы дальнейших исследований. В результате экономического кризиса в туристическом бизнеса перспективным направлением дальнейших исследований по этой проблематике является поиск путей стабилизации деятельности сетевого бизнеса в туризме. Вызывает интерес изменение финансового состояния туристических агентств после получения или прекращения статуса франчайзи. Исследования ограничиваются данным туристических операторов, представленных на их официальных сайтах.

Тип статьи – теоретический.

Ключевые слова: туристическая сеть, деловой франчайзинг, роялти, туроператор.

1. Вступ

Євроінтеграційні й глобалізаційні економічні процеси в світі сприяли входженню міжнародних туристичних компаній в Україну шляхом створення мережових структур. Одним із способів такої інтеграції є франчайзинг. Термін «франчайзинг» походить від французького слова «franchise» – привілей, пільга. За визначенням «Словника франчайзингу та бізнесу» під терміном «франчайзинг» розуміють «форму співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на погоджених умовах» (Franchising.Ua, 2020).

За даними Міжнародної асоціації франчайзингу 70% всіх турів, 50% авіаквитків, 80% круїзів, 30% готелів і 25% оренд автомобілів в світі здійснюється через туристичні агенції, що входять до франчайзингових мереж. Франчайзі генерують більше 1,5 трлн долл США продажів на рік, які щорічно зростають на 2,5%. Відомо, що 80% підприємств туристичного бізнесу, які працюють на основі франшизи, є успішними (Franchise + you = success, 2020). Така статистика дозволяє констатувати дієвість франчайзингу як одного з механізмів започаткування і провадження діяльності в малому бізнесі, особливо в такому привабливому секторі економіки як туризм. Окрім цього, міжнародна експансія на український ринок компанії та розвиток національного франчайзингу обумовили значний приріст франчайзі за 19 років. Починаючи з 2001 р. загальна кількість франчайзерів в Україні зросла в 10,5 разів. Тільки за 2018–2019 рр. їх приріст становив 18% (Franchise Group, 2020). У зв'язку з цим, дослідження привабливості франчайзингу для українського ринку набуває особливої актуальності.

Вивченню проблематики застосування механізмів туристичного франчайзингу приділена увага в багатьох наукових працях. Зокрема, в працях (Krupna, Wenger, Bastrakov, 2016; Yevtushenko, Haronenko, Shamara, 2020) висвітлений український досвід впровадження франчайзингу в туризмі. С. Мельниченко й Т. Ткачук розглядали франчайзинг як механізм для активного розвитку туризму в Україні (Melnyuchenko, Tkachuk, 2015), Т. Гринько й О. Крупський – як інструмент формування організаційної культури туристичного підприємства (Grynko, Krupsky, 2014). М. Чорій акцентував увагу на можливостях франчайзингу задля розвитку зовнішньоекономічного партнерства (Choriy, 2016), а Т. Ткачук визначила напрями й тенденції розвитку туристичного франчайзингу міжнародних компаній. Основними з них є надання переваги при виборі франчайзі резидентам країни походження франчайзингової компанії, що обумовлено можливостями кращого контролю за діяльністю мережі, широке використання новітніх інформаційних технологій, підготовка та залучення висококваліфікованого персоналу, швидке реагування на зміни попиту, формування довгострокових партнерських відносин з метою зниження ризиків (Tkachuk, 2015). Ці ж аспекти наведені в роботах (Tkachuk, 2015; Solovyanchuk, 2015; Sun & Lee, 2019; Yabanci & Erbas, 2017; International franchise association, 2019; Calderon-Monge, Pastor-Sanz, Huerta-Zavala, 2017) як докази конкурентоздатності франчайзингу в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Слід відзначити, що в світовій практиці виділяють різні моделі франчайзингу (Lavonen, 2010; Martin, 2019; Massetti, 2020; Sen, Kabir, 1993; Seid & Thomas, 2006;) та їх класифікаційні ознаки. Проте деякі науковці (Sen, Kabir, 1993; Seid & Thomas, 2006; Lavonen, 2010) дійшли висновку щодо доцільності групування різних моделей у дві основні: виробничо-торговельний франчайзинг й діловий франчайзинг. Найпопулярнішою моделлю франчайзингу в туризмі залишається діловий, який ще називають бізнес-франчайзингом (Baresa, Ivanovic, Bogdan, 2017;

Karyagin, Tymoshenko, Demura, Munin, 2009; Samodai, Nosova, 2012; Sayabaev, Zhansagimova, 2016; Shevchuk, 2017 Zakharchenko, Korsikova, Merkulov, 2012). Ця модель спрямована на надання права здійснювати діяльність від імені франчайзера під його торговельною маркою у власному офісі. У широкому сенсі це надає можливість франчайзі користуватися вже сформованою структурою бізнесу і платити тільки за право бути частиною мережі (Baresa, Ivanovic, Bogdan, 2017; Zakharchenko, Korsikova, Merkulov, 2012).

Привабливість ділового франчайзингу для малого туристичного бізнесу доведена в доробках багатьох науковців і в основному стосується визначення його переваг та недоліків для франчайзера і франчайзі. Зокрема, І. Крупенна, Є. Венгер, Д. Бастратов визначили 10 переваг партнерських стосунків туристичної агенції з франчайзинговою мережею та з недоліки (Krupna, Wenger, Bastrakov, 2016), а В. Самодай і А. Носовою - 7 переваг та 4 недоліки для франчайзі й з переваги та з недоліки для франчайзера (Samodai, Nosova, 2012).

Незважаючи на всі переваги, А. Солов'янчик визначено ризики франчайзингових відносин в туристичній індустрії (Solovyanchuk, 2015), які проявляються в недобросовісному виконанні своїх зобов'язань франчайзі, невідповідності очікуваних від співпраці цілей і результатів франчайзера і франчайзі, обмеження самостійності франчайзі, коливанні курсів валют, що зумовлює зниження попиту. На нашу думку, А. Солов'янчик не враховано головний ризик – це банкрутство франчайзера, як, наприклад, сталося з «Tomas Cook Group», що мав франчайзі у 16 країнах світу (Sims S., 2019, September 23). В. Самодай і А. Носовою запропоновано заходи з підвищення франчайзингової активності в туризмі на регіональному рівні (Samodai, Nosova, 2012): формування дієвої нормативно-правової бази, доступність кредитування для започаткування й розвитку бізнесу на основі франчайзингу, створення фундаменту для просування на ринок і підтримки франчайзингу. Варто зауважити, що ці пропозиції носять досить узагальнений характер і не враховують специфіку роботи в туристичній галузі.

Отже, всіма науковцями франчайзингові відносини між туристичними підприємствами розглядаються з позиції ринкових переваг, сили бренду та ефективності бізнесу, що дозволяє визначити їх як діловий формат. Проте питання поведінки на різних ринках, методів роботи закордонного франчайзингу на українському ринку залишається ще недостатньо вивченими.

2. Постановка проблеми

Мета статті полягає у визначенні відмінностей впровадження механізму франчайзингу туристичними операторами на європейському та українському ринках.

3. Методи та інформаційні джерела дослідження

Методологія дослідження ґрунтується на теоретичному підході до розуміння сутності франчайзингових відносин. В його основу покладені закономірності «ділової гри» і особливості провадження туристичної діяльності на засадах франчайзингу. У процесі дослідження застосовано методи узагальнення й системного аналізу при вивченні праць українських і закордонних науковців, порівняльного аналізу для співставлення моделей ділового франчайзингу й механізмів його впровадження на європейському й українському ринках туризму. Для проведення характеристики провідних туристичних операторів українського ринку застосовано контент-аналіз, статистичний, графічний і табличний методи. Дослідження ґрунтується на даних туристичних операторів, що представлені на їх офіційних сайтах.

4. Результати дослідження

Сучасний український туристичний ринок характеризується високою ємністю і низькими вхідними бар'єрами в галузь, що обумовило зростання цікавості міжнародних компаній до виходу на нього в 2000-х роках. Туристична сфера послуг у всьому світі зазнає значних змін, пов'язаних з розвитком інформаційних технологій, глобальною конкуренцією й зростаючим впливом зовнішніх чинників. Споживачі все частіше організують свій відпочинок самостійно через туристичні портали і платформи, які акумулюють пропозиції виробників туристичних послуг з усього світу на вигідних умовах. Широке використання систем лояльності, стимулювання збуту перевізниками і готельними мережами також спонукають споживачів туристичних послуг уникати посередників в ланцюжку організації свого відпочинку. Варто зауважити, що ці процеси не вплинули на скорочення кількості туристичних операторів і агенцій, а обумовили набуття ними додаткових конкурентних переваг організованого туризму.

Якщо в 2001 р. в Україні налічувалося 2652 суб'єкти туристичної діяльності, то в 2017 р. їх кількість становила вже 3469 суб'єктів, а чисельність обслугованих туристів в 2017 р. зростає на 29% порівняно з 2001 р. (Державна служба статистики України, 2019). Лідерами туристичної галузі за кількістю обслугованих туристів в 2019 р. стали туристичні оператори «Join UP!» і «Anex Tour» (Рис. 1) завдяки консолідації бізнесу, власних авіакомпаній й широкому асортименту напрямів. Окрім «Join UP!» і «Anex Tour» в п'ятірку лідерів туристичної галузі в Україні увійшли «TUI Ukraine», «TPG» і «Coral Travel» (Ovsyanik, 2020, January 21). Названі підприємства є багатопрофільними туристичними операторами масового ринку, з яких тільки два («Join UP!» і «TPG») мають українське коріння. За критерієм надійності туроператора, що працює на масовому ринку, в 2019 р. лідерами стали «Tez Tour», «Pegas Touristik» й «Coral Travel» (Mandria.ua, 2019, November, 18).

Слід відзначити, що ці сім туристичних операторів (Табл. 1) застосовують в своїй діяльності модель ділового франчайзингу.

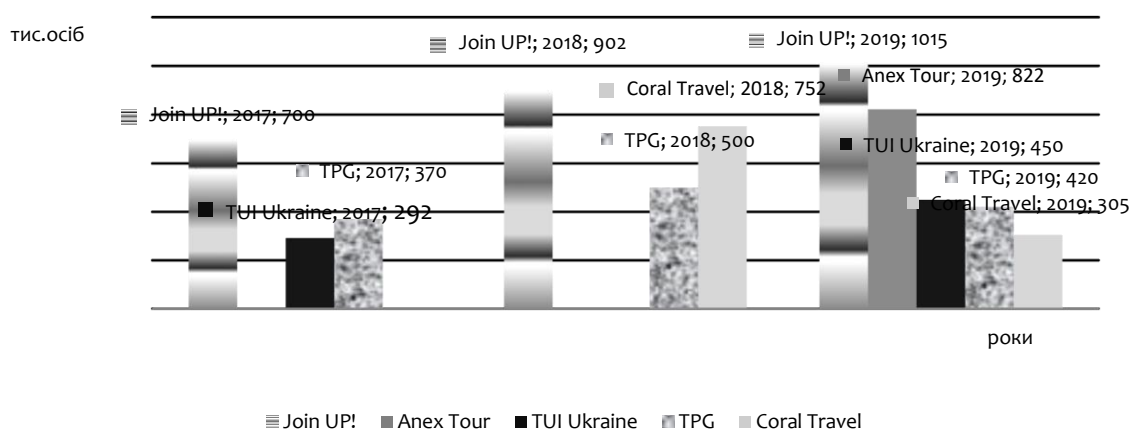


Рис. 1. Динаміка кількості обслугованих туристів туристичними операторами в Україні за 2017–2019 рр.*

*Джерело: побудовано авторами, базуючись на даних (Turprofi, 2019, January 19; Ovsyanik, 2020, January 21).

**Примітка: в 2017 р. «Coral Travel», в 2017–2018 рр. «Anex Tour» і в 2018 р. «TUI Ukraine» не надали інформацію.

Таблиця 1

Характеристика моделей ділового франчайзингу деяких туристичних операторів для українського ринку

Показник	Join Up!	Anex Tour	Tez Tour	TPG	Pegas Touristik	TUI Ukraine	Coral Travel
Рік виходу на український ринок	1997	2005	2010	1994	2004	2014	2014
Кількість офісів у Україні	115	190	36	110	-*	260	215
Паушальний внесок, тис.грн	23	23,5	30-40	14	відсутній	16,3	28
Роялті	2-3 тис.грн / міс	1050 грн / міс	1% від обсягу продажів	відсутні	10,2-13,5 тис. грн / міс.	50-200 євро на міс.	1-2 тис. грн / міс.
План продажів в кількості турів / рік :							
- стартовий	200	Від 250	Індивідуальний	200	150	40-80	150-170
- базовий	201-400			201-400	51-300	81-160	170-250
- бонусний	401 і >			401 і >	301 і >	161 і >	300 і >
Комісійна винагорода, %	10-13	13-14	Індивідуальні бонусні плани	9-12	10-14	12-14	13

*Джерело: складено на основі даних (TPG, 2020; TUI, 2020; Coraltravel, 2020; Franchising.Ua; Anextour, 2020; Pegas Touristik, 2020)

**Примітка: дані відсутні.

Виходячи на закордонні ринки, туристичні оператори вирішують складне питання відкриття власних або франчайзингових агенцій, оскільки з точки зору економіки, це різні види діяльності. З одного боку, зростання кількості власних агенцій свідчить про рентабельний бізнес, а з іншого – викликає сумніви щодо правильності організації франчайзингової мережі, якій приділяється мало уваги за таких обставин. На

думку К. Wainwright (Wainwright, 2007, July), підприємства можуть використовувати власні торговельні точки для збільшення їх значущості на ринку. Європейські туристичні концерни не мають єдиної думки з цього приводу і наслідують принцип максимально ефективного розвитку, сутність якого полягає у вигоді бізнесу. Якщо в даний момент вигідніше відкривати власний офіс, то відкривають його. Якщо вигідніше

розвивати франчайзингову мережу, то йдуть цим шляхом. Наприклад, концерну «TUI AG» (Touristik Union International) у Франції належать мережі туристичних агенцій «Nouvelles Frontieres» і «Havas». «Nouvelles Frontieres» має практично однакову кількість власних і франчайзингових офісів, а «Havas» складається тільки з франчайзі. При цьому усі офіси отримують однакову підтримку та підлягають перевіркам контролю якості послуг, що надаються (TUI, 2020).

Як свідчить українська статистика з франчайзингу, відсоток власних об'єктів в 2019 р. зменшився з 26% до 21% відносно 2018 р., а франчайзингових – навпаки – виріс із 74% до 79% відповідно (Franchise Group, 2020). Така ж тенденція спостерігається і на туристичному ринку, хоча деякі туристичні оператори вже досягли встановленого ними максимуму франчайзі на регіональних ринках і новачків в мережу не приймають. Так на 01.01.2020 р. у національних франчайзингових мереж «Join UP!» і «TPG» налічувалося 115 і 110 франчайзі відповідно, а у міжнародних «Apex Tour», «TUI», «Coral Travel» значно більше (табл. 1).

В розвинених європейських країнах франчайзинговий бізнес має чітко виражену вертикально інтегровану структуру управління, з детально розробленою моделлю франчайзингу, що спрямована на цільовий ринок, і включає визначений асортимент послуг, рекламу, концепцію офісу, зовнішнього вигляду персоналу. Українські туроператори-партнери не інтегровані повністю до структури управління міжнародного туроператора, що має свої переваги. Так, після банкрутства «Thomas Cook Group», його представник в Україні - туроператор «Trident» - продовжує виконувати свої функції на ринку, співпрацюючи з іншими туроператорами. Після оголошення «TUI Group» про призупинення своєї діяльності внаслідок пандемії COVID-19, його представник туроператор «TUI Ukraine» задекларував в ЗМІ свою повну незалежність від головного офісу та працював без змін (TUI, 2020). В той час як проблеми «TUI France», «TUI Deutschland», «TUI Holidays» вплинули на їх франчайзі.

Для розвитку турагентської мережі наявність оператора і, як наслідок, власного турпродукту виступає одним із засадничих моментів на європейському ринку. У таких вертикально інтегрованих холдингах, як, наприклад, «TUI AG» оператор має ексклюзивний турпродукт або умови, які транслюються тільки у власну роздрібну мережу. Таким чином, чітко сформована та просунута на ринок пропозиція туристичного продукту конкретного оператора, що пропонується до реалізації уповноваженою туристичною агенцією, визначає конкурентні переваги франчайзера, а для франчайзі виступає реальним доходом при задоволенні попиту прибічників певного бренду. Це означає, що здобутки франчайзі будуть в будь-якому випадку виступати перевагами всього бренду і самого франчайзера.

K. Sayabaev та інші в статті «Finance, franchise and their impact on tourism» зазначають, що франшиза - це засіб залучення іноземного досвіду та фінансового капіталу. Як бізнес-форма, франшиза має важливе значення для підвищення якості обслуговування в туристичній галузі, набуття ноу-хау, все ближчого до міжнародних стандартів (Sayabaev, Zhansagimova, 2016). Однак, Міжнародна асоціація франчайзингу й науковці хоча і наводять показники успішності франчайзингу в туризмі, все ж акцентують увагу на ризиках будь-якого бізнесу, навіть франчайзингового. Тому ні франчайзер, ні франчайзі не гарантують економічного успіху (Business Queensland, 2016; International franchise association, 2020), що обумовлюється певними підприємницькими ризиками і стадією життєвого циклу франчайзера. Підтвердженням цього є дослідження Т.І. Ткаченко, яка зробила спробу встановити характерні риси франчайзингу залежно від стадії життєвого циклу. На її думку правильне розуміння показників діяльності суб'єкта туристичного підприємництва дозволить удосконалити існуючі моделі формування франчайзингових відносин з урахуванням розвитку ринку (Tkachenko, Kostin, 2010). Саме задовільними

показниками оцінки розвитку українського туристичного ринку пояснюється поява на ньому міжнародних туристичних корпорацій з власною туристичною пропозицією цікавою для українського ринку. Дійсно, при купівлі франшизи підприємець отримує повністю протестований бізнес-проект, який вже довів свою ефективність за кордоном. Бренд, під яким виступає партнерська юридична особа, вже відомий на ринку і має свою лояльну цільову аудиторію. Його не доведеться рекламувати і додатково позиціонувати, заслужувати довіру клієнтів, а співробітники головної компанії вже пройшли всі труднощі етапу старту бізнесу. Так що у новій туристичній агенції буде надійна корпоративна підтримка і безліч реальних туристичних напрямів, з яких можна перейняти досвід.

Слід відзначити, що асортимент послуг європейських мережевих агенцій, завжди дуже широкий – на відміну від України. Українські незалежні агенції часто об'єднуються для отримання підвищеної комісії у туроператорів, в той час як і франчайзі, і франчайзер розуміють, що доданків успіху багато, і не варто нехтувати жодним з них. Тому так багато уваги приділяється навчанню співробітників, підбору персоналу і його атестації, фірмовій символіці в офісі, ІТ-технологіям і впровадженню різних CRM-систем. На розвинених туристичних ринках, наприклад в Німеччині, 98 % агенцій є мережевими. Тому основний потік нових франчайзі складають підприємці, що відкривають новий бізнес і розраховують отримати гарантований прибуток через три-чотири роки. Українські агенції, входячи в мережу, розраховують отримувати прибуток з другого-третього місяця функціонування. Це свідчить про недалекоглядність українських бізнесменів, які розраховують на моментальний прибуток, уникаючи стратегічного планування бізнесу. Європейський підприємець робить свій вибір на користь надійності та фундаментальності бізнесу, користуючись перевагами франчайзингу, серед яких широта та глибина асортименту.

Як відомо, для франчайзі асортимент формується франчайзером, а тому виникає часто внутрішня конкуренція між туристичними агенціями, що входять до однієї мережі. Європейські франчайзингові агенції, на відміну від українських, розуміють, що туроператор, витрачаючи кошти на позиціонування бренду, розширення бізнесу, забезпечує попит для всієї мережі, а не тільки для окремого франчайзі. Окрім цього, у закордонних франчайзі цільовий ринок значно ширший ніж в українських, що знижує вірогідність недоотримання доходу. Тому проблеми внутрішньої конкуренції за винятковість асортименту у закордонних франчайзингових мереж не виникає, оскільки їх завдання полягає в забезпеченні прибутку та іміджу всієї мережі, а не тільки своєї агенції. Так, «TUI AG» тільки в Німеччині має більше 1500 агенцій, тоді як в Україні лише одна – дві мережі переступили рубіж в 200 офісів.

Однією з головних вимог приєднання до міжнародної франчайзингової мережі за кордоном є максимально зручне для клієнта місце розташування офісу, що має привертати увагу, служити рекламою і візитною карткою агенції й усій мережі. Тому дислокація потенційних франчайзі має бути тільки на першому поверсі з прямим входом з вулиці або в місце скупчення потенційних клієнтів. Національні франчайзингові агенції не завжди виконують цю умову, хоча спостерігається тенденція до зайняття «червоних» ліній вулиць офісами туристичних фірм. Так, наприклад, «Anex Tur» і «Pegas Touristik» вимагають забезпечити можливість розміщення зовнішньої реклами офісу франчайзі (Anextour, 2020; Pegas Touristik, 2020). Для мережі агенцій «Coral Travel» існує вимога щодо територіальної віддаленості одного офісу франчайзі від іншого не менше 500 м (Coraltravel, 2020), а в організаційних вимогах «TUI» вказано тільки стандарти щодо площі й оформлення офісу.

Залежно від країни і мережі вимоги до офісу можуть бути м'якші або жорсткіші. Як правило, вони торкаються оформлення вітрини і використання фірмових елементів в інтер'єрі, таких як «іміджева» стіна, годинник, дошки пропозицій та інше. В

міжнародній практиці зустрічаються і категоричні варіанти, як наприклад, в іспанській мережі «Viajes Crisol» франчайзі зобов'язані придбати спеціальні стенди для розміщення каталогів, і постійно поповнювати їх новими (Viajes Crisol, 2020), що контролюється головним офісом туроператора. Туроператор «Anex Tour» вимагає від франчайзі оформлення офісу і розміщення рекламної продукції відповідно до встановлених компанією стандартів (Anextour, 2020), що відповідає її унікальному стилю і виступає інструментом брендингу. Всі з перелічених франчайзерів вимагають доказів, що підтверджують приналежність майбутніх франчайзі до жодної з інших мережевих структур. Слід зазначити, що в Україні вплив франчайзера обмежується загальними положеннями європейського договору франшизи. Контроль українських франчайзі з боку франчайзерів практично відсутній. Найбільшу увагу приділяють контролю виконання плану продажів та володінню інформацією про асортимент турпродукту франчайзера.

Однією з вигод туроператора є надходження від проданих франшиз, що можуть виражатися як у формі паушальних внесків, так і у формі роялті. Деякі франчайзери використовують і паушальний внесок, як плату за входження в бізнес, і роялті, як дохід від франшизи. Якщо паушальні внески визначаються завжди абсолютною величиною (табл. 1), то роялті може бути визначений як в абсолютній сумі, так і у відсотках до місячного або річного обороту франчайзі. Встановивши відсотковий роялті, франчайзер може розраховувати на більший дохід в довгостроковому періоді. Слід відзначити, що в українській дійсності контролювати кількість оформлених клієнтів дуже складно, заниження реальних показників продажів залишається досі звичайною практикою при складанні звітів. Фіксований роялті знімає проблему контролю кількості оформлень, але обмежує дохід франчайзера. Оскільки в європейських моделях немає проблеми з контролем оформлень, практично 100% франчайзерів надають перевагу роялті у вигляді відсотка від обороту, середнє значення якого складає 0,5 – 1,5 %.

Вертикально інтегровані туристичні корпорації, такі як «TUI Travel PLC», «OTI» та ін., спрямовують свою діяльність не тільки на розширення ринків, а й на формування туристичного продукту тільки власними силами. Наприклад, туристичний холдинг «TUI Travel PLC» забезпечує туристам бронювання, переліт, розміщення, обслуговування своєю приймаючою компанією на кожному курорті і в кожному готелі, що призводить до зростання обсягів збуту через купівлю та поглинання туроператорів й туристичних агенцій, мережі готелів, авіакомпаній, круїзних компаній тощо за кордоном. Холдинг «TUI Travel PLC» об'єднує понад 240 брендів. Щорічно група обслуговує більше 30 млн туристів в 180 країнах, пропонуючи своїм клієнтам різноманітні варіанти відпочинку шляхом консолідації бізнесу на основі ринкових механізмів. Тільки в Європі TUI має більше 3000 туристичних агентств, а загальна кількість співробітників компанії перевищує 50 тисяч осіб. «TUI Travel PLC» володіє найбільшим чартерним флотом в Європі – 138 літаків, а під брендом «TUI Fly» виконують рейси шість авіакомпаній. У холдинг входять відомі мережі готелів «RIU», «Club Magic Life», «Suntopia», «Iberotel, Robinson Club», «Sol Y Mar Club», «Coral Sea», «Jaz Resort» і багато інших (TUI, 2020). Тому туроператор-франчайзер розраховує на повну реалізацію, запропонованого франчайзі турпродукту, що визначається певними вимогами до розміру обсягів реалізації пакета послуг. Залежно від франчайзингової мережі розмір продажів турпродукту коливається від 50% до 90% від загального об'єму турів. Слід відзначити, що серед досліджених туроператорів, саме «TUI Ukraine» пропонує найнижчі плани продажів для нових франчайзі і має найбільшу мережу агенцій. Такий підхід спрямовує увагу франчайзі не на кількісні показники продажів, а на якісний сервіс.

Кожен франчайзер відповідно до законодавства приймаючи країну укладає угоди франчайзингу з потенційними франчайзі. Такі угоди мають свої особливості і, як показав аналіз, є

жорсткішими та деталізованішими в розвинених країнах, на відміну від тих, що розвиваються, до яких відноситься Україна. Для європейських франчайзингових угод є нормою викладення таких пунктів як неможливість при виході з мережі займатися туристичною діяльністю на цій території протягом трьох років, перехід права оренди франчайзеру при розірванні договору за ініціативою франчайзі до закінчення терміну договору або при недобросовісному виконанні своїх зобов'язань, при продажу бізнесу перша пропозиція про купівлю має надходити франчайзеру. В українських франчайзингових угодах такі пункти відсутні. Це пояснюється інтересом франчайзера отримувати дохід у вигляді роялті. Зуважимо, що мінімальний термін дії договору франчайзингу – 3 роки, а звичайна практика – 5 років. Оскільки прибуток франчайзі починає отримувати через 3–4 роки, то в його інтересах не розірвати договір раніше цього часу.

Однією з важливих умов франчайзингової угоди є умова про пріоритетне бронювання турів франчайзера в разі присутності в його асортименті географічного напрямку турпродукту. Така умова дозволяє туристичній агенції працювати за угодою аутсорсингу з іншими туристичними операторами, не порушуючи інтереси франчайзера. Варто зазначити, що поперше, більшість туроператорів-франчайзерів є операторами масового ринку, а тому майже стовідсотково можуть задовольнити існуючий на ринку попит своїм асортиментом. Тому розширювати асортимент за рахунок співпраці з іншими туроператорами франчайзі немає особливої необхідності. По-друге, туроператори розробляють додаткову систему мотивації з метою матеріального заохочення франчайзі до реалізації турів франчайзера та надання якісного сервісу. По-третє, франчайзер надає власне програмне забезпечення, що дозволяє не тільки переглядати інформацію про тури, а й запитувати онлайн відомості про наявність місць на рейсах і в готелях, складати складні індивідуальні тури, здійснювати їх онлайн бронювання. Одночасно з цим турагентство-франчайзі має персонального менеджера або службу «гарячої» підтримки франчайзера з усіх питань. Структура програмного забезпечення (ПЗ) туроператорів дуже схожа не тільки функціоналом, але й інтерфейсом. Але в силу наявності авторських прав кожного туроператора на своє ПЗ, можна вважати його унікальною технологією. Ще одним ноу-хау туроператорів є можливість моментального підтвердження турів від готелів. Для цього туроператор синхронізує свою пошукову систему з системами бронювання готелів, і під час появи заявки її обробка відбувається в автоматичному режимі, без участі персоналу. Даний функціонал важливий при реалізації так званих «гарячих» турів, коли до вильоту залишається 1–3 дні, і вкрай важлива швидка обробка заявки.

Відомо, що якість туристичного сервісу слід розглядати як ефективність туристичного обслуговування туристів до, під час і після подорожі. Якість туристичного сервісу в процесі надання обслуговування в дестинації забезпечується підприємствами туристичної інфраструктури, які, в більшості випадків, є власністю франчайзера. Завданням франчайзі виступає надання якісного обслуговування в офісі агенції, що вимагає постійного контролю роботи менеджерів, відповідність заявленим стандартам мережі, задоволеність клієнтів та інше з боку франчайзера. Окрім традиційних методів контролю якості у вигляді тестових дзвінків або організації електронної скриньки «для скарг і пропозицій» використовується і «містері-шопінг» – таємний покупець, завданням якого є перевірка знань менеджерами туристичних напрямків, їх умінь продавати і спілкуватися з клієнтом. Корпоративна підтримка бізнесу визначається і на рівні формування стратегії підприємства, якій франчайзі має слідувати в своїй діяльності. Саме цей чинник виступає стримуючим для досвідчених агентів у прийнятті рішення про входження до франчайзингової мережі, оскільки обмежує право туристичної агенції застосовувати не обумовлені політикою головного туроператора методи ведення бізнесу.

Сучасний діловий франчайзинг може розглядатися як механізм диверсифікації ринку турпослуг, спрямований на збереження малого туристичного бізнесу та його стимулювання. Саме малий бізнес найбільше страждає при найменших проблемах в економіці, і тим паче в кризових ситуаціях на міжнародному ринку. Так, в Європі пандемія COVID-19 для туристичних агентств стала справжнім випробуванням. Цей час був особливо проблемним для франчайзі, на яких автоматично вплинули проблеми їх франчайзерів. В Україні проблеми франчайзерів не торкнулися франчайзі – агенції продавали турпродукт інших операторів. Так, «TUI Ukraine» задекларували в ЗМІ свою повну незалежність від головного офісу «TUI Travel PLC» та працювали без змін на аутсорсингу. Провідний представник міжнародного туроператора «Thomas Cook Group» в Україні – туроператор «Trident» продовжує виконувати свої функції на ринку, не зважаючи на банкрутство компанії франчайзера. Ці факти свідчать про різну інтегрованість франчайзі в організаційній структурі управління міжнародного франчайзера відповідно до цільового ринку.

За прогнозними даними Всесвітньої туристичної організації кількість туристичних прибуттів в світі знизиться на 20–30% із-за подій спричиненими COVID-19, що скоротить очікуваний дохід на 300-450 млрд дол США (UNWTO, 2020, March, 27). Такий прогноз поверне галузь до показників семирічної давнини, що вимагає холістичного підходу до відновлення показників туризму (Redko, 2015). І в такій ситуації корпоративна підтримка франчайзерів стане одним із способів стабілізації роботи франчайзі на ринку при відновленні попиту.

Основними рисами європейської моделі ділового франчайзингу в туризмі є:

- вертикально інтегрована структура управління (агент - оператор – оператор на прийомі), в якій оператор створює турпродукт, що користується масовим попитом;
- сильний національний маркетинговий менеджмент, спрямований на стимулювання попиту й охоплення цільового ринку брендом;
- мінімальна територіальна ексклюзивність франчайзі, спрямована на підсилення позицій бренду;
- довгострокові франчайзингові угоди, що включають жорсткі умови співпраці;
- чітко розроблена система мотивації для успішних франчайзі в межах мережі.

Основними рисами української моделі ділового франчайзингу в туризмі є:

- гнучка структура управління, що дозволяє адаптуватися до змін на туристичному ринку, максимально швидко реагувати на них;
- мінімальна інноваційність туристичного продукту для задоволення масового попиту;
- можливості співпраці франчайзі з іншими туристичними операторами на умовах аутсорсингу;
- короткострокові франчайзингові угоди, що передбачають лояльніші умови співпраці, порівняно з європейськими;
- орієнтація на виконання планів продажів, а не на якісний сервіс, задля отримання підвищеної комісії.

5. Висновки

1. Визначено загальні умови здійснення туристичної діяльності на принципах ділового франчайзингу. Це дозволяє констатувати, що франчайзинг є динамічним й прогресивним способом ведення бізнесу й кооперації можливостей, які допомагають туроператорам активно просувати свій турпродукт на ринок.
2. Порівняно з європейським український франчайзинг являє собою недосконалу модель партнерства бізнес-формату, в основі якої лежить сформована концепція розвитку міжнародного бізнесу, адаптована під можливості, потреби і перспективи національного ринку туризму.

3. Новизною проведеного дослідження є уточнення умов провадження туристичної діяльності на засадах франчайзингу в розвинених країнах Європи і в Україні. Виділені характерні риси моделі європейського ділового франчайзингу й українського ділового франчайзингу. Особливості європейської моделі полягають у чітко визначеній вертикально інтегрованій структурі управління, сильному національному маркетинговому менеджменті, довгостроковості франчайзингових угод, додатковій вмотивованості франчайзі. Особливостями української моделі ділового франчайзингу визначено гнучкість структури управління, мінімальну інноваційність турпродукту, лояльні умови договору франчайзингу, слабкий контроль франчайзі з боку франчайзера, орієнтація на нарощування обсягів продажів, а не на якість сервісу.
4. Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у можливому їх застосуванні туристичними агенціями при прийнятті рішення про приєднання до франчайзингової мережі й туроператорами при вирішенні питань диверсифікації прогнозованих ризиків бізнесу.
5. В наслідок економічної кризи в туристичному бізнесу перспективним напрямом подальших досліджень з цієї проблематики є пошук шляхів стабілізації діяльності мережевого бізнесу в туризмі.

6. Фінансування

Дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

7. Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

References

- Anextour (2020). Anextour.com.ua: Franchising. ANEX Tour. Retrieved from <http://anextour.com.ua/page/276/franchising-anex-ua> [Accessed 15 April 2020].
- Baresa, S., Ivanovic, Z., & Bogdan, S. (2017). Franchise business as a generator of development in Central Europe. *UTMS Journal of Economics*, 8(3), 281–293. Retrieved from <http://www.utmsjoe.mk/files/Vol.%208%20No.%203/UTMSJOE-2017-0803-07-Baresa-Ivanovic-Bogdan.pdf>.
- Becky, M. (2019, March). The three types of franchise system Point Franchise. Retrieved from <https://www.pointfranchise.co.uk/articles/the-three-types-of-franchise-system-4781/> [Accessed 13 April 2020].
- Business Queensland (2016). Advantages and disadvantages of buying a franchise. Retrieved from <https://www.business.qld.gov.au/starting-business/buying-business/buying-franchise/advantages-disadvantages>.
- Calderon-Monge, E., Pastor-Sanz, I., & Huerta-Zavala, P. (2017). Economic Sustainability in Franchising: A Model to Predict Franchisor Success or Failure. *Sustainability*, 9(8), 1419. doi:10.3390/su9081419.
- Choriy, M.V. (2016). The effectiveness of franchising as a form of organization of restaurant business. *Bulletin of the National university "Lviv Polytechnic". Series: Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development: Collection of Scientific Papers*, 851, 118–127. Retrieved from http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/37661/1/h6_118-127.pdf (in Ukrainian).
- Coraltravel (2020). Franchising.coraltravel.ua: Coral Travel Networks office opens [Video file]. Retrieved from

- <http://franchising.coraltravel.ua/#video> [Accessed 15 April 2020].
- Franchise + you = success. Retrieved from <http://www.travellinesexpress.com/franchise-facts.htm>. [Accessed 15 April 2020].
- Pro franchayzynyh - Pro kompaniyu [About franchising - About the company] Franchise Group [Franchisegroup.com.ua](https://franchisegroup.com.ua). Retrieved from <https://franchisegroup.com.ua/about-company/franchising/>. [Accessed 15 April 2020].
- Franchising.Ua – Franchising.ua: Tourism. Coral Travel. Retrieved from <https://franchising.ua/franshiza/227/coral-travel/>. [Accessed 15 April 2020].
- Grynyk, T., & Krupsky, O.P. (2014). Franchayzynyh yak instrument formuvannya orhanizatsiynoyi kul'tury turystychnykh pidpryyemstv [Franchising As a Tool for the Formation of Organizational Culture in Tourism]. *Aktual Problems in Economics*, 1 (163), 145-154 (in Ukrainian).
- IFA (2019). Expanding a business by franchising. *International franchise association*. Retrieved from https://www.franchise.org/sites/default/files/2019-05/Expanding-a-Business-by-Franchising-full-article_o.pdf.
- IFA (2020). Retrieved from <https://www.msaworldwide.com/blog/the-international-franchise-association-ifa/>.
- Karyagin, Yu.O., Timoshenko, Z.I., Demura, T.O., Munin, G.B. (2009) Marketing turproduktu. Pidruchnik. [Tourism product marketing]. Rozdil 8. Franchajzing u turistichnomu biznesi. K. Kondor (in Ukrainian).
- Krupna, I.A., Wenger, E.I. & Bastrakov, D.A. (2016). Analiz propozicij turistichnih franshiz na vitchiznyanomu rinku [Analysis of offers of tourist franchises in the domestic market]. *Economic Forum*, 1, 10-20. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_4 (in Ukrainian).
- Mandria.ua (2019, Nov. 18). Rating of the most reliable tour operators for tourists and agents. Summer 2019. Retrieved from <https://www.mandria.ua/all/81873>. [Accessed 20 April 2020].
- Massetti, R. (2020). 5 Types of franchises. Retrieved from <https://www.thefranchisebuilders.com/2013/09/20/types-franchises-2/> [Accessed 15 April 2020].
- Melnychenko, S., & Tkachuk, T. (2015). Franchajzingovi merezhi turistichnih pidpryyemstv [Franchising networks tourist enterprises]. *Bulletin of KNTEU*, 4, 30-42. Retrieved from <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2015/04/4.pdf>. [Accessed 15 April 2020] (in Ukrainian).
- Ovsyanik, V. (2019, Oct. 10). Anex Tour is ahead of Turkish volumes [Turprofi.com.ua](http://www.turprofi.com.ua). Retrieved from <http://www.turprofi.com.ua/rejtingi/2963-kto-skolko-turistov-prinyal-v-turtsii>.
- Ovsyanik, V. (2020, Jan. 21). Top 30 largest tour operators in Ukraine [Turprofi.com.ua](http://www.turprofi.com.ua). Retrieved from <http://turprofi.com.ua/rejtingi/3088-top-30-samykh-krupnykh-turoperatorov-ukrainy>.
- Pegas Touristik. (2020). [Pegast.com.ua: Franchising](https://pegast.com.ua/ru/agency/franchising/). Retrieved from <https://pegast.com.ua/ru/agency/franchising/>. [Accessed 15 April 2020].
- Redko, V. (2014). Osoblivosti holistichnogo upravlinnya v turizmi [Features holistic management in tourism]. *Bulletin of the National University of Water and Nature Management*. *Economy*, 1, 331-338 (in Ukrainian).
- Riikka Lavonen (2010). *Franchising as a potential growth strategy for a small enterprise*. (Bachelor's Thesis). Business Management. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/38021543.pdf>.
- Samodai, V.P., & Nosova, A.A. (2012). Franchajzingovi vidnosini v turistichnij industriji yak perspektivnij napryamok rozvitku biznesu [Franchising relations in the tourism industry as a promising direction of business development]. *Visn.Sum. state. un-tu. Avg. Economy*, 2, 116-122 (in Ukrainian).
- Sayabaev, K.M., & Zhansagimova, A.E. (2016). Finance, franchise and their impact on tourism. *Journal of internet banking and commerce*, 21, 3. Retrieved from <http://www.icommercecentral.com/open-access/finance-franchise-and-their-impact-on-tourism.php?aid=83752>.
- Seid, M., & Thomas, D. (2006). Franchising For Dummies. Chapter 1: *The Power of the Brand: Franchising and You*. Retrieved from <https://catalogimages.wiley.com/images/db/pdf/9780470045817.excerpt.pdf>.
- Sen, K. C. (1993). The use of initial fees and royalties in business-format franchising. *Managerialand and Decision Economics*, 14 (2), 175-190. doi:10.1002/mde.4090140209.
- Shevchuk, E.O. (2017). Franchajzingovi vidnosini v turistichnomu biznesi: oblikovo-kontrolnij aspekt [Franchising partnership in the tourism business: accounting-control aspect]. *Economy & society*, 10, 832-837. Retrieved from http://economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/141.pdf (in Ukrainian).
- Sims, S. (2019, Sept. 23). How Could Travel Giant Thomas Cook Fail? The New York Cites. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2019/09/23/travel/why-thomas-cook-travel-collapsed.html>.
- Solovyanchyk, A.V. (2015). Rozvytok franchaizynhovykh vidnosyn u turystychnij industriji [Development of franchise relations in the tourism industry]. *Business Inform*, 9, 217-223. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_9_34 [Accessed 15 April 2020].
- Sun, K.-A., & Lee, S. (2019). Competitive advantages of franchising firms and the moderating role of organizational characteristics: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 281-289. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.07.007.
- Tkachenko, T., & Kostin, S. (2010). Franchising as an innovative form of business in the tourist industry of Ukraine. *Scientific notes of Vernadsky Taurida National University. Economics and Management Series*, 23 (62), 3, 291-301.
- Tkachuk, T.M. (2015). Modern model of development of franchising tourist networks. *Bulletin of KNTEU*, 4 (102), 30-42.
- TPG (2020). [TPG.ua: Franchising](https://www.tpg.ua/ru/franchising/) Retrieved from <https://www.tpg.ua/ru/franchising/>.
- TUI (2020). [tui.ua: Franchising TUI travel agency](http://agent.tui.ua/Information-page/franchising/). Retrieved from <http://agent.tui.ua/Information-page/franchising/>.
- TUI (2020, March 16). TUI Ukraine – odna z kompanii TUI Group. Retrieved from <https://www.tui.ua/news/tui-ukraine-odna-z-kompanii-tui-group>. [Accessed 27 April 2020].
- Turprofi (2019, Jan. 19). Top 20 outbound tourism tour operators. [Turprofi.com.ua](http://www.turprofi.com.ua). Retrieved from <http://www.turprofi.com.ua/rejtingi/2639-top-20-turoperatorov-vyezdno-go-turizma>.
- UNWTO (2020, March 27). UNWTO: International tourism arrivals could fall by 20-30% in 2020. Retrieved from <https://web.unwto.org/2020-03/200327%20-%20COVID-19%20Impact%20Assessment%20EN.pdf>.

- Viajes Crisol (2020). Franquicias de Viajes: Franquicias-viajes.franquiciando.com. Retrieved from <http://franquicias-viajes.franquiciando.com/>. [Accessed 15 April 2020].
- Wainwright, K.J. (2007, July). Dual Organizational Structures in Franchising. Retrieved from <https://www.sfu.ca/~wainwrig/documents/post-doc-franchise.pdf>.
- Yabancı, O., & Erbaş, A. (2017). An Overview of Franchising in The Hospitality Industry of Turkey. *Journal of Business Research - Turk*, 9(1), 166–179. doi: 10.20491/isarder.2017.240.
- Yevtushenko, O., Haponenko, H., & Shamara, I. (2020) Analiz franchaizynhovoï diïalnosti na turystychnomu rynku Ukrainy [Analysis of franchising activities in the tourist market of Ukraine]. *Agrosvit*, 4, 52-57. Retrieved from http://www.agrosvit.info/pdf/4_2020/9.pdf. doi: 10.32702/2306#6792.2020.4.52.
- Zakharchenko, V.I., Korsikova, N.M., & Merkulov, M.M. (2012). Innovative management: theory and practice in the conditions of economic transformation. Kiev: TsUL.
- Derzhavna sluzhba statistiki Ukrainy (2019). Turistichna diïalnist v Ukrainy. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
- Franchaizynh - Franchising.Ua - Franchaizynh, Franshyza. Franchising.ua. Retrieved from <https://franchising.ua/slovník/franchayzing/1/>. [Accessed 15 April 2020].



This is an open access journal and all published articles are licensed under a **Creative Commons «Attribution» 4.0.**