

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: Удосконалення стратегічного менеджменту франчайзингової організації

Виконав:

Попов Дмитро Володимирович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Науковий
керівник:**

Цebro Яна Ігорівна
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Скопова Олена Сергіївна
к.е.н., завідувачка обліково-фінансового
відділення, спеціаліст вищої категорії,
викладач-методист ВСП «Сумський фаховий коледж СНАУ»

Суми – 2025

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність	073 «Менеджмент»
	ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:
завідувач кафедри
Альвіна ОРЕХОВА
«__» _____ 2025р.

(підпис)

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Попову Дмитру Володимировичу

- 1. Тема кваліфікаційної роботи:** «Удосконалення стратегічного менеджменту франчайзингової організації»
- 2. База практичного дослідження:** Товариство з обмеженою відповідальністю «Джет франчайзинг»
- 3. Керівник кваліфікаційної роботи:** к.е.н., доцент Яна ЦЕБРО
затверджена наказом по університету «25» листопада 2024 р. № _____
- 4. Строк подання студентом проєкту (роботи):** 10 грудня 2025 р.
- 5. Вихідні дані кваліфікаційної роботи.** Праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база за темою дослідження, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітична інформація Міністерства фінансів України, звітність підприємства, власні дослідження автора.
- 6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити).**
 - розглянути теоретичні основи стратегічного менеджменту франчайзингової організації;
 - охарактеризувати сутність та види франчайзингу як бізнес-моделі, а також його моделі;
 - здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Джет франчайзинг»;
 - провести стратегічний аналіз та аналіз конкурентів ТОВ «Джет франчайзинг»;
 - виявити стратегічні напрями розвитку організації;
 - запропонувати заходи удосконалення системи стратегічного управління через запровадження інструментів діджиталізації;
 - обґрунтування доцільності реалізації заходів;
 - сформулювати висновки.

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

Дмитро ПОПОВ
ім'я ПРІЗВИЩЕ

Дата отримання завдання «30» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2024 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2024 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень - червень 2025 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	липень-вересень 2025 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2025 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2025 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	01-05 грудня 2025 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	01-05 грудня 2025 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	10 грудня 2025 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	11 – 23 грудня 2025 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	24 грудня 2025 р.	Виконано

Керівник роботи

(підпис)Яна ЦЕБРО
ім'я ПРИЗВИЩЕ

Здобувач

(підпис)Дмитро ПОПОВ
ім'я ПРИЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Попов Дмитро Володимирович. «Удосконалення стратегічного менеджменту франчайзингової організації».

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра з менеджменту за освітньою програмою Менеджмент організацій і адміністрування спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено стратегічного менеджменту франчайзингової організації в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища. У роботі розкрито роль франчайзингу як ефективної моделі масштабування бізнесу, необхідністю підвищення якості стратегічних управлінських рішень, а також потреба адаптації франчайзингових структур до технологічних, економічних і регуляторних змін.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи стратегічного менеджменту франчайзингових організацій. Розкрито сутність і особливості франчайзингу як бізнес-моделі, узагальнено наукові підходи до визначення стратегічного менеджменту, проаналізовано види та моделі франчайзингу, а також визначено специфіку стратегічного управління у франчайзингових мережах. Особливу увагу приділено перевагам і ризикам франчайзингової діяльності та ролі стратегічного менеджменту у забезпеченні сталого розвитку організації. У другому розділі здійснено комплексний аналіз стратегічного менеджменту франчайзингової організації ТОВ «Джет франчайзинг». Проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування, оцінено організаційну структуру управління, кадровий потенціал і фінансово-економічні результати діяльності. Проведено стратегічний аналіз із використанням інструментів PEST-, SWOT- та конкурентного аналізу, що дало змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози його подальшого розвитку.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення стратегічного менеджменту франчайзингової організації. Сформовано систему стратегічних цілей і визначено пріоритетні напрями розвитку підприємства, запропоновано впровадження CRM-системи, яка дозволяє централізовано зберігати інформацію, планувати та організовувати робочі процеси, підвищувати контроль за діяльністю компанії. Це сприяє економії часу на повторюваних операціях, покращує внутрішню комунікацію, зміцнює взаємовідносини з клієнтами та позитивно впливає на фінансові результати підприємства. Проведено оцінку економічної ефективності запропонованих стратегічних рішень, що підтвердило їх доцільність і позитивний вплив на фінансовий результат у вигляді збільшення прибутку.

Результати дипломної роботи мають практичну значимість і можуть бути використані в діяльності франчайзингових організацій з метою підвищення ефективності стратегічного управління, удосконалення взаємодії з франчайзі та забезпечення довгострокового розвитку франчайзингової мережі.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, франчайзинг, франчайзингова організація, стратегія розвитку, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

Popov Dmytro Volodymyrovych. «Improvement of strategic management of a franchising organization».

Qualification work of the degree of Master in Management under the educational program Management of Organizations and Administration in the specialty 073 Management, Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025.

In the qualification work, the strategic management of a franchising organization under conditions of a dynamic and competitive market environment is investigated. The paper reveals the role of franchising as an effective model for business scaling, emphasizes the need to improve the quality of strategic managerial decision-making, and highlights the necessity of adapting franchising structures to technological, economic, and regulatory changes.

In the first chapter, the theoretical foundations of strategic management of franchising organizations are examined. The essence and features of franchising as a business model are revealed, scientific approaches to defining strategic management are generalized, the types and models of franchising are analyzed, and the specifics of strategic management in franchising networks are identified. Particular attention is paid to the advantages and risks of franchising activities and to the role of strategic management in ensuring the sustainable development of an organization. In the second chapter, a comprehensive analysis of the strategic management of the franchising organization LLC “Jet Franchising” is conducted. The external and internal environments of operation are analyzed, the organizational management structure, human resources potential, and financial and economic performance indicators are assessed. A strategic analysis using PEST, SWOT, and competitive analysis tools is carried out, which makes it possible to identify the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as the opportunities and threats to its further development.

In the third chapter, the directions for improving the strategic management of a franchising organization are substantiated. A system of strategic goals is formed and priority areas for enterprise development are determined. The implementation of a CRM system is proposed, which enables centralized data storage, planning and organization of work processes, and enhanced control over the company’s activities. This contributes to time savings on repetitive operations, improves internal communication, strengthens relationships with clients, and positively affects the company’s financial performance. An assessment of the economic efficiency of the proposed strategic solutions is carried out, confirming their feasibility and positive impact on financial results in the form of increased profits.

The results of the diploma thesis have practical significance and can be used in the activities of franchising organizations to enhance the effectiveness of strategic management, improve interaction with franchisees, and ensure the long-term development of the franchising network.

Keywords: strategic management, franchising, franchising organization, development strategy, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	10
1.1. Сутність та види франчайзингу як бізнес-моделі	10
1.2. Моделі франчайзингу	17
1.3. Особливості стратегічного менеджменту франчайзингової організації	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДЖЕТ ФРАНЧАЙЗИНГ»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Джет франчайзинг»	26
2.2. Стратегічний аналіз ТОВ «Джет франчайзинг»	40
2.3. Аналіз конкурентів ТОВ «Джет франчайзинг»	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДЖЕТ ФРАНЧАЙЗИНГ»	52
3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку організації	52
3.2. Удосконалення системи стратегічного управління	59
3.3. Запровадження інструментів діджиталізації у стратегічному менеджменті організації та оцінка їх ефективності	67
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні ринкові умови, які характеризуються динамічністю та високим рівнем конкуренції, вимагають від компаній здатності адаптуватися та оперативно реагувати на зміни, використовуючи наявні ресурси з максимальною ефективністю. Щоб підприємства виживали як продукт свого середовища, вони повинні змінюватись та адаптуватися до змін. Такі події та зміни, як економічна структура, що розвивається і змінюється, індивідуальне зростання і суттєве зрушення в очікуваннях і перевагах клієнтів, викликане цим розвитком, загострення конкурентних умов в результаті технологічного розвитку та глобалізація, вплинули на управління. В результаті на перший план вийшли концепції стратегічного управління та реінжинірингу. Основою всіх цих систем є підвищення організаційної ефективності та забезпечення конкурентної переваги.

Аналіз стану наукової розробки проблеми. Дослідженням ключових елементів ефективного стратегічного управління підприємством займалися як зарубіжні, так і українські науковці. Серед найбільш відомих дослідників, які суттєво вплинули на розвиток цієї тематики, можна виділити таких вчених: Фомішина, В., Федорова, Н., Огородник, Р. [25], Козій Н. С., Кізілова В. О. [7], Присвітла О. В. [13], Hayes A. [31] та інші.

Незважаючи на велику кількість досліджень, залишається багато питань стосовно теоретичних аспектів сутності стратегічного управління та підвищення його ефективності для успішного функціонування підприємства.

Мета та завдання. Метою дослідження є обґрунтування та розробка теоретико-методичних положень і прикладних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного менеджменту франчайзингової організації.

Для досягнення мети дослідження були поставлені наступні завдання:

- охарактеризувати теоретичні основи стратегічного менеджменту франчайзингової організації;

- дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Джет Франчайзинг»;
- провести стратегічний аналіз та аналіз конкурентів ТОВ «Джет Франчайзинг»;
- визначити стратегічні напрями розвитку організації;
- обґрунтувати та провести оцінку ефективності запровадження інструментів діджиталізації у стратегічному менеджменті організації ТОВ «Джет Франчайзинг».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є система стратегічного менеджменту франчайзингової організації.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного менеджменту франчайзингової організації.

Методи досліджень. Для досягнення мети та виконання поставлених завдань використано комплекс: теоретичні методи – використано проблемний аналіз та системний аналіз, що дозволив структурувати понятійно-категоріальний апарат дослідження, виявити закономірності, суперечності та тенденції розвитку стратегічного менеджменту; емпіричні методи – моніторинг первинної документації підприємства (звітності, внутрішніх регламентів) дозволив отримати емпіричну базу для оцінки ефективності управлінських рішень у період 2022–2024 років; математичні та статистичні методи – застосовано методи середніх величин, порівняння та структурного аналізу для оцінки динаміки активів, капіталу, прибутковості та рентабельності підприємства; графічний метод, використано для візуального відображення змін у структурі активів і динаміці фінансових показників підприємства.

Елементи наукової новизни. Удосконалено методичний підхід до формування стратегічного менеджменту франчайзингової організації шляхом інтеграції стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища з системою оцінювання ефективності діяльності франчайзі;

запропоновано поєднання інструментів стратегічного менеджменту з цифровими засобами моніторингу діяльності франчайзі з метою своєчасного коригування стратегічних рішень.

Практична значимість одержаних результатів Розроблені стратегічні напрями розвитку, а також підходи до оцінювання економічної ефективності управлінських рішень можуть бути використані керівництвом франчайзингових компаній у процесі формування та реалізації стратегій розвитку, контролю результативності діяльності франчайзі та прийняття управлінських рішень.

Апробація результатів роботи. 1. Попов Д. Особливості управління франчайзинговою організацією. *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Modern Perspectives on Global Scientific Solutions» (December 2-4, 2024. Bergen, Norway).* European Open Science Space, 2024. P. 151-152.

2. Попов Дмитро. Стратегічні напрями розвитку франчайзингової компанії. *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» / за заг. ред.: І. І. Рекуненка, В. В. Сулим. Суми : Сумський державний університет, 2025. С. 78-80.*

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел 30 найменувань, додатків. Текст кваліфікаційної роботи викладений на 67 сторінках, робота містить 16 таблиць та 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та види франчайзингу як бізнес-моделі

Аналіз сучасної економічної літератури свідчить, що універсального й чіткого визначення поняття «франчайзинг», яке б повною мірою відображало його специфіку, не існує. Найчастіше франчайзинг трактують як [1–8]:

- особливу форму ліцензування;
- різновид специфічного інвестування;
- модель вертикальної інтеграції великих і малих підприємств через систему франшиз;
- формат кооперації учасників ринку різного масштабу;
- спосіб просування та реалізації товарів чи послуг;
- інструмент стратегічного маркетингу;
- метод організації та ведення бізнесу;
- форму економічної взаємодії.

Усі ці підходи відображають окремі аспекти комплексного феномену, що може набувати різних форм і проявів, тому можливі численні класифікації за різними критеріями - видом діяльності об'єкта франчайзингу, кількістю франшиз, стратегією розвитку мережі, структурою франшизної системи, позицією франчайзера у каналі збуту, вартістю франшизи тощо [3; 6; 8].

В економічній літературі відсутня єдність поглядів у трактуванні поняття «франчайзинг», його змісту та сутності (табл. 1.1).

Більшість як зарубіжних, так і українських науковців приділяли увагу дослідженню теоретичних аспектів цього поняття. Американський дослідник франчайзингу Дж. Хедфілд підкреслює, що зміст дефініції «франчайзинг» визначається тим, з якої позиції - франчайзера чи франчайзі - здійснюється її інтерпретація [3, 4].

Таблиця 1.1 – Теоретичні визначення поняття «франчайзинг»

Джерело	Визначення поняття
Hayes A. [31]	franchising – це всі права і свободи єпископатів, надані королівською короною в 1559 р.; - franchises – ярмарки, ринки та інші місця, відведені для торгівлі
Merriam-Webster: America's Most Trusted Dictionary [28]	привілеї або пільги, надані урядом чи монархом
Присвітла О. В.[13]	- «пільгове підприємництво» = «франчайзинг». - франчайзинг – метод продажу товарів та послуг, застосування якого є практично безмежним
Ян Мюррей [28]	франчайзинг – певний формат, комплекс прав та обов’язків, пакет, який франчайзер продає власнику франшизи
Фомішина, В., Федорова, Н., Огородник, Р. [25]	франчайзинг – вертикальна асоційована торгово-посередницьку структуру. Під вертикальністю розуміються те, що одна із технічних ланок франчайзера, який очолює всю структуру від виробництва до збуту продукції, надається франчайзером франчайзі. Саме в такому розумінні франчайзинг розглядається не як монополізм, а, швидше, як розподіл праці між франчайзером та франчайзі
Козій Н. С., Кізілова В. О. [7]	франчайзинг – договір, згідно якого виробник чи одноосібний розповсюджувач товарів чи послуг, захищених товарним знаком, надає виключні права на поширення на даній території своєї продукції незалежним роздрібним продавцям в обмін на одержання від них роялті і збереження технології виробничих операцій

Узагальнивши та проаналізувавши наявні підходи, можна дійти висновку, що франчайзинг ґрунтується на договірних відносинах, які передбачають надання прав на тимчасове користування певними об’єктами власності.

В підприємницькій практиці всього світу існують різноманітні види франчайзингу, які можна класифікувати за різними ознаками:

- за ступенем готовності продукції, яку отримує франчайзі;
- за сферою діяльності;
- залежно від кількості підприємств, якими володіє франчайзі.

Вибір того чи іншого виду франчайзингу залежить від багатьох факторів, основними з яких є такі:

- виду господарської діяльності;
- стабільності франчайзера і його місця на ринку товарів і послуг;
- особливостей ринку місцевого франчайзі.

За ступенем готовності продукції, яку отримує франчайзі для реалізації на практиці виділяють три основних види франчайзингу - товарний, виробничий і діловий (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Види франчайзингу за ступенем готовності продукції, яку отримує франчайзі для реалізації

Вид франчайзингу	Сутність
Товарний франчайзинг (франчайзинг продукту)	франчайзинг у сфері торгівлі щодо продажу готового товару. Франчайзером зазвичай є виробник, що продає продукт чи напівфабрикат дилеру-франчайзі. Останній здійснює передпродажне та післяпродажне обслуговування покупців продукції франчайзера і відмовляється від продажу товарів конкурентів
Виробничий франчайзинг	франчайзинг на виробництво товарів, відповідно до якого фірма, що володіє технологією виготовлення якогось продукту, продає місцевим або регіональним заводам сировину для виготовлення. Дрібна фірма в даному випадку не просто виступає під торговою маркою франчайзера і реалізує його продукцію та послуги, але й входить у повний цикл господарської діяльності великої корпорації, чітко дотримуючись вимог до технологічного процесу, якості, навчання персоналу, виконання плану продажів, оперативної звітності тощо
Діловий франчайзинг (франчайзинг бізнес-формату)	франчайзер продає ліцензію приватним особам чи іншим компаніям на право відкриття магазинів, кіосків, або цілих груп магазинів для продажу покупцям набору продуктів і послуг під ім'ям франчайзера. Відповідно до умов, франчайзі постійні сплачу певні грошові внески, а також виконує внески в рекламний фонд, що знаходиться у віданні франчайзера. Франчайзер може здати в оренду франчайзі основні фонди, запропонувати йому фінансування; він вправі також виступати і як постачальник для своїх франчайзі.

Джерело: [27]

На думку спеціалістів, товарний франчайзинг краще організувати в тому випадку, коли для збуту продукції франчайзі повинен володіти специфічними знаннями про подальше обслуговування або застосування обраного товару. Досить часто реалізація даного виду франчайзингу спостерігається в автомобільній сфері.

Підприємства, які хочуть зберегти таємницю виробництва, застосовують виробничий франчайзинг. Частіше за все даний вид франчайзингу реалізується у харчовій промисловості («Mars», «Nestlé», «Danone») або при виробництві безалкогольних напоїв. Наприклад, компанія «Coca-Cola» надає своїм франчайзі концентрат напою. Вони виготовляють напій, обов'язково дотримуючись технології виробництва, а потім продають його під маркою компанії – франчайзера.

Найбільш популярним є діловий франчайзинг. При такій формі франчайзі не просто отримує ліценцію від компанії, а повністю дотримується концепції ведення певного бізнесу, мале підприємство повністю залучене у повний цикл виробництва товару.

Також види франчайзингу різняться відповідно до того, якою кількістю підприємств володіє франчайзі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Види франчайзингу залежно від кількості підприємств, якими володіє один франчайзі

Франчайзинг	Вид договору	Сутність
Одноелементний франчайзинг	Договір експлуатації франшизи з одного приміщення	Означає, що для франчайзі надається право відкриття лише одного франчайзингового підприємства за певною адресою
Багатоелементний франчайзинг	Договір експлуатації франшизи з багаточисленних приміщень та договір розвитку території (area development agreement).	Франчайзі отримує право відкриття на визначеній території більше одного франчайзингового підприємства (їх кількість та місцезнаходження визначаються умовами відповідного договору). Таке право називають «територіальною франшизою». До договорів, опосередковуючих багатоелементний франчайзинг, належить
Комбінаційний франчайзинг	Договори двох рівнів: 1) договори між франчайзерами; 2) договори між франчайзерами і франчайзі	Передбачає експлуатацію кількох різних франшиз (франшиз, пропонованих різними франчайзерами) з одного й того самого приміщення. При цьому кожний окремий франчайзі володіє лише частиною активів одного господарюючого суб'єкта

Джерело: [25]

Існує і дещо інша класифікація видів франчайзингу відповідно до функціоналу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Види франчайзингу за сферою діяльності

Вид	Сутність
Збутовий франчайзинг	Використовується виробником товару для побудови єдиної розгалуженої збутової мережі, функціонування якої перебуває під його контролем.
Торговельний франчайзинг	Торговельна організація відкриває мережу своїх магазинів, які юридично не є її структурними підрозділами, філіями або дочірніми підприємствами
Франчайзинг у сфері послуг	Типовим прикладом є мережі фірмових готелів, ресторанів, аудиторських, юридичних, консалтингових фірм

Джерело: [13]

З наведеної таблиці можемо підкреслити, що сфери застосування франчайзингових договорів є достатньо різноманітними. Як і будь-який інший спосіб ведення бізнесу франчайзинг має свої переваги і недоліки (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Переваги франчайзингу

Переваги	Сутність
1	2
Франчайзинг приносить додаткові гроші для розповсюдження бізнесу	Якщо компанія прагне до розвитку на регіональному, національному або міжнародному рівні, то будуть потрібні додаткові вкладення на програму розвитку. Їх можна створити за допомогою франчайзі. Франчайзі роблять початковий внесок, купуючи повний франчайзинговий пакет. Підписавши додатково кілька франчайзингових договорів з франчайзі, франчайзер зможе продавати їм інші послуги з менеджменту, такі як особлива підтримка по консалтингу і маркетингу. Обидві угоди (первісний продаж франшизи і продаж спеціальних послуг) є додатковим джерелом доходу для франчайзера
Франчайзі роблять додаткові виплати на підтримку послуг франчайзера	Усі працюючі франчайзі щомісяця платять франчайзеру за надання послуг – плата за франшизу. Частина цих грошей йде на надання послуг з підтримки франчайзі (навчання персоналу, консультанти тощо)
Франчайзинг відкриває можливості швидкого розширення на новому ринку і зміцнення своєї репутації на існуючому ринку	Збільшення кількості виплачуваних внесків дозволяє франчайзеру швидко та ефективно розвиватися на ринку. Саме франчайзі популяризують ім'я франшизи на нових ринках. Кожен окремий франчайзер одержує величезні переваги на всьому ринку оскільки франчайзі, швидко розширюючись на новому ринку і роблячи інвестиції в розвиток цього бізнесу в нових містах, створюють широку мережу бізнесу

Продовження до таблиці 1.5

1	2
Франчайзинг відкриває для споживача можливість більше дізнатися про продукт і послуги	З відкриттям нових підприємств, споживачі більше дізнаються про продукт і послуги. Це дуже важливо, тому що нова франшиза стає пізнаваною на ринку в міру надання своїх послуг. Численні франчайзингові підприємства на специфічному ринку відкривають економічний доступ до реклами в засобах масової інформації, що робить франчайзинг відомим серед більшого числа споживачів. Використання реклами приводить до збільшення продажів і прибутку в кожному підприємстві франчайзингової системи
Успіх франчайзингової системи при створенні нових бізнес-концепцій.	Успіх франчайзингової компанії багато в чому залежить від перевіреності і прибутковості бізнес-концепції. Франчайзер розвиває свою концепцію бізнесу і доводить її прибутковість на прикладі власних магазинів. Франчайзер розділяє свій досвід з усіма франчайзі системи, надаючи їм можливість вести свій бізнес так само успішно. Тому, якщо компанія хоче дізнатися, чи можливо перетворити їх бізнес в успішну франшизу, вони повинні просто подивитися наскільки успішно пройшло таке перетворення в іншому, схожому бізнесі

Джерело: [24]

Феномен широкого поширення і швидкого розвитку франчайзингу полягає, по-перше, у взаємній вигоді як для франчайзера, так і для франчайзі і, по-друге, в зниженні бази оподаткування. Сенс і орієнтація франчайзингу на успіх для його учасників - фактори, які відрізняють його від інших концепцій бізнесу. Їх можна виразити лише одним всеосяжним словом: система, яка передбачає наявність різноманітних додаткових послуг і пільг. Відмінною рисою франшизи є не продукт або послуга самі по собі, а якість системи [11]. Список переваг франчайзингу є достатньо великим, саме через це багатьох підприємців і приваблює такий спосіб ведення бізнесу, однак, на практиці існують також певні ризики франчайзингу (табл. 1.6).

Отже, франчайзингова компанія підходить, в першу чергу, для тих, хто хоче заощадити час. Відкриття франчайзингового бізнесу різко скорочує важливі ресурси, адже запуск бізнесу відбувається в досить короткий термін. Але в той же час у франчайзі обмежені можливості для розширення свого бізнесу.

Таблиця 1.6 - Ризики франчайзингу

Ризики	Сутність
1	2
Неповна чи невчасна виплата внесків	Франчайзери встановлюють структуру виплат за наданий сервіс, приймаючи за основу відсоток від загальної суми продажів на кожному підприємстві. Франчайзі зобов'язані надавати звіт про загальну суму продажів франчайзеру для того, щоб визначити суму оплати за сервіс. Франчайзі може спробувати приховати суму продажів і надати неповний звіт для того, щоб знизити внесок своєму франчайзеру
Труднощі збереження конфіденційності комерційної таємниці.	Робота будь-якої франчайзингової системи заснована на принципах і стандартах, що є інтелектуальною власністю франчайзера. Ці принципи бізнесу є комерційною таємницею і є основою успіху франчайзингової системи. Франчайзі отримує доступ до комерційних секретів, проходячи навчання по програмі франчайзера. І хоча франчайзинговий договір забороняє франчайзі розголошувати подібну інформацію, все одно це трапляється. Франчайзеру складно з цим боротися, тому, якщо йому не вдається виробити ефективні заходи, то вся франчайзингова система може сильно постраждати
Вплив погано працюючих франчайзингових підприємств	Більшість споживачів сприймають кожн франчайзингове підприємство як частину одного ланцюг підприємств, що працюють під єдиним товарним знаком. І якщо який-небудь франчайзі погано веде свій бізнес, то це знижує імідж всієї франчайзингової мережі
Вихід з франчайзингової системи успішно працюючих 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 захоче відкрити свій власний бізнес, який буде представляти пряму конкуренцію франчайзеру

Джерело: [24]

Якщо говорити в цілому, то за допомогою франчайзингу можна за відносно незначних ризиків розвинути успішну економічну модель бізнесу, яка приносить великі доходи [12]. Франчайзингова стратегія допомагає поширювати новітні технології, а це позитивно впливає на розвиток економіки країни та допомагає залучати іноземних інвесторів.

1.2. Моделі франчайзингу

Сутність класичної моделі франчайзингу полягає в тому, що компанія-франчайзер на визначеній території надає окремому підприємцю або групі підприємців (франчайзі) ліцензію (франшизу) на виробництво продукції, торгівлю товарами чи надання послуг під власною торговельною маркою. В обмін на це франчайзі, згідно з умовами конкретної франшизи, здійснює передбачені договором платежі - разовий паушальний внесок та регулярні роялті.

Класична франчайзингова модель, з одного боку, допомагає малому бізнесу уникнути типових труднощів старту та організації власної справи, а з іншого - накладає певні обмеження, оскільки франчайзер контролює ключові процеси. Фактично такий тип франчайзингу виступає механізмом тиражування й масштабування бізнесу: франчайзер стандартизує та регулює всі елементи бізнес-системи - як видимі споживачеві, так і приховані (так звана модель «plug-and-play»). Такий формат вважається універсальним і може бути застосований у більшості сфер, окрім тих, де вирішальним є індивідуальний підхід або де важливу роль відіграють локальні особливості.

Світовий досвід показує, що зміни у вподобаннях споживачів, зокрема покоління Z, для якого не є типовою сталість бренд-лояльності, а також зростання запиту франчайзі на більшу свободу підприємницьких дій, сприяють поширенню так званих no-name концепцій. В основі таких моделей - не бренд, а унікальна ідея, інноваційні технології й сучасні формати навчання. Відсутність передачі торговельної марки значно здешевлює франшизу, що є вигідним для франчайзі, а також знижує репутаційні ризики для франчайзера. Це підтверджують дані рейтингу Entrepreneur Franchise 500 [14].

Зазначені тенденції спричинили появу гібридних моделей франчайзингового бізнесу, зокрема кастомізованого франчайзингу бізнес-формату, квазіфранчайзингу з брендом, квазіфранчайзингу та бранчайзингу. Перші три моделі відрізняються від класичної набором елементів, що

передаються франчайзі, тоді як франчайзинг змінює структуру права власності на франчайзинговий об'єкт.

Кастомізований франчайзинг бізнес-формату («вільний франчайзинг»).
Це персоналізована модифікація класичної моделі, яка надає франчайзі певний простір для творчості. Дотримуючись ключових стандартів (технології надання послуг, якості продукції тощо), франчайзі може впроваджувати нові позиції в асортимент, використовувати локальні інгредієнти, проводити маркетингові акції під місцеву аудиторію, коригувати графік роботи та адаптувати інші елементи відповідно до потреб ринку. Такий підхід сприяє персоналізації сервісу та дозволяє враховувати місцеві особливості.

Переваги моделі - можливість для франчайзі реалізувати власні ідеї, а для франчайзера - отримувати нові рішення, які можна масштабувати на всю мережу. Цей формат активно використовує, наприклад, мережа пекарень Great Harvest Bread Company.

Квазіфранчайзинг із брендом.

У межах цієї моделі франчайзі працює під власною назвою, але одночасно використовує спільний «парасольковий» бренд. Відоме ім'я франчайзера допомагає у позиціонуванні та підвищує довіру споживачів, а франчайзі сплачує роялті за право користування брендом. Цей формат особливо актуальний у готельно-ресторанному бізнесі преміум-сегмента, де високі ціни здатні покривати додаткові витрати на регулярні платежі [25].

Квазіфранчайзинг.

Передбачає передачу лише «back-of-house» компонентів - бізнес-моделі, ноу-хау, стандартів управління процесами, політик, процедур. Натомість «front-of-house» елементи - назва, логотип, дизайн приміщення - або не передаються зовсім, або передаються частково. Це дає франчайзі значну свободу у зовнішньому оформленні та оперативних рішеннях, але при цьому забезпечує підтримку франчайзера в ключових процесах (навчанні персоналу, переговорах із постачальниками, маркетингу тощо).

Модель є привабливою для молодих франшиз без сильної торговельної марки або для бізнесів, у яких бренд не є ключовою складовою вартості. Також вона підходить для підприємців, які прагнуть долучитися до мережі, але хочуть зберегти власний бренд. Крім того, формат може бути корисним для великих франчайзерів, які хочуть протестувати нову концепцію без ризику для репутації мережі.

Основний недолік - відсутність переваг сильного бренду: успіх франшизи залежить виключно від ефективності бізнес-процесів.

Попри те, що ефективність франчайзингу традиційно базується на високому рівні стандартизації системи, у сучасних соціально-економічних умовах дедалі помітніше зростає прагнення франчайзі до більшої самостійності. Це прагнення проявляється у двох ключових напрямках [31]:

- наданні франчайзером можливості індивідуалізувати окремі елементи бізнес-системи, що реалізується у форматі кастомізованого франчайзингу бізнес-формату;
- передачі лише базових, переважно внутрішніх компонентів системи (бізнес-процесів, ноу-хау) без передачі зовнішніх атрибутів - бренду, оформлення, айдентики - що лежить в основі моделей квазіфранчайзингу.

Бранчайзинг.

Особливістю бранчайзингу є спільне право власності на франчайзинговий об'єкт, яке належить одночасно франчайзеру та франчайзі. Така модель підсилює зацікавленість франчайзера у результатах партнерства і створює більш рівноправний формат взаємодії. Як і в класичному франчайзингу, франчайзі відповідає за оперативне управління бізнес-точкою, отримуючи від франчайзера тривалу консультативну підтримку та доступ до необхідних ресурсів - інформаційних, технічних тощо.

Франчайзі отримує можливість відтермінувати оплату за франшизу на період, поки франчайзинговий об'єкт перебуває у спільній власності сторін, а також набуває практичного досвіду управління бізнесом разом із

франчайзером. Для франчайзера така модель відкриває шлях до розширення мережі навіть у випадках, коли потенційний партнер не має достатнього стартового капіталу. Крім того, у разі успішної роботи закладу, може зрости його ринкова вартість, і тоді франчайзер реалізує свою частку за значно вищою ціною, ніж на етапі входу [10]. Тому франчайзинг можна розглядати як ефективний інструмент масштабування бізнесу, особливо тоді, коли франшиза потребує значних інвестицій [4].

Нові моделі та еволюція франчайзингу.

Сучасні модифікації франчайзингових систем - логічна відповідь на зміни у підприємницькому середовищі. Вони враховують потреби нового покоління франчайзі, які прагнуть автономії, та нових груп споживачів, які очікують більшої гнучкості та індивідуалізації сервісу. Поєднання традиційних елементів перевіреної бізнес-моделі з інноваційними механізмами дає змогу адаптувати франчайзингові системи до актуальних економічних і соціальних умов, що підвищує їхню ефективність і сприяє поширенню на світових ринках.

Поширення альтернативних моделей класичного франчайзингу, які поєднують стандартизовані бізнес-процеси з інноваційними та гнучкими елементами взаємодії, здатне суттєво стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу. Такі моделі допомагають формувати сучасну підприємницьку інфраструктуру, характерну для розвинених економік.

1.3.Особливості стратегічного менеджменту франчайзингової організації

Управління франчайзингом - це процес координації та підтримки відносин між франчайзером (власником бренду) та франчайзі (підприємцем, що купує право на бізнес) для забезпечення єдності, ефективності та прибутковості всієї мережі, включаючи передачу бізнес-моделі, контроль якості, навчання, маркетинг та фінансові розрахунки (роялті), згідно з чіткими умовами договору [12].

Ключові аспекти управління франчайзингом:

1. Розробка та впровадження стандартів: франчайзер надає готову бізнес-модель, операційні процедури, стандарти якості та брендбук, які франчайзі зобов'язаний дотримуватися.

2. Навчання та підтримка: початкове навчання персоналу та постійна операційна й маркетингова підтримка для франчайзі є критично важливими.

3. Фінансове управління:

- паушальний внесок (lump-sum payment) - разовий платіж за право використання бренду та технологій;
- роялті (royalty) - регулярні відрахування (відсоток від доходу або фіксована сума) за постійне користування системою.
- маркетингові внески - кошти на просування всієї мережі.

4. Контроль якості: франчайзер має право перевіряти дотримання стандартів, оскільки якість одного франчайзі впливає на репутацію всієї мережі.

5. Договірні відносини: чітке прописання прав, обов'язків сторін, умов розірвання та механізмів вирішення спорів є основою співпраці.

6. Розвиток мережі: франчайзинг дозволяє франчайзеру швидко розширювати бізнес без великих капіталовкладень, а франчайзі отримує перевірений бізнес із відомим брендом.

Український ринок франчайзингу порівняно молодий і стикається з низкою факторів, які стримують його розвиток, зокрема:

- економічною та політичною нестабільністю;
- високим рівнем тінізації економіки;
- недосконалістю правового регулювання франчайзингових відносин;
- браком стартового капіталу у підприємців;
- недостатньо розвиненими механізмами кредитування малого бізнесу;
- нестачею практичного досвіду роботи у франчайзингових системах та низькою обізнаністю щодо їхньої побудови [2; 5–8].

Попри зазначені проблеми франчайзинг в Україні демонструє стабільний розвиток і залишається одним з найбільш перспективних та відносно низькоризикових інструментів підприємництва [11].

Станом на початок 2025 року в Україні працювали 592 франчайзери, що управляли 23597 об'єктами. Лідером за кількістю франчайзингових точок виступає сфера послуг, далі – громадське харчування та роздрібна торгівля. Попри загальне скорочення кількості бізнесів на 15% у 2023-2024 роках, збільшилась кількість франшиз, що мають хоча б одну з таких характеристик:

- сильний бренд («Нова пошти», «М'сомаркет», «DniproM»);
- зручний формат у воєнний час (пивні магазини «Good beer», кав'ярні самообслуговування «Zernova»);
- можливість міжнародної експансії («Галя балувана» під брендом «Multicook», «Lviv Croissants», «П'яна вишня», «Чорноморка») [14].

Стратегічний менеджмент у франчайзинговій організації має низку унікальних рис, що відрізняють його від традиційних корпоративних моделей управління. Це зумовлено багаторівневою природою франчайзингу, поєднанням централізованого стратегічного керівництва та децентралізованої операційної діяльності партнерів-франчайзі.

1. Подвійна структура управління: центр – мережа

Франчайзинг передбачає розподіл управлінських повноважень між:

- франчайзором (стратегічний рівень),
- франчайзі (операційно-тактичний рівень).

Це створює складну систему координації, де стратегічні рішення приймаються центральною компанією, а їх реалізація залежить від партнерів, що мають власні інтереси та ресурси.

2. Стандартизація як ключовий стратегічний механізм

Для збереження єдиної бізнес-моделі франчайзор формує:

- стандарти якості,
- операційні протоколи,
- правила сервісу,

- вимоги до брендингу,
- технологічні карти бізнес-процесів.

Стратегічний менеджмент у франчайзингу спрямований не лише на розвиток, а й на забезпечення тотожності послуг та продуктів у всіх точках мережі.

3. Стратегічний контроль, заснований на партнерських відносинах

Контроль у франчайзинговій системі не може бути жорстко адміністративним.

Він базується на:

- мотивації,
- підтримці,
- спільній вигоді,
- інформаційному моніторингу,
- навчанні та супроводі.

Франчайзер виконує функцію менторства, а не карального органу. Це змінює філософію стратегічного менеджменту - він має бути не лише директивним, а й підтримувальним.

4. Бренд як стратегічний актив

Для франчайзингової організації бренд - це центральний елемент стратегії.

Особливості:

- бренд задає стандарти поведінки,
- формує цінність для франчайзі,
- визначає конкурентні переваги,
- впливає на стратегічне позиціонування.

Будь-яка стратегічна помилка може масштабно вплинути на всю мережу, тому управління репутацією є критично важливим.

5. Масштабованість як стратегічний пріоритет

Стратегія франчайзингової компанії орієнтована не лише на прибуток, а й на:

- розширення географії,
- збільшення кількості точок,
- отримання ефектів масштабу,
- розбудову мережевої інфраструктури.

Тому стратегічне планування має враховувати логістику, локальні ринки, адаптацію моделі.

6. Орієнтація на інновації та технологічну синхронізацію

Франчайзингові мережі потребують:

- уніфікованих IT-систем,
- централізованих CRM/ERP платформ,
- інструментів аналітики,
- технологічних рішень для операцій.

Стратегічний менеджмент включає технологічну інтеграцію всіх франчайзі, щоб забезпечити єдине інформаційне середовище.

7. Висока залежність від правильного відбору франчайзі

Компанія повинна стратегічно управляти:

- критеріями відбору партнерів,
- системою оцінювання компетентностей,
- моделями співпраці,
- навчанням і сертифікацією.

Успіх мережі залежить від людського фактору, тому HR-стратегія інтегрується у загальну корпоративну стратегію.

8. Синергія централізації та гнучкої адаптації

Хоча стратегія централізована, франчайзі працюють у різних соціально-економічних умовах. Тому:

- частина стратегічних рішень адаптується локально,
- дозволяється варіативність маркетингової активності,
- моделі управління персоналом можуть відрізнитись.

Ця синергія є фундаментом стійкого розвитку мережі.

9. Використання мережевих ефектів

Франчайзинг забезпечує накопичення переваг через:

- спільну рекламу,
- позитивні відгуки,
- обмін практиками,

- ефект "снігопаду" брендової впізнаваності.

Стратегічний менеджмент враховує не лише внутрішні фактори, а й силу мережі як екосистеми.

Отже, стратегічний менеджмент франчайзингової організації - це система, що поєднує:

- централізоване стратегічне планування,
- децентралізовану реалізацію,
- стандартизацію бізнес-процесів,
- мережеві ефекти,
- підтримуючий контроль,
- технологічну інтеграцію,
- орієнтацію на швидке масштабування.

Його головна особливість - необхідність одночасно забезпечувати єдність мережі та підтримувати гнучкість локальних партнерів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДЖЕТ ФРАНЧАЙЗИНГ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Джет Франчайзинг»

ТОВ «Джет Франчайзинг», зареєстроване у місті Київ, є сучасним багатoproфільним підприємством, яке здійснює діяльність у сфері послуг, охоплюючи широкий спектр напрямів – від прокату товарів для спорту та відпочинку до організації конгресів і виставок, рекламної діяльності, дослідження ринкової кон'юнктури та операційної оренди активів. Така диверсифікована модель дозволяє компанії не лише залишатися гнучкою та конкурентоспроможною у мінливому бізнес-середовищі, але й ефективно використовувати потенціал кількох сегментів ринку одночасно.

Згідно з офіційними матеріалами, JetFranchise (ТОВ «Джет Франчайзинг») позиціонується як лідер у сегменті мікромобільності в Україні:

- Пропонує повноцінну франшизу зі своєю бізнес-моделлю, включно із вибором локації, стратегіями просування, навчанням, рекламною підтримкою та ексклюзивними умовами бренду.
- Надає власне програмне забезпечення (ПЗ), яке дозволяє контролювати роботу самокатів, аналізувати дані, має функціонал на кшталт “heatmap” для оцінки попиту, а також забезпечує законну захищеність даних.
- Співпрацює з виробниками, що дає доступ до вигідних умов на транспортні засоби - це знижує початкові витрати для франчайзі.
- Має мережу: охоплено 36 міст, понад 9 000 скутерів, близько 19 партнерів-франчайзі, понад 1 млн клієнтів.
- Гарантує операційний прибуток з першого дня роботи та окупність - від 50 % на рік, із чітким прогнозуванням показників бізнесу.

- Франчайзі отримують доступ до стажувань, експертної підтримки та можливість швидкого запуску.
- Приклад: ініціатори у Маріуполі змогли швидко відновитися через JetFranchise - відкрити бізнес у двох містах і вийти на стабільні 7 поїздок за сезон.

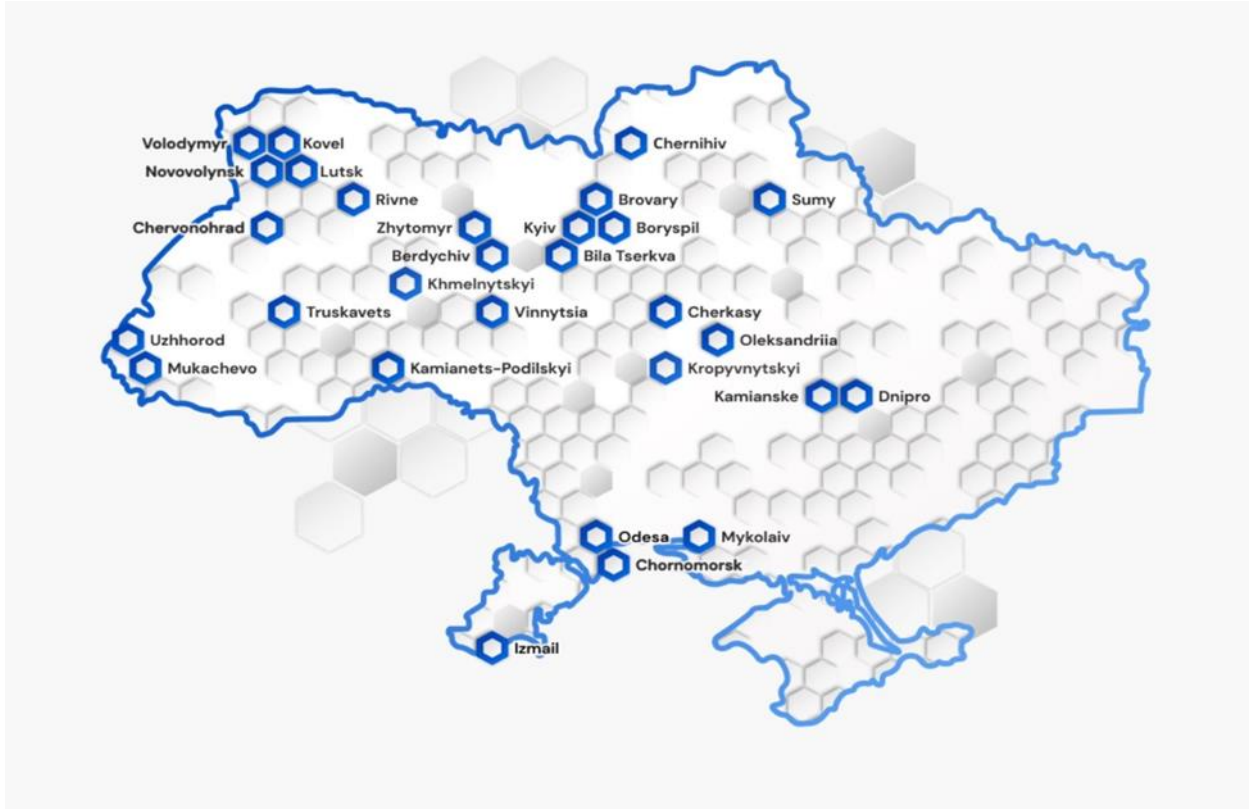


Рис.2.1 – Мережа франшиз ТОВ «Джет Франчайзинг»

Джерело: офіційний сайт ТОВ «Джет Франчайзинг»

Значущість діяльності підприємства зумовлюється тим, що воно виконує роль посередника між виробниками, клієнтами та кінцевими споживачами у різних секторах економіки, пропонуючи комплексні рішення для бізнесу та приватних осіб. У сфері прокату спортивного та відпочинкового обладнання компанія формує доступність активного способу життя, створюючи умови для розвитку масового спорту та рекреаційних практик. У сфері реклами та маркетингових досліджень підприємство сприяє підвищенню ефективності бізнес-комунікацій, допомагаючи іншим компаніям знаходити оптимальні інструменти для просування власних товарів і послуг.

Організація конгресів, конференцій та виставок забезпечує розвиток ділового середовища, сприяючи формуванню партнерських зв'язків та впровадженню інновацій, а операційна оренда активів дозволяє клієнтам уникати додаткових витрат на придбання обладнання, отримуючи доступ до сучасних технологій у зручному форматі.



Рис.2.2- Організаційна структура ТОВ «Джет Франчайзинг»

Джерело: розроблено автором

Вищий рівень управління представляє Генеральний директор (CEO), який виконує такі функції:

- стратегічне керівництво компанією;
- затвердження стандартів франшизи;
- прийняття ключових рішень щодо розвитку мережі.

Наглядова рада / Засновники (опціонально)

- контроль виконання стратегічних цілей;
- оцінка фінансової ефективності;

- погодження масштабних інвестицій.

Операційний директор (COO)

- управління всіма внутрішніми процесами;
- координація роботи франчайзі;
- контроль якості сервісу.

Підрозділи COO:

- Відділ операційного контролю
 - моніторинг роботи франчайзі, перевірки, аудит;
 - контроль виконання стандартів.
- Відділ логістики та релокації самокатів
 - переміщення техніки по місту;
 - керування командами нічної перезарядки.
- Технічний відділ (Service & Maintenance)
 - діагностика, ремонт та планове ТО;
 - контроль якості батарей;
 - закупівля запчастин.

Комерційний директор (CCO)

Відповідає за прибутковість мережі.

Підрозділи CCO:

- Відділ розвитку франчайзингу
 - пошук нових партнерів;
 - проведення презентацій;
 - формування франчайзингового пакету.
- Відділ роботи з ключовими клієнтами (B2G, B2B)
 - співпраця з міськими радами;
 - укладання договорів про зони паркування;
 - робота з бізнес-партнерами (ТРЦ, ВНЗ).

Директор з маркетингу (CMO)

Керує бренд-стратегією та залученням користувачів.

Підрозділи CMO:

- Digital-маркетинг
 - SMM, таргетинг, реклама в застосунку;
- PR та бренд-менеджмент
 - репутаційні кампанії;
 - просування екологічності та безпеки.
- Аналітичний відділ маркетингу
 - аналіз використання самокатів;
 - рекомендації для тарифів та локацій.

Технічний директор (СТО)

- розвиток IT-платформи;
- кібербезпека та підтримка мобільного застосунку.

Підрозділи СТО:

- IT-розробка та підтримка застосунку
- Відділ IoT та GPS-моніторингу
 - відстеження парку техніки;
 - запобігання крадіжкам та пошкодженням.
- Відділ автоматизації та аналітики
 - впровадження алгоритмів машинного навчання;
 - оптимізація розміщення самокатів.

Юридичний відділ

- оформлення договорів з франчайзі;
- захист торгової марки та програмного забезпечення;
- супровід у взаємодії з міською владою.

Відділ HR

- підбір та адаптація персоналу;
- навчання франчайзі та їхніх команд;
- розробка стандартів поведінки з користувачами.

Фінансовий відділ (CFO)

- контроль фінансових потоків;
- розрахунок моделей роялті;

- бюджетування та фінзвітність.

Організація має власний застосунок JET.UA, який є безкоштовний та доступний в App Store® та Google Play™.

Програмне забезпечення ТОВ «Джет Франчайзинг» забезпечує унікальну можливість створення платформи, яка повністю відповідає специфіці нашого бізнесу та вимогам ринку. Компанія контролює всі аспекти системи - від функціоналу та дизайну до логіки роботи, що дозволяє інтегрувати власний досвід у продукт і максимально задовольняти потреби клієнтів та партнерів.

Власна розробка ПЗ забезпечує гнучкість і швидкість впровадження нових функцій та оновлень, адаптованих до змін ринку та запитів користувачів. Постійне вдосконалення системи та інтеграція інновацій підвищують ефективність і зручність користування. Зокрема, розробляється модуль «heatmap», який графічно відображає аналітичні дані про споживчий попит у різних точках міста, що дозволяє приймати стратегічні рішення на основі точних даних.

Власна платформа забезпечує надійність, безпеку та масштабованість, дозволяючи концентрувати ресурси на розвитку бізнесу. Співпраця з LiqPay надає партнерам корпоративні пріоритетні умови та сервіс 24/7, що підвищує якість обслуговування та зручність фінансових операцій.

Система дозволяє повністю контролювати та аналізувати статистику користування самокатами, що сприяє обґрунтованим управлінським рішенням. Програмне забезпечення відповідає всім законодавчим вимогам, стандартам безпеки та конфіденційності даних, забезпечуючи їх повний захист.

Команда технічної підтримки постійно вдосконалює платформу, оперативно вирішує проблеми та адаптує функціонал до нових викликів ринку, що забезпечує сучасний рівень системи, високу ефективність роботи та задоволеність користувачів і партнерів.

Управлінська модель «Джет Франчайзинг» орієнтована на клієнтоцентричність і адаптивність. Попри складні умови економічної нестабільності, пов'язані з війною та загальною турбулентністю українського ринку, компанія демонструє здатність швидко перебудовувати бізнес-процеси, зберігаючи конкурентні переваги. Гнучке поєднання різних напрямів послуг дозволяє мінімізувати ризики та компенсувати можливі втрати у разі зниження попиту в окремих сегментах. Водночас диверсифікована структура діяльності потребує ефективної системи менеджменту, яка здатна забезпечувати координацію між усіма напрямками.

Аналіз діяльності ТОВ «Джет Франчайзинг» за 2022–2024 роки дозволяє комплексно оцінити стан і динаміку розвитку компанії в умовах багатовекторного бізнес-середовища. Для цього будуть досліджені три ключові аспекти: структура послуг, що формує основу бізнес-моделі; кадровий потенціал, який визначає якість реалізації послуг; та фінансові результати, що відображають ефективність управління та стійкість підприємства. Таке дослідження дає змогу визначити сильні та слабкі сторони діяльності, виявити основні тенденції та сформувати базу для подальших управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності і забезпечення стабільного розвитку компанії в майбутньому.

Дослідження складу та структури послуг у ТОВ «Джет Франчайзинг» є відправною точкою для розуміння специфіки діяльності компанії та оцінки її ринкових позицій. Саме структура наданих послуг формує основу бізнес-моделі підприємства, визначає напрямки спеціалізації та впливає на стабільність отриманих доходів. У випадку багатопрофільної компанії, такої як «Джет Франчайзинг», аналіз структури послуг дає змогу зрозуміти, які сегменти забезпечують основну частину виручки, а які перебувають на етапі становлення чи розвитку. Така інформація є фундаментальною для вироблення стратегічних управлінських рішень, адже від правильного балансу між різними видами послуг залежить конкурентоспроможність і стійкість компанії в умовах динамічного ринкового середовища. Представлені у таблиці

2.1 дані є вихідним матеріалом для визначення того, які напрями діяльності формують ядро бізнесу ТОВ «Джет Франчайзинг», а які потребують додаткової уваги для розширення їхнього потенціалу у майбутньому.

Таблиця 2.1 - Склад і структура послуг в ТОВ «Джет Франчайзинг» за 2022-2024 рр.

Послуги	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 2022 - 2024 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
Прокат товарів для спорту та відпочинку	1597,1	50,8	2905,7	42,8	2925,6	33,2	2476,1	42,3
Реклама	776,3	24,7	1827,5	26,9	2739,7	31,1	1781,2	27,6
Дослідження кон'юнктури ринку	477,9	15,2	1181,2	17,4	1886,9	21,4	1182,0	18,0
Організація конгресів та виставок	267,3	8,5	625,0	9,2	1109,8	12,6	667,4	10,1
Операційна оренда активів	25,8	0,8	254,4	3,7	146,2	1,7	142,1	2,1
Всього	3144,4	100	6793,8	100	8808,2	100	6248,8	100

Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє оцінити, які саме напрями діяльності ТОВ «Джет Франчайзинг» формують основу його бізнес-моделі та як змінювалася структура послуг у динаміці за 2022–2024 роки. Загальний обсяг виручки компанії за цей період продемонстрував суттєве зростання: з 3144,4 тис. грн. у 2022 році до 8808,2 тис. грн. у 2024 році, що свідчить про високі темпи розвитку та поступове розширення присутності на ринку. Проте не менш важливим є співвідношення окремих напрямів діяльності, яке відображає зміщення акцентів у бізнес-стратегії та адаптацію компанії до потреб клієнтів і змін кон'юнктури.

Лідуючу позицію у структурі доходів протягом усього періоду займав прокат товарів для спорту та відпочинку. У 2022 році на нього припадало понад половину всіх доходів (50,8%), однак у наступні роки частка поступово

знижувалася – до 42,8% у 2023 році та 33,2% у 2024 році. Незважаючи на абсолютне зростання виручки цього напрямку (до 2925,6 тис. грн. у 2024 році), його питома вага зменшувалася через більш динамічний розвиток інших видів послуг. Це свідчить про поступову диверсифікацію бізнес-моделі компанії та зниження залежності від одного сегменту, що є позитивним чинником з точки зору стратегічної стійкості.

Суттєво посилили свої позиції рекламні послуги, які з 24,7% у 2022 році зросли до 31,1% у 2024 році. Це означає, що компанія успішно нарощує присутність у сфері маркетингових комунікацій, яка є однією з найбільш динамічних у сучасній економіці. Аналогічну тенденцію демонструють і дослідження кон'юнктури ринку, частка яких зросла з 15,2% у 2022 році до 21,4% у 2024 році. Це свідчить про підвищений попит на аналітичні послуги та стратегічну важливість цього напрямку для бізнесу в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Ще одним перспективним напрямом є організація конгресів та виставок, питома вага якого у загальній структурі доходів зросла з 8,5% у 2022 році до 12,6% у 2024 році. Це вказує на відновлення ділової активності та збільшення попиту на заходи бізнес-комунікацій, що створює для компанії нові можливості у сфері івент-менеджменту. Поступове розширення цього сегменту формує сприятливі передумови для його подальшого розвитку, адже сучасний бізнес все більше потребує платформ для презентації продуктів, обміну досвідом та формування партнерських зв'язків.

Операційна оренда активів хоча і залишається найменшим сегментом у структурі доходів, однак демонструє цікаву динаміку. Якщо у 2022 році її питома вага становила лише 0,8%, то у 2023 році вона різко зросла до 3,7%, а у 2024 році скоротилася до 1,7%. Це може бути пов'язано з разовими масштабними контрактами або специфікою попиту, проте навіть у такому вигляді цей напрямок діяльності дозволяє компанії розширювати клієнтську базу та формувати додатковий дохід.

У підсумку можна зазначити, що ТОВ «Джет Франчайзинг» за 2022–2024 рр. пройшло шлях від домінування одного напрямку (прокат спортивних

товарів) до більш збалансованої структури, де вагому роль почали відігравати реклама, маркетингові дослідження та організація ділових заходів. Така трансформація свідчить про ефективну стратегію диверсифікації, орієнтовану на мінімізацію ризиків і забезпечення сталого розвитку. Динаміка структури послуг підтверджує здатність компанії адаптуватися до потреб ринку, що створює передумови для подальшого зміцнення її позицій у сфері багатопрофільних послуг.

У контексті багатопрофільної діяльності «Джет Франчайзинг» ефективне використання трудових ресурсів стає ще більш актуальним. Працівники мають виконувати різнопланові функції - від роботи з клієнтами у сфері прокату й оренди до організації масштабних ділових заходів, що вимагає високої гнучкості, професійної підготовки та здатності швидко адаптуватися до різних умов. Тому аналіз кадрових показників дає змогу не лише оцінити поточний рівень ефективності, але й визначити напрями вдосконалення системи управління персоналом, що забезпечать стабільний розвиток підприємства у майбутньому. Отже, виникає потреба представити дані у таблиці 2.2, які відображатимуть комплекс показників по кадровому потенціалу і результативності його використання.

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності працівників та ефективність використання трудових ресурсів в ТОВ «Джет Франчайзинг» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. у % до 2022 р.
	2022р.	2023р.	2024р.	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.	10	11	12	120,0
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по підприємству, днів	226	241	247	109,3
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,90	0,96	0,98	109,3
Надано послуг в цінах базового року, тис. грн.	3144,4	5877,0	6984,0	222,1
Продуктивність праці	314,4	534,3	582,0	185,1
Фонд оплати праці	1707,7	2133,5	2820,5	165,2
Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./міс.	14231	16163	19587	137,6

Джерело: розраховано автором за даними ф. 1-ПВ «Звіт з праці»

Аналіз даних таблиці 2.2 дозволяє всебічно оцінити динаміку кадрового потенціалу ТОВ «Джет Франчайзинг» та ефективність його використання у 2022–2024 роках. За цей період чисельність персоналу зросла з 10 осіб у 2022 році до 12 осіб у 2024 році, що становить 120% від початкового рівня. Таке зростання є свідченням поступового розширення масштабів діяльності компанії та зростаючих потреб у робочій силі. Важливо відзначити, що приріст кадрів був пропорційним до зростання обсягів послуг, що дозволяє підтримувати баланс між попитом на послуги та можливостями їх надання.

Середньорічна кількість відпрацьованих днів одним працівником підвищилася з 226 у 2022 році до 247 у 2024 році, що на 9,3% більше. Це свідчить як про підвищення інтенсивності праці, так і про покращення внутрішньої організації робочого процесу. Підтвердженням цього є динаміка коефіцієнта використання річного фонду робочого часу, який зріс із 0,90 у 2022 році до 0,98 у 2024 році. Отриманий результат демонструє високий рівень дисципліни та ефективності в організації робочих графіків, що є важливим чинником для компанії, яка надає широкий спектр послуг і повинна гнучко реагувати на потреби клієнтів.

Зростання обсягів наданих послуг у цінах базового року є особливо показовим. Якщо у 2022 році цей показник становив 3144,4 тис. грн, то у 2024 році він зріс до 6984,0 тис. грн, що у 2,2 рази перевищує початковий рівень. Це прямо свідчить про зростаючу результативність підприємства та його здатність масштабувати діяльність. При цьому продуктивність праці на одного працівника зросла з 314,4 тис. грн у 2022 році до 582,0 тис. грн у 2024 році, тобто майже на 85%. Це означає, що компанія не лише збільшила чисельність штату, але й досягла значного приросту ефективності роботи кожного працівника, що є показником якісної організації бізнес-процесів.

Динаміка фонду оплати праці також демонструє позитивні тенденції. Протягом аналізованого періоду він зріс із 1707,7 тис. грн у 2022 році до 2820,5 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 65,2%. Це зростання відображає як розширення штату, так і підвищення заробітної плати працівників. Середня

заробітна плата одного працівника за місяць зросла з 14231 грн у 2022 році до 19587 грн у 2024 році, що на 37,6% більше. Це говорить про активну політику компанії щодо мотивації персоналу, яка спрямована на збереження стабільності колективу та підвищення його лояльності. В умовах конкурентного ринку послуг та зростаючих вимог до якості обслуговування та професійних компетенцій працівників такий підхід є надзвичайно важливим для підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, аналіз кадрових показників ТОВ «Джет Франчайзинг» за 2022–2024 роки демонструє позитивну динаміку практично за всіма позиціями. Компанія наростила кількість персоналу, підвищила рівень використання робочого часу, суттєво збільшила продуктивність праці та забезпечила зростання доходів, що супроводжувалося адекватним підвищенням рівня оплати праці. Це свідчить про якісну кадрову політику та ефективну систему управління трудовими ресурсами, яка забезпечує узгоджене зростання обсягів діяльності, продуктивності та мотивації персоналу. Отримані результати формують міцну основу для подальшого розвитку кадрового потенціалу та підтверджують, що людський ресурс є ключовим чинником успіху ТОВ «Джет Франчайзинг» у сучасних умовах ринку послуг.

Фінансові результати діяльності підприємства є найважливішим індикатором його економічної стійкості, ефективності управлінських рішень та конкурентоспроможності на ринку. Для ТОВ «Джет Франчайзинг», яке працює у багатопрофільному середовищі й надає послуги у кількох сегментах одночасно, аналіз економічних показників має особливе значення, адже дозволяє оцінити, наскільки вдало компанія поєднує різні напрями діяльності та перетворює їх у стабільний дохід і прибуток. Чистий дохід, витрати, прибуток і рівень рентабельності - це ключові параметри, які не лише характеризують підсумки роботи підприємства, але й демонструють якість фінансового менеджменту, здатність оптимізувати витрати та ефективно використовувати наявні ресурси. Вивчення цих параметрів у 2022–2024 роках

(табл. 2.3.) дозволяє зрозуміти, наскільки успішно «Джет Франчайзинг» зміг реалізувати свій потенціал і сформувати фінансову основу для подальшого розвитку.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних економічних показників діяльності в ТОВ «Джет Франчайзинг» за 2022-2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. у % до 2022р.
Чистий дохід, тис. грн.	3144,4	6793,8	8808,2	280,1
Разом витрати, тис. грн.	3922,4	5479,4	6238,3	159,0
Чистий прибуток, +(-) тис. грн.	-778	1314,4	2569,9	-330,3
Рівень рентабельності, +(-) %	-19,8	24,0	41,2	+ 61,0 п.п.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Джет Франчайзинг» у 2022–2024 роках свідчить про кардинальні зміни у господарській діяльності та якісну трансформацію управлінських рішень. Початковий рік дослідження - 2022 - виявився для компанії складним: при чистому доході в обсязі 3144,4 тис. грн. витрати перевищили його й досягли 3922,4 тис. грн., що призвело до формування чистого збитку у розмірі 778 тис. грн. та негативної рентабельності на рівні -19,8%. Такий результат є свідченням високих стартових витрат, пов'язаних із організацією бізнес-процесів, інвестиціями у розвиток матеріально-технічної бази й маркетинговим просуванням, коли витрати переважають доходи.

Однак уже у 2023 році ситуація докорінно змінилася. Доходи компанії зросли більш ніж удвічі - до 6793,8 тис. грн., тоді як витрати склали 5479,4 тис. грн., що дало змогу отримати чистий прибуток у розмірі 1314,4 тис. грн. Повернення до позитивного фінансового результату супроводжувалося формуванням рентабельності на рівні 24,0%, що стало серйозним сигналом про зростання ефективності господарської діяльності та результативність прийнятих управлінських рішень.

У 2024 році компанія не лише закріпила позитивну тенденцію, але й досягла ще вищих фінансових результатів: чистий дохід сягнув 8808,2 тис.

грн., витрати - 6238,3 тис. грн., а чистий прибуток збільшився до 2569,9 тис. грн. Рівень рентабельності склав 41,2%, що означає зростання більш ніж на 61 процентний пункт порівняно з початковим 2022 роком. Це свідчить про те, що компанія змогла не лише вийти зі збиткової зони, але й досягти якісного зростання прибутковості, забезпечивши ефективну віддачу від вкладених ресурсів.

Таким чином, фінансові результати ТОВ «Джет Франчайзинг» у 2022–2024 роках демонструють типовий для молодого або трансформаційного бізнесу шлях: початкові збитки, пов’язані зі становленням, а потім - впевнений вихід на траєкторію стабільного зростання доходів, прибутку та рентабельності. Це підтверджує здатність компанії оперативно реагувати на виклики, оптимізувати витрати, підвищувати ефективність управління та створювати фінансові передумови для подальшого розвитку.

Узагальнюючи результати аналізу діяльності ТОВ «Джет Франчайзинг» за 2022–2024 роки, можна дійти висновку, що компанія продемонструвала високий рівень адаптивності та здатності до сталого розвитку. Структура послуг підтвердила правильність обраної стратегії диверсифікації: підприємство успішно поєднує різні напрями діяльності - від прокату спортивних товарів до організації виставкових заходів, - що дає змогу створювати стійкі джерела доходу та зменшувати залежність від окремих сегментів ринку.

Для оцінки ефективності стратегічного розвитку ТОВ «Джет франчайзинг» доцільно провести аналіз сучасного зовнішнього середовища компанії, що дозволяє виявити можливі шляхи оптимізації стратегії. Аналіз зовнішнього середовища передбачає систематичне вивчення факторів поза організацією, які можуть впливати на її діяльність, що допомагає визначати як можливості, так і загрози для бізнесу. Такий аналіз є важливим етапом у формуванні організаційних стратегій і вимагає постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі.

2.2. Стратегічний аналіз ТОВ «Джет франчайзинг»

Стратегічний аналіз є початковим і водночас визначальним етапом стратегічного менеджменту, оскільки він формує інформаційну основу для розроблення та вибору стратегій розвитку організації. Його мета полягає у всебічному вивченні зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оцінці його стратегічного потенціалу й визначенні ключових факторів успіху в довгостроковій перспективі.

Одним із ефективних інструментів оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства є SWOT-аналіз [31]. SWOT - це аббревіатура від англійських слів Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Внутрішні аспекти компанії відображаються в S і W, тоді як зовнішні фактори - в O і T [31].

Особливо важливими для стратегічного розвитку є сильні сторони підприємства, адже саме на їх основі будуються конкурентні переваги. У той же час ефективна стратегія передбачає роботу над слабкими сторонами, щоб підвищити загальну спроможність компанії. Виявлення унікальних переваг підприємства має ключове значення для формування стратегії, оскільки:

- унікальні можливості дозволяють використати сприятливі ринкові умови;
- створюють конкурентні переваги;
- можуть стати основою стратегічного розвитку [31].

Важливо розрізняти сприятливі можливості для галузі та для конкретного підприємства. Найбільший потенціал для розвитку мають ті можливості, які відповідають сильним сторонам та конкурентним перевагам компанії.

SWOT-аналіз дозволяє відповісти на ключові стратегічні питання:

- Чи використовує підприємство свої сильні сторони та унікальні переваги у стратегії? Які з потенційних сильних сторін можуть стати такими перевагами?

- Чи створюють слабкості компанії проблеми в конкурентній боротьбі або заважають скористатися сприятливими можливостями? Які з них потребують усунення?
- Які зовнішні можливості можуть бути ефективно використані з урахуванням ресурсів і кваліфікації компанії?
- Які загрози є критичними, і які стратегічні заходи необхідно застосувати для їх мінімізації? [30]

Спершу слід проаналізувати середовище непрямого впливу та визначити можливості і загрози для ТОВ «Джет франчайзинг» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу ТОВ «Джет франчайзинг»

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактора	Оцінка впливу факторів, у балах	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Тенденції зміни	Вірогідність	Прогноз
1	2	3	4	5	6	7	8
Політичні	Економічна та політична нестабільність в Україні	-1	2	-2	≈	0	-2
	Державна підтримка розвитку міського транспорту, «зелених» технологій та інноваційних проектів	+1	1	+1	↓	0	+1
	Разом			-1			-1
Економічні	1. Рівень інфляції	-1	3	-3	↑	-1	-3
	Доступність фінансування та кредитування для запуску франшизи	-1	2	-2	≈	0	-3
	3. Рівень доходів населення	-1	3	-3	↓	1	-2
	4. Зниження ціни на послугу	+1	2	+2	≈	1	+3
	5. Сезонність використання самокатів і динаміка ринку мікромобільності	+1	1	+1	↑	0	+3
	Разом			-3			-2

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Правові	Зміна законодавчих і нормативних актів	-1	2	-2	≈	1	-2
	Разом			-2			-2
Науково-технічні нововведення	Розвиток батарей, електродвигунів та інтелектуальних систем	+1	3	+3	↓	1	+3
	Впровадження мобільних додатків для бронювання, оренди та моніторингу самокатів	-1	3	-3	≈	0	-3
	3. Інновації у сфері IoT і	+1	3	+3	↑	0	+3
	Разом			3			3
Природні	Погіршення кліматичних умов та погоди	-1	2	-2	≈	0	-2
	Разом			-2			-2
Соціально-культурні	Демографічні та соціальні тенденції	-1	1	-1	↓		-3
	Разом			-1			-3

Джерело: розроблено автором

Основна мета аналізу зовнішнього середовища полягає у своєчасному виявленні та розумінні можливих шансів і загроз, що можуть виникати для підприємства в майбутньому, а також у визначенні стратегічних варіантів його розвитку. Обрана стратегія має спрямовуватися на максимальне використання сприятливих можливостей і водночас - на захист підприємства від потенційних ризиків та небезпек.

Під час оцінювання зовнішнього середовища першочергово необхідно визначити рівень його нестабільності, джерела цієї нестабільності та способи взаємодії організації з мінливими умовами. В результаті проведеного аналізу можна стверджувати, що для досліджуваного ринку характерний високий рівень нестабільності (4,0–4,5 бали), що відповідає можливості прогнозування змін у середньостроковій перспективі. За такого рівня доцільно застосовувати систему управління, засновану на передбаченні майбутніх змін.

Оцінивши вплив основних факторів, можна зробити висновок, що найсуттєвіше на діяльність підприємства впливають економічні, політичні та частково науково-технічні чинники. Рівень розвитку економіки, динаміка інфляції та загальна економічна ситуація у країні формують ключові умови для функціонування компанії. Не менш значущими є політичні фактори, які визначають регуляторне середовище та стабільність ведення бізнесу.

Щодо зовнішнього середовища прямого впливу, то воно включає чинники, що безпосередньо визначають умови існування організації та впливають на результати її діяльності. До них належать: галузеве та конкурентне середовище, постачальники ресурсів, споживачі, партнерські структури, контактні аудиторії та посередники.

Проаналізувавши середовище прямого впливу, можемо визначити основні можливості та загрози для ТОВ «Джет франчайзинг» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Можливості та загрози для ТОВ «Джет франчайзинг»

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактора	Оцінка впливу факторів, у балах	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Тенденції зміни	Вірогідність	Прогноз
1	2	3	4	5	6	7	8
Споживачі	Зміна вподобань споживачів	+1	2	+2	≈	1	+2
	Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+1	2	+2	≈	1	+2
	Рівень платоспроможності	-1	3	-3	↓	0	-3
	Ступінь прихильності покупців до товарів	+1	2	+2	↑	-1	+3
	Зміна попиту та сезонність	-1	1	-1	≈	1	-1
	Σ			2			3

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Постачальники	Банки, платіжні системи та посередники	-1	2	-2	≈	2	-2
	Наявність альтернативних постачальників	+1	3	+3	≈	1	+3
	Надійність поставок, ціна закупівлі, якість транспортних засобів та їх довговічність	+1	2	+2	↑	1	+2
	Система управління флотом (GPS-трекери, мобільний додаток, білінг)	+1	3	3	↑	1	3
	Σ			6			6
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби	-1	2	-2	≈	1	-3
	Кількість і розмір конкурентів	-1	3	-3	↑	0	-3
	Σ			-5			-6

Джерело: розроблено автором

Отримані результати доцільно систематизувати у вигляді SWOT-аналізу (табл. 2.6).

За результатами проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Джет франчайзинг» можна стверджувати, що на перетині окремих груп факторів формуються стратегічні поля, для яких характерні певні комбінації впливів. Зокрема:

- поле СІМ передбачає розроблення стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства для максимально ефективного використання можливостей зовнішнього середовища, тобто компанія володіє вираженими перевагами та має сприятливі перспективи для подальшого зростання;

- поле СІЗ передбачає формування стратегій, спрямованих на використання сильних сторін підприємства для нейтралізації або зменшення впливу зовнішніх загроз. Інтенсивність конкурентної боротьби у галузі зростає за умов:

- збільшення кількості підприємств-конкурентів;
- стабілізації або скорочення попиту на продукцію галузі, що характерно для стадії спаду життєвого циклу товару;

- посилення необхідності перерозподілу уваги споживачів від товарів провідних учасників ринку.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «Джет франчайзинг»

		Можливості	Бал	Загрози	Бал
		1. Вихід на нові сегменти ринку	6	1. Можливість появи нових конкурентів	8
		2. Збільшення різноманітності асортименту послуг	8	2. Зміна потреб споживачів	5
		3. Розвиток супутніх послуг	7	3. Можливість погіршення соціально-економічного стану економіки України і кадрового забезпечення	9
		4. Впровадження та підвищення рентабельності нових видів діяльності	8	4. Збільшення вартості проведення рекламної компанії з використанням засобів масової інформації	5
		5. Підвищення кваліфікації фахівців, навчання, мотиваційна політика	6		
Сильні сторони	Бал	Поле СіМ		Поле СіЗ	
1. Стійкі та надійні фінансові ресурси	9				
2. Переваги в області оптимізації витрат	7				
3. Прийнятна цінова політика	8				
4. Конкурентоздатність послуг	9				
5. Власна база підготовки кадрів	7				
Слабкі сторони	Бал	Поле СлМ		Поле СлЗ	
1. Недостатньо коштів на вивчення конкретних потреб ринку	5				
2. Деякі послуги, не користуються попитом	4				
3. Висока плинність кваліфікованих кадрів	4				
4. Рівень залежності від інвесторів (кредиторів) і дебіторів	6				
5. Неефективна комунікаційна політика	5				

Джерело: розроблено автором

- поле СЛМ охоплює розробку стратегій, які дозволяють компенсувати внутрішні слабкі сторони підприємства за рахунок можливостей, що формуються у зовнішньому середовищі. На нашу думку, підприємству доцільно зосередити зусилля на залученні додаткових інвестиційних ресурсів.

- поле СЛЗ є «кризовим», оскільки поєднує зовнішні загрози з внутрішніми слабкостями. Загроза з боку потенційних конкурентів посилюється у випадках:

- низьких або відсутніх бар'єрів входу на ринок;
- зменшення здатності наявних конкурентів ефективно

протидіяти новим учасникам.

У зв'язку з цим ТОВ «Джет франчайзинг» доцільно:

- регулярно інформувати потенційних споживачів про зміни та вдосконалення в діяльності підприємства;
- спрямувати зусилля на розширення частки ринку й збільшення обсягів реалізації продукції (послуг), що сприятиме отриманню більшого прибутку та стабілізації витрат;
- постійно підвищувати кваліфікацію персоналу та забезпечувати належну мотивацію як матеріального, так і морального характеру;
- розширити канали збуту, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Отже, результати стратегічного -аналізу ТОВ «Джет франчайзинг» свідчать, що підприємство має низку слабких сторін, переважно пов'язаних із фінансовою сферою. Водночас наявні можливості зовнішнього середовища та внутрішні сильні сторони створюють передумови для реалізації ефективних стратегій розвитку.

2.3. Аналіз конкурентів ТОВ «Джет франчайзинг»

Відповідно до узагальнених результатів аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Джет франчайзинг», найбільш суттєву загрозу для підприємства становлять конкурентні фактори. Водночас економічні, ринкові та технологічні умови формують значний потенціал для розвитку компанії та відкривають нові стратегічні можливості.

Ринкові фактори спричинили появу нових учасників у галузі, запровадження обов'язкової сертифікації продукції та впровадження сучасних форматів взаємодії з клієнтами. Ці зміни стимулюють підприємство підвищувати ефективність діяльності, адаптуватися до динамічних умов ринку та формувати системний контроль за чинниками зовнішнього середовища. Своєчасне реагування на такі фактори створює передумови для розвитку виробничих процесів у більш перспективних напрямках і посилення конкурентних позицій продукції компанії.

У процесі оцінювання мікросередовища ТОВ «Джет франчайзинг» важливим є аналіз конкурентного оточення. Підприємство функціонує в умовах значної кількості конкурентів, які активно використовують сучасні інструменти та методи забезпечення конкурентоспроможності. Крім того, відсутність чітко сформованої стратегії конкурентної боротьби у ТОВ «Джет франчайзинг» посилює рівень ризиків, пов'язаних із конкуренцією.

Нижче, у таблиці 2.7, наведено перелік найвпливовіших конкурентів у відповідному ринковому сегменті та фактори їх конкурентоспроможності.

Таблиця 2.7 – Аналіз конкурентів ТОВ «Джет франчайзинг»

Франшиза	Вартість входу	Унікальна перевага	Комісія / Рентабельність
JetFranchise	≈ \$7 000	Повний пакет + власне ПЗ, швидкий старт	Окупність: ≥50%/рік
ROOH	не вказано	Швидкий запуск, підтримка	Окупність з 1-го дня
E-wings	≈ \$5 500	Ексклюзивність у місті, аналіз	60-65% у сезон, 40-45% в окр.
Plus (zapi)	без авансу	Мінімум зусиль по управлінню, 50% дохід	Комісія 50%
Standard	без авансу	Легкий старт, комісія 5-11%	Комісія 5-11%
RexSoft	≈ \$6 000	ІТ-складова, CRM + аналітика	не вказано
Hopp	≥ \$8 000	Пакет під ключ, європейське ПЗ	не вказано
Sun.Rent	≈ \$3 000	Бюджетна модель для невеликих міст	не вказано

Джерело: розроблено автором

Для більш детального дослідження, розглянемо характеристику кожного із конкурентів.

ROOH. Пропонує франшизу з швидким запуском (2–14 днів) та окупністю вже з першого дня. Також передбачена безкоштовна підтримка при налаштуванні. Ціль - динамічний швидкий старт із готовими бізнес-рішеннями.

E-wings. Франшиза з умовою ексклюзивності у місті - тільки один партнер на місто. Хороша маркетингова підтримка і гнучкість (можливість

змінювати локації). Рентабельність: 60–65 % у сезон та 40–45 % поза сезоном. Окупність - 6 місяців до 1,5 сезону.

Franchise Plus (через zapi.com.ua). Модель передбачає, що самокати передаються в управління фракчайзеру або партнерам. Без авансових оплат, умов - комісія 50 % від чистого доходу, запуск за 1–7 днів, покриття в кількох країнах Європи.

Franchise Standard (zapi.com.ua). Самокати надає франчайзі, без стартових виплат, лише комісія за систему (5–11 % виручки). Запуск у 1–7 днів, доступ до адміністрування парку самокатів.

RexSoft (eMobility). Українська франшиза IT-орієнтована: власне ПЗ, мобільний застосунок, CRM, аналітичні модулі.

Norr Mobility (Ісландська франшиза): вартість від \$8 000, пакет із ПЗ, флотом і додатком.

Jet Franchise як європейський гравець: пакети від \$7 000.

E-Wings стартує від \$5 500; RexSoft - від \$6 000; Sun.Rent (бюджетна модель): від \$3 000

Узагальнюючи вище наведену інформацію робимо висновок, про:

- JetFranchise - сильний середній варіант із готовою бізнес-моделлю, ПЗ, маркетинговою підтримкою та прогнозованою окупністю.
- ROON - найшвидший запуск серед варіантів.
- E-wings - підійде тим, хто хоче ексклюзив у своєму місті із високою рентабельністю.
- zapi (Plus/Standard) - мінімальні вкладення та гнучкість у моделях управління (власне/через партнера).
- RexSoft - цікавий для тих, кому важлива сильна IT-інфраструктура.
- Norr & Sun.Rent - екстремальні варіанти: або вищі інвестиції (+ПЗ), або низький вхідний бар'єр.

Проведений аналіз дає можливість визначити основні фактори успіху підприємства - ті елементи, які забезпечують здатність компанії, з одного боку, задовольняти наявні та потенційні запити споживачів, а з іншого - залишатися конкурентоспроможною та утримувати позиції на ринку.

Наступним етапом є оцінювання внутрішнього середовища ТОВ «Джет франчайзинг» та конкурента з метою визначення його сильних і слабких сторін (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Порівняльна характеристика сильних та слабких сторін конкурентів

Категорія	JetFranchise	E-wings
Сильні сторони	– Власне ПЗ з аналітикою (heatmap, контроль парку) – Повний пакет франшизи (навчання, маркетинг, підтримка) – Мережа у 36 містах, 9 000+ самокатів – Прогнозована окупність $\geq 50\%$/рік – Знижені витрати через партнерство з виробниками	– Ексклюзивність у місті (1 партнер) – Висока рентабельність (60–65% у сезон) – Сильний локальний бренд – Швидкий запуск – Маркетингова підтримка
Слабкі сторони	– Сезонність бізнесу – Висока конкуренція – Компанія молода (з 2021) – Невеликий штат (3 особи)	– Висока вартість входу ($\approx \\$5\,500+$) – Обмеження по містах (1 партнер $\rightarrow$ мало доступних місць) – Сезонність – Менш масштабна мережа
Можливості	– Вихід у нові міста та ЄС – Запуск додаткових сервісів (велосипеди, скутери, каршеринг) – Інтеграція з міським транспортом – Попит на еко-транспорт	– Поглиблення співпраці з містами (офіційний статус) – Можливість підняти тарифи завдяки ексклюзивності – Розширення лінійки транспорту
Загрози	– Регуляторні обмеження (ліцензії, правила руху) – ДТП, негативний імідж самокатів – Конкуренти з нижчими цінами – Валютні ризики	– Втрата ексклюзивності у місті – Конкуренція з міжнародними гравцями (Bolt, Tier) – Сезонність, залежність від погоди – Високі витрати на старт відлякують інвесторів

Джерело: розроблено автором

Аналіз, представлений у таблиці свідчить, що до ключових сильних сторін підприємства належать його позитивний імідж і висока репутація, значна популярність на ринку, здатність утримувати лідерські позиції, доступ до нових сегментів споживачів, а також стабільне завантаження виробничих потужностей.

JetFranchise характеризується високим рівнем технологічної та організаційної зрілості. Наявність власного програмного забезпечення з аналітичними інструментами (heatmap, контроль стану парку, аналіз переміщень) свідчить про застосування data-driven підходу до управління. Це дозволяє оптимізувати розміщення самокатів, зменшувати простой та підвищувати ефективність використання активів. Повний пакет франшизи (навчання, маркетинг, постійна підтримка) знижує бар'єр входу для франчайзі та забезпечує уніфікацію стандартів у мережі. Масштаб присутності (36 міст і понад 9 000 самокатів) формує ефект масштабу, що зменшує собівартість і підсилює переговорні позиції компанії з виробниками та постачальниками. Заявлена окупність на рівні не менше 50 % на рік підвищує інвестиційну привабливість франшизи.

E-wings, у свою чергу, робить акцент на локальній ексклюзивності та високій маржинальності. Надання права роботи лише одному партнеру в місті створює квазі-монополійні умови та знижує внутрішню конкуренцію в межах мережі. Висока рентабельність у сезон (60–65 %) свідчить про ефективну тарифну політику та сильний локальний бренд. Швидкий запуск і маркетингова підтримка роблять модель привабливою для підприємців, які орієнтуються на швидке входження в бізнес без складної організаційної структури.

Слабкі сторони JetFranchise пов'язані передусім із зовнішніми та організаційними чинниками. Сезонність бізнесу істотно впливає на грошові потоки, що ускладнює фінансове планування. Висока конкуренція на ринку мікромобільності знижує можливості цінової диференціації. Додатковим ризиком є відносна «молодість» компанії (заснована у 2021 році) та невеликий штат, що може обмежувати управлінські й сервісні ресурси при подальшому масштабуванні.

Для E-wings ключовими недоліками є високий поріг входу (приблизно від 5 500 дол. США), що обмежує коло потенційних франчайзі. Політика «один партнер - одне місто» з одного боку створює ексклюзивність, але з іншого - штучно стримує розширення мережі. Менш масштабна присутність у порівнянні з великими гравцями означає слабший ефект масштабу та менші

можливості оптимізації витрат. Сезонність залишається спільною проблемою для обох моделей.

JetFranchise має значний потенціал зростання за рахунок виходу в нові міста та на ринки ЄС, де попит на екологічні види транспорту стабільно зростає. Диверсифікація бізнесу через запуск додаткових сервісів (електровелосипеди, електроскутери, каршеринг) дозволяє зменшити залежність від одного виду послуг та частково компенсувати сезонність. Інтеграція з міським транспортом може перетворити франшизу на елемент міської транспортної екосистеми, підвищивши лояльність муніципалітетів та користувачів.

E-wings володіє можливістю поглиблення співпраці з органами місцевої влади, отримання офіційного статусу оператора мікромобільності та закріплення ексклюзивних прав. Такий підхід створює умови для підвищення тарифів без істотного відтоку клієнтів. Крім того, розширення лінійки транспорту дозволяє компанії використовувати наявну клієнтську базу для крос-продажів і збільшення середнього чека.

Для JetFranchise найбільшими загрозами є регуляторні обмеження (введення ліцензій, нових правил дорожнього руху), негативний імідж електросамокатів через ДТП та агресивна цінова конкуренція. E-wings уразлива до втрати ексклюзивності в місті, що може кардинально змінити її бізнес-модель і рівень прибутковості.

Порівняльний аналіз свідчить, що JetFranchise орієнтована на масштабування, технологічність і довгостроковий розвиток за рахунок ефекту масштабу та аналітичного управління. Натомість E-wings реалізує стратегію локальної концентрації та високої маржинальності, роблячи ставку на ексклюзивність і сильний бренд у межах окремих міст. Тому важливим є розробка стратегії розвитку ТОВ «Джет франчайзинг».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДЖЕТ ФРАНЧАЙЗИНГ»

3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку організації

Ефективний, послідовний і збалансований розвиток підприємства можливий лише за умови наявності системи структурованих ідей та концепцій, які здатні чітко окреслити орієнтири діяльності та потенційні можливості зростання. Відсутність або недостатня обґрунтованість таких положень може призвести до втрати підприємством здатності забезпечувати динамічний і стійкий розвиток [45]. Саме тому актуальним є формування програми вдосконалення системи стратегічного розвитку підприємства в умовах змін зовнішнього середовища.

Розроблення стратегії розвитку потребує використання методичного підходу, що дозволяє оцінити результативність чинної стратегії та виявити недоліки в діяльності підприємства.

У наукових джерелах пропонується визначена послідовність формування стратегічних напрямів розвитку підприємства, відповідно до якої стратегічний процес включає:

- уточнення стратегічних цілей розвитку;
- комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- формування декількох альтернативних стратегічних варіантів;
- деталізацію стратегічних завдань на управлінському та виробничому рівнях;
- розрахунок відповідних фінансово-економічних показників [46].

Побудову стратегії розвитку доцільно починати з визначення місії підприємства, яка визначає його ключову стратегічну позицію та загальний напрям діяльності. На основі чітко сформульованої місії встановлюються

стратегічні цілі, що слугують фундаментом для розроблення конкретних стратегій. Залежно від специфіки діяльності підприємства, цілі можуть мати різну спрямованість і рівень деталізації.



Рис. 3.1. Дерево цілей ТОВ «Джет франчайзинг»

Джерело: розроблено автором

Охарактеризуємо кожну складову детальніше. Головна стратегічна ціль - створення масштабованої, технологічно розвиненої та безпечної франчайзингової системи з прокату електросамокатів, що забезпечує стабільний прибуток, високий рівень сервісу та сталу мобільність у містах.

1. Економічні цілі

1.1. Збільшення доходів франчайзингової мережі

- 1.1.1. Зростання кількості міст/локацій покриття
- 1.1.2. Оптимізація тарифів оренди в залежності від попиту
- 1.1.3. Запровадження динамічного ціноутворення (погодинного/похвилинного)

1.2. Підвищення фінансової стійкості

- 1.2.1. Баланс капітальних інвестицій у парк самокатів
- 1.2.2. Зменшення витрат на техобслуговування та ремонт
- 1.2.3. Підвищення терміну експлуатації самокатів

1.3. Диверсифікація доходів

- 1.3.1. Реклама на самокатах та у мобільному застосунку
- 1.3.2. Продаж супутніх послуг (страхування, абонементи)
- 1.3.3. Партнерства з бізнесом (кафе, ТРЦ, університети)

2. Організаційно-управлінські цілі

2.1. Стандартизація операційних процесів

- 2.1.1. Регламенти зарядки та логістики самокатів
- 2.1.2. Єдині стандарти розміщення вулицями міста
- 2.1.3. Алгоритми технічного огляду та планового ремонту

2.2. Ефективне управління мережею

- 2.2.1. Використання централізованої платформи управління парком (Fleet Management System)
- 2.2.2. Моніторинг показників роботи: активні самокати, пробіг, використання
- 2.2.3. Контроль дотримання франчайзерами стандартів сервісу

3. Маркетингові цілі

3.1. Розвиток бренду та залучення користувачів

- 3.1.1. Єдина візуальна та комунікаційна стратегія
- 3.1.2. Регіональні рекламні кампанії (вулиці, соцмережі, таргетинг)
- 3.1.3. PR-кампанії щодо екологічності та мобільності

3.2. Розширення франчайзингової мережі

- 3.2.1. Створення франчайзингового пакету для потенційних партнерів
- 3.2.2. Презентації, виставки, пітчі для інвесторів
- 3.2.3. Публікації на франчайзингових порталах

3.3. Залучення постійних користувачів

- 3.3.1. Абонементи, бонуси, система лояльності
- 3.3.2. Персоналізовані push-сповіщення та акції
- 3.3.3. Інтеграція з міськими транспортними платформами

4. Інноваційно-технологічні цілі

4.1. Покращення технічної бази

- 4.1.1. Використання IoT/ GPS-модулів для відстеження
- 4.1.2. Підвищення надійності батарей та їх захисту
- 4.1.3. Впровадження антивандальних конструкцій

4.2. Автоматизація управління та аналітики

- 4.2.1. Прогнозування попиту за допомогою алгоритмів машинного навчання
- 4.2.2. Автоматичний перерозподіл самокатів за районами
- 4.2.3. Аналітика використання для оптимізації тарифів та розміщення

4.3. Цифровий розвиток мобільного застосунку

- 4.3.1. Інтуїтивний інтерфейс
- 4.3.2. Інтеграція оплати (Apple Pay, GPay, банківські карти)
- 4.3.3. Відображення зон руху, безпечних маршрутів, заборонених зон

5. Навчання та підтримка франчайзі

5.1. Розвиток компетенцій партнерів

- 5.1.1. Тренінги з експлуатації електросамокатів
- 5.1.2. Курси з техобслуговування та діагностики
- 5.1.3. Навчання роботі з управлінською платформою

5.2. Постійний супровід

- 5.2.1. Технічна підтримка 24/7
- 5.2.2. Юридичний супровід щодо міських дозволів
- 5.2.3. Аналітичні рекомендації та щомісячні звіти

6. Юридичні та регуляторні цілі

6.1. Врегулювання діяльності з органами місцевої влади

- 6.1.1. Отримання дозволів на розміщення та експлуатацію

- 6.1.2. Участь у розробці правил співіснування з іншими видами транспорту
- 6.1.3. Укладання договорів щодо зон паркування

6.2. Правовий захист бренду та технологій

- 6.2.1. Реєстрація торгової марки
- 6.2.2. Охорона програмного забезпечення та IoT-систем
- 6.2.3. Регламентація використання логотипу та фірмового стилю

6.3. Безпека користувачів

- 6.3.1. Стандарти технічного огляду
- 6.3.2. Правила поведження із транспортом (в апці)
- 6.3.3. Система штрафів за порушення чи неправильне паркування

7. Соціально-екологічні цілі

7.1. Покращення міської мобільності

- 7.1.1. Зменшення заторів за рахунок мікромобільності
- 7.1.2. Зв'язок самокатів із громадським транспортом (пересадкові вузли)
- 7.1.3. Підвищення доступності пересування містом

7.2. Екологічний вплив

- 7.2.1. Зниження викидів CO₂
- 7.2.2. Екологічна утилізація батарей
- 7.2.3. Впровадження енергоефективних зарядних станцій

7.3. Соціальна відповідальність

- 7.3.1. Програми безпеки руху (“Ride Safe”)
- 7.3.2. Пільгові тарифи для студентів чи держслужбовців
- 7.3.3. Участь у міських соціальних проєктах

Цілі організації та стратегія її розвитку перебувають у тісному, взаємообумовленому зв'язку й утворюють єдину логічну систему стратегічного управління. Саме цілі визначають бажаний стан організації в майбутньому, тоді як стратегія розвитку виступає інструментом досягнення цих цілей, окреслюючи шляхи, ресурси та механізми їх реалізації.

Насамперед, стратегічні цілі організації формуються на основі місії та бачення і відображають довгострокові пріоритети діяльності, зокрема зростання ринкової частки, підвищення конкурентоспроможності, фінансову стабільність, інноваційний розвиток або соціальну відповідальність. Вони мають загальний характер і задають орієнтири для всієї системи управління. Без чітко сформульованих цілей стратегія розвитку втрачає спрямованість і перетворюється на сукупність несистемних управлінських рішень.

Стратегія розвитку, у свою чергу, деталізує способи досягнення поставлених цілей. Вона визначає напрями зростання, конкурентну позицію організації, характер використання ресурсів і модель взаємодії із зовнішнім середовищем. Наприклад, якщо стратегічною ціллю є розширення присутності на ринку, то стратегія може передбачати географічну експансію, франчайзинг, диверсифікацію продуктів або партнерські альянси. Таким чином, стратегія виступає логічним продовженням і практичним втіленням цілей.

Важливим аспектом взаємозв'язку є ієрархія цілей, яка забезпечує узгодженість між різними рівнями управління. Стратегічні цілі трансформуються в тактичні та оперативні, що знаходять відображення у функціональних стратегіях (маркетинговій, фінансовій, кадровій, інноваційній). Кожна з них спрямована на реалізацію загальної стратегії розвитку та, відповідно, на досягнення стратегічних цілей організації.

Крім того, взаємозв'язок цілей і стратегії має динамічний характер. Зміни у зовнішньому середовищі (економічні, технологічні, регуляторні) або у внутрішньому потенціалі організації можуть зумовлювати коригування цілей, що, у свою чергу, потребує перегляду стратегії розвитку. Аналогічно, результати реалізації стратегії слугують основою для оцінки досяжності поставлених цілей та їх подальшого уточнення.

Отже, цілі організації і стратегія розвитку утворюють єдиний управлінський контур, у якому цілі задають напрям і бажаний результат, а стратегія забезпечує системний шлях їх досягнення. Ефективний

взаємозв'язок між ними є передумовою сталого розвитку організації, підвищення її адаптивності та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Щоб зменшити ризики конкуренції на ринку прокату електросамокатів, доцільно застосувати стратегію диверсифікації, тобто розширити перелік наданих послуг і завдяки цьому сформувати додаткові конкурентні переваги. У межах цієї роботи пропонується доповнити діяльність компанії новими сервісами, пов'язаними з інфраструктурою міської мобільності - зокрема, будівельно-монтажними роботами для встановлення зарядних станцій, облаштуванням спеціальних паркувальних зон, елементів дорожньої інфраструктури для мікромобільності, а також технічним монтажем обладнання для енергопостачання та телекомунікацій. Такі послуги мають широке застосування у різних секторах і логічно доповнюють основний напрям роботи компанії, що пов'язаний з експлуатацією, сервісним обслуговуванням і організацією інфраструктури прокату.

Вибір цього напрямку обґрунтований тим, що він органічно вписується в ключові компетенції компанії, а також тим, що конкуренти переважно не пропонують подібних послуг, що створює додаткову можливість для посилення ринкових позицій.

Таким чином, для досягнення стратегічних цілей компанії обрана стратегія розвитку повинна залишатися гнучкою та своєчасно коригуватися. Необхідно також враховувати сучасні умови функціонування бізнесу, які часто супроводжуються кризовими явищами, нестачею власних інвестицій, високими інфляційними ризиками та значними відсотковими ставками за кредитами. Усі ці фактори впливають на вибір стратегічних рішень.

Оскільки прогнозування усіх можливих загроз і можливостей є неможливим, у процесі реалізації стратегії компанія повинна бути готовою до перегляду та адаптації своїх планів, виходячи із змін зовнішнього середовища та нових ринкових викликів.

3.2. Удосконалення системи стратегічного управління

Основою підходу стратегічного менеджменту є стратегічне планування та забезпечення наступності цього підходу до управління.

Стратегічне планування - це інструмент управління, який постійно, динамічно і безперервно оновлюється, розвивається і переглядається відповідно до умов, що змінюються, а не план, який компанії складають і якому слідують у певний момент свого життя. Тому підхід стратегічного менеджменту не включає застій, а постійний розвиток і зміни.

Організації повинні розробити підхід стратегічного менеджменту, щоб підвищити свій імідж, відповідати очікуванням клієнтів, що зростають, виживати в умовах конкурентного тиску, підвищувати свою ефективність і забезпечувати контроль над витратами.

Оцінка ефективності стратегічного управління організацією зазвичай проводиться за двома основними напрямками:

- аналіз результатів виконання стратегічних цілей – оцінка ступеня досягнення цілей, визначених у стратегічному плані. Цей підхід враховує фінансові показники, ринкові позиції, рівень конкурентоспроможності, показники задоволеності клієнтів та інші критерії, що відображають досягнення цілей організації.

- оцінка якості стратегічного процесу – оцінювання, наскільки ефективно функціонують процеси стратегічного планування та управління. Це може включати аналіз якості прийняття рішень, ефективності комунікацій, адаптивності до змін, а також взаємодію між різними рівнями управління. Такий підхід дозволяє оцінити не лише досягнення кінцевих цілей, але й процеси, що сприяють їхньому досягненню, що є важливим для забезпечення сталого розвитку організації.

Для повнішої картини, оцінювати ефективність стратегічного управління організацією краще за 3-ма рівнями:

- 1) ефективність реалізації окремих стратегічних проєктів:

- вартість реалізації проєкту в порівнянні з його бюджетом;
- терміни реалізації в порівнянні з планом;
- розмір отриманого ефекту в порівнянні з очікуваним ефектом; - об'єм додаткових (зовнішніх) ефектів, що виникли.

2)ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей – рівень досягнення показників діяльності бізнесу (довго- та середньострокових);

3)ступінь відповідності поставлених стратегічних цілей інтересам стейкхолдерів – успішність стратегії залежить не тільки від досягнення цілей підприємства, але й від рівня врахування інтересів стейкхолдерів: держава, постачальники, кредитори.

Таблиця 3.1 - Оцінка ефективності стратегії організації

Критерій оцінки	Показники оцінки	Методи оцінки
Фінансова ефективність	Рентабельність, чистий прибуток, зростання доходів, показники ліквідності	Фінансовий аналіз, аналіз звітності
Ринкова позиція	Ринкова частка, рівень впізнаваності бренду, позиція на ринку	Маркетинговий аналіз, аналіз конкурентів
Ефективність процесів	Швидкість реалізації стратегічних рішень, продуктивність, операційна ефективність	Внутрішній аудит, показники виробництва
Задоволеність клієнтів	Індекс задоволеності клієнтів (NPS), рівень утримання клієнтів, скарги та пропозиції	Опитування клієнтів, аналіз відгуків
Організаційна адаптивність	Швидкість адаптації до змін ринку, гнучкість у прийнятті рішень, управління змінами	Аналіз швидкості адаптації, опитування персоналу

Джерело: складено автором на основі [23,25]

Багато власників і керівників на початку року з оптимізмом дивляться у майбутнє та планують стратегію розвитку. Розробка стратегії – процес складний і потребує уваги деталей. На жаль, навіть досвідчені керівники часто припускаються тут помилок. Так, нерідко стратегія виявляється надто абстрактною та відірваною від реальності. Коли це просто список амбітних цілей без розуміння шляхів їх досягнення.

Ще одна поширена проблема - відсутність цілісності у стратегії, коли різні підрозділи починають діяти неузгоджено, а часом і врозріз один з одним. Щоб цього уникнути, керівництву необхідно приділяти постійну увагу балансу інтересів ключових зацікавлених сторін – клієнтів, співробітників, партнерів та суспільства. Усі стратегічні рішення повинні враховувати інтереси цих груп і не обмежувати їхні потреби. Інакше неминучі конфлікти між підрозділами, а це стане сигналом про незв'язність стратегії. Такі конфлікти мають вирішуватися лише на рівні вищого керівництва з опорою пріоритети, закладені у стратегії.

Виникає необхідність покроково грамотно розробити та впровадити цілісну стратегію, яка враховує інтереси всіх сторін.

№ 1. Проведення аналізу поточного стану підприємства. Перед тим як розпочати розробку стратегії розвитку, дуже важливо провести всебічний аналіз її поточного стану. Це дозволить об'єктивно оцінити вихідні умови, в яких належить реалізовувати стратегію, виявити ключові проблеми та можливості для зростання.

SWOT-аналіз як базовий інструмент оцінки поточної ситуації Одним із найефективніших інструментів для комплексного аналізу є SWOT-аналіз. Він дозволяє оцінити: сильні сторони (Strengths) – конкурентні переваги компанії, ринкові можливості, унікальні ресурси та компетенції; слабкі сторони (Weaknesses) – недоліки бізнес-моделі, брак ресурсів, ризики репутації; можливості (Opportunities) – сприятливі зовнішні чинники, які може використовувати для зростання; загрози (Threats) – негативні зовнішні чинники, які можуть завдати шкоди бізнесу. SWOT-аналіз дозволяє систематизувати розрізнену інформацію про компанію та побачити повну картину її поточного стану.

Крім SWOT-аналізу, рекомендується застосовувати інші методи для отримання об'єктивної оцінки поточного стану підприємства:

1. Аналіз конкурентного оточення – вивчення сильних та слабких сторін основних конкурентів, їх стратегій та ринкових позицій. Це дозволяє оцінити конкурентні переваги/недоліки власної компанії.

2. Аналіз потреб клієнтів – дослідження запитів та переваг цільових споживчих сегментів. Розуміння потреб клієнтів – основа розробки продуктової стратегії.

3. Фінансовий аналіз - оцінка фінансових показників компанії, її прибутковості, ліквідності, боргового навантаження. Це важливо задля розуміння фінансових обмежень під час виборів стратегії.

4. Аналіз внутрішніх бізнес-процесів – виявлення вузьких місць, неефективності, втрат у ключових операціях компанії. Дозволяє визначити пріоритети оптимізації. Тільки комплексний аналіз із застосуванням різних методів дозволяє отримати об'єктивну та повну картину поточного стану компанії. Це важлива умова для розробки реалістичної, обґрунтованої стратегії розвитку бізнесу, яка враховує як внутрішні сильні та слабкі сторони, так і зовнішні можливості та загрози.

№ 2. Формулювання стратегічного бачення та місії. Після проведення всебічного аналізу поточного стану підприємства, наступним важливим етапом є формулювання стратегічного бачення та місії. Це дозволяє встановити загальний вектор і цільові орієнтири для розробки стратегії. Стратегічне бачення - це уявлення про бажаний майбутній стан підприємства в довгостроковій перспективі, зазвичай на 5-10 років наперед. Воно визначає, яким підприємство хоче стати, чого прагне. Бачення формулюється на основі проведеного аналізу поточного стану та галузі. Воно ставить загальний вектор стратегічного розвитку компанії. Усі наступні стратегічні рішення мають відповідати баченню та сприяти його реалізації.

Місія - це формулювання основної мети та сенсу існування підприємства. Вона відповідає питанням «Навіщо ми існуємо? У чому сенс

нашого бізнесу?». На відміну від довгострокового бачення, місія фокусує стратегію на ключових пріоритетах та цінностях на сьогодні.

Місія має бути:

- фокусованою - концентруватися на головних цілях та цінностях бізнесу;
- що надихає – мотивувати співробітників на досягнення загального бачення;
- зрозумілою – доносити сенс існування компанії простою мовою.

№ 3. Постановка стратегічних цілей та KPI. Наступним після визначення стратегічного бачення та місії етапом є постановка конкретних вимірних цілей розвитку підприємства на 2-3 роки. Це дозволяє перевести загальні орієнтири на площину чітких завдань. Стратегічні цілі мають логічно впливати з бачення та місії підприємства. Вони конкретизують, як саме досягатиметься бажане бачення бізнесу.

Цілі повинні відповідати критеріям SMART: конкретні (Specific) – чітко сформульовані; вимірні (Measurable) – містять кількісні орієнтири; досяжні (Achievable) – амбітні, але реалістичні; актуальні (Relevant) – відповідають баченню та місії; обмежені у часі (Time-bound) – з чіткими термінами.

№ 4. Розробка KPI для оцінки досягнення цілей. Щоб оцінити прогрес у реалізації стратегічних цілей, кожної з них визначаються KPI – ключові показники ефективності. KPI повинні об'єктивно та кількісно відображати ступінь досягнення цілей. Наприклад: зростання виторгу на 45% протягом 3 років; зниження рівня відтоку клієнтів до 10% на рік; збільшення частки цільовому ринку до 20%. Регулярний моніторинг KPI дозволяє оцінювати прогрес у реалізації стратегії та своєчасно вносити необхідні коригування.

№ 5. Розробка стратегічних ініціатив та плану заходів. Після встановлення стратегічних цілей та визначення KPI наступним кроком є розробка конкретних ініціатив та плану дій для реалізації стратегії. Для кожної стратегічної мети визначається комплекс взаємопов'язаних стратегічних

ініціатив - проектів та програм, спрямованих на її досягнення. Ініціативи мають: сприяти виконанню цілей та КРІ; базуватись на сильних сторонах компанії; враховувати наявні ресурси та компетенції; спиратися на можливості ринку, що з'являються.

Для реалізації кожної ініціативи складається конкретний план дій із зазначенням: переліку завдань та заходів; відповідальних виконавців; необхідних ресурсів; термінів реалізації кожного заходу. Такий план дозволяє системно та послідовно реалізовувати стратегію з розподілом відповідальності та контролем термінів. Планування конкретних заходів – ключовий етап у перекладі стратегічних цілей на практичну площину. Це закладає підґрунтя для успішної реалізації всієї стратегії.

№ 6. Залучення команди до процесу стратегічного планування. Одним із ключових факторів успішної реалізації стратегії є залучення команди співробітників до процесу її розробки. Це має низку важливих переваг:

1. Підвищення прихильності до цілей – якщо співробітники беруть участь у виробленні рішень, вони набагато активніше підтримують їх реалізацію.

2. Облік різних поглядів – залучення різних підрозділів забезпечує облік їхньої специфіки розробки стратегії.

3. Командне бачення – об'єднує співробітників навколо спільних цілей та завдань. Для залучення команди рекомендується використовувати такі методи як: стратегічні сесії за участю ключових працівників; опитування та фокус-групи з обговорення стратегічних ідей; регулярне інформування про перебіг розробки стратегії; мозкові штурми для пошуку стратегічних рішень. Грамотне залучення персоналу до цього процесу – важлива складова успіху на етапі стратегічного планування.

№ 7. Впровадження стратегії в операційну діяльність. Впровадження операційну діяльність підприємства вимагає виконання низки заходів. Інтеграція стратегії до системи управління: налаштування системи

стратегічного планування – розробка річних функціональних планів у межах підрозділів; ув'язування бюджетів із пріоритетами стратегічного плану; каскадування KPI за підрозділами та співробітниками; налаштування звітності про хід досягнення KPI. Вибудовування системи мотивації: ув'язування винагороди співробітників із досягненням стратегічних KPI; впровадження KPI у систему преміювання та оцінки персоналу; підвищення прозорості KPI для всіх працівників.

Контроль за виконанням стратегії: регулярний моніторинг KPI; аналіз причин відхилень; оперативне реагування та коригування планів; актуалізація стратегії за істотної зміни умов. Ефективне впровадження стратегії в операційну діяльність – запорука її успішної реалізації та досягнення цільових результатів.

Підсумовуючи, можна зробити такі ключові висновки:

1. Розробка цілісної та збалансованої стратегії одне із найважливіших етапів під управлінням та розвитку підприємства.
2. Це комплексний процес, що вимагає всебічного аналізу поточної ситуації, чіткого стратегічного бачення, активного залучення команди та інтеграції стратегії до операційної діяльності.
3. Стратегія повинна спиратися на сильні сторони компанії, враховувати інтереси всіх ключових стейкхолдерів, а також зовнішні можливості та загрози.
4. Результатом ефективного стратегічного планування є зрозумілий всім співробітників комплекс цілей, ініціатив і KPI, вкладених у успішний розвиток компанії.

Говорячи про процес стратегічного планування загалом, важливо виділити основні засади:

1. Наявність чіткого стратегічного бачення та детального плану розвитку значно підвищує ефективність управління та конкурентоспроможність компанії.

2. Під час розробки стратегії критично важлива збалансованість інтересів усіх зацікавлених сторін – акціонерів, клієнтів, співробітників, суспільства.

3. Реалізація стратегії потребує системного підходу – інтеграції стратегічних цілей у операційну діяльність, мотивації персоналу, контролю виконання.

4. В умовах динамічного зовнішнього середовища ключовими факторами успіху є постійний моніторинг реалізації стратегії та гнучкість у коригуванні стратегічних планів.

Глибоко продумана та правильно реалізована стратегія – запорука довгострокового сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Сильна корпоративна культура та ефективне лідерство є наріжним камінням для досягнення стратегічних цілей будь-якої організації. Корпоративна культура визначає, як співробітники взаємодіють між собою та з клієнтами, а також як вони сприймають свою роботу та місію компанії. Це створює середовище, в якому стратегії можуть бути успішно реалізовані. З іншого боку, лідерство визначає напрямок, в якому рухатиметься організація, та мотивує співробітників до досягнення спільних цілей. Щоб стратегічне управління було ефективним, необхідно, щоб лідери не тільки формували стратегічні цілі, а й надихали своїх підлеглих з їхньої досягнення.

Залучення співробітників у процес та розуміння загальної стратегічної картини критично важливі для успіху. Крім того, культура безперервного навчання та адаптації допомагає організаціям залишатися гнучкими та реагувати на зміни зовнішнього середовища, що є ключовим аспектом у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Висновки Стратегічне управління є невід’ємною частиною успішної діяльності підприємства.

Ефективне формулювання місії, глибокий аналіз середовища, визначення реальних стратегічних цілей та контроль за їх реалізацією – всі ці компоненти забезпечують досягнення поставлених завдань, посилення

конкурентних позицій та стабільність бізнесу на ринку. Успішність стратегічного управління також багато в чому залежить від здатності керівництва оперативно адаптувати стратегію до змін, що відбуваються в середовищі. Використання перерахованих елементів у повному обсязі є запорукою стабільного зростання та розвитку підприємства.

3.3. Запровадження інструментів діджиталізації у стратегічному менеджменті організації та оцінка їх ефективності

Для визначення можливих напрямів удосконалення системи стратегічного розвитку ТОВ «Джет франчайзинг» була розроблена програма заходів та рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності стратегічного розвитку підприємства. Результати пропонується представити у вигляді таблиці, яка відображатиме всі запропоновані заходи для усунення наявних проблем та очікуваний ефект від їх впровадження.

Таблиця 3.2. - Порівняння CRM-систем

CRM-система	Позитивні сторони	Негативні сторони	Вартість, грн/місяць
«amoCRM»	-простий, красивий і зрозумілий інтерфейс - є телефонія - інтеграція з великою кількістю сервісів	- малофункціональна - прибирання мінімум на півроку	36144
«Бітрікс24»	- багатофункціональна - робота з документами всередині сервісу - інтеграція з соцмережами, google-календарем і іншими сервісами - інтеграція з 1С-бітрікс	- проблеми з інтерфейсом - незрозумілий і візуально неприємний таск-менеджер - немає договорів, контрактів, шаблонів документів	26190
«Простий бізнес»	- дешево - концентрація на робочому процесі без зайвих функцій - IP-телефонія - перший місяць безкоштовний - універсальна	- залежність від програми на Windows - не інтегрується з 1С - немає зв'язку з клієнтськими банками	7205

Продовження таблиці 3.2

«Мегаплан»	безлімітне хмарне сховище велика увага до документації (шаблони, автоматизація) - виявляє ледарів є зручний калькулятор для тарифів гідна інтеграція з іншими сервісами	- складний інтерфейс не можна будувати складні звіти: облік складу, перехресний облік	1542
------------	---	--	------

Джерело: [10,14]

Управління контактами з клієнтами (CRM) – це підхід, який дозволяє оптимізувати взаємодію з потенційними та існуючими користувачами послуг прокату електросамокатів. Використання CRM-системи дає змогу на основі зібраних даних про клієнтів приймати більш обґрунтовані рішення щодо відправлення пропозицій, повідомлень та вибору каналів комунікації.

CRM-система дозволяє централізовано зберігати інформацію, планувати та організовувати робочі процеси, підвищувати контроль за діяльністю компанії. Це сприяє економії часу на повторюваних операціях, покращує внутрішню комунікацію, зміцнює взаємовідносини з клієнтами та позитивно впливає на фінансові результати підприємства. Саме тому впровадження CRM є доцільним кроком для вдосконалення роботи компанії [27].

Аналіз найпопулярніших CRM-систем на українському ринку показує, що їх вартість і функціональні можливості значно різняться залежно від набору пропонованих інструментів. Оскільки на ринку існує багато пропозицій, компанія має чітко визначити ключові функції, які CRM повинна виконувати. З огляду на порівняння існуючих систем (табл. 3.8), найбільш оптимальним для впровадження у діяльність франчайзингової компанії з прокату електросамокатів є Бітрікс24, оскільки вона забезпечує широкий функціонал і максимально відповідає потребам бізнесу.

Впровадження CRM-системи дозволить автоматизувати частину процесів, що призведе до скорочення персоналу на 2 особи, водночас збільшивши обсяги надання послуг завдяки оптимізації управління клієнтською базою та розширенню діяльності. Для реалізації цього проекту необхідне залучення капіталовкладень у ресурсне забезпечення та технічну підтримку CRM.

Загальну суму потрібних необхідних витрат представим у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Витрати на впровадження проекту ТОВ «Джет франчайзинг»

№ п/п	Назва витрат	Сума, тис. грн
1	Обладнання необхідне для обслуговування нового напрямку діяльності	150
2	CRM-система	26,19
3	Навчання персоналу	22,5
Всього витрати на проект		198,69

Джерело: розрахунки автора

Далі доцільно визначити основні техніко-економічні показники проекту: виручку від реалізації, постійні та змінні витрати, запас фінансової міцності показник фондівдачі, продуктивність праці, витрати, заробітну плату з відрахуваннями. Узагальнення розрахованих показників представимо у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Основні техніко-економічні показники проекту

Показники	Показник		Абс. зміна показника, +/-
	Фактичний	Проектний	
Виручку від реалізації, тис. грн.	3942,531	3956,919	14,388
Постійні витрати, тис. грн.	746,562	746,562	-
Змінні витрати, тис. грн.	2083,066	2047,885	-35,181
Прибуток, тис. грн.	819,154	1162,471	343,317
Запас фінансової міцності, тис. грн.	1775,218	2430,490	655,272
Фондовіддача	0,122	0,118	-0,004
Продуктивність праці, грн. на 1 працівника	197,846	219,828	21,982

Джерело: розраховано автором

Аналіз фактичних та проєктних показників діяльності свідчить про позитивний вплив запропонованих заходів на фінансово-економічні результати підприємства. Зокрема, виручка від реалізації у проєктному періоді зросла на 14,388 тис. грн, що вказує на незначне, проте стабільне розширення обсягів діяльності.

Рівень постійних витрат залишився незмінним, що свідчить про відсутність додаткового навантаження на постійну частину витрат та ефективне використання наявної інфраструктури. Водночас змінні витрати зменшилися на 35,181 тис. грн, що є результатом оптимізації операційних процесів та підвищення ефективності використання ресурсів.

Найбільш суттєвих змін зазнав показник прибутку, який зріс на 343,317 тис. грн, або більш ніж на 40 %, що підтверджує економічну доцільність впроваджених управлінських рішень. Значне зростання також спостерігається за показником запасу фінансової міцності, який збільшився на 655,272 тис. грн, що свідчить про підвищення стійкості підприємства до можливих коливань ринкової кон'юнктури.

Разом з тим, показник фондівдачі дещо знизився на 0,004, що може бути пов'язано з випереджаючим зростанням вартості основних засобів порівняно з темпами зростання виручки і потребує подальшого контролю. Водночас продуктивність праці одного працівника зросла на 21,982 грн, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

У цілому результати розрахунків підтверджують, що запропоновані проєктні заходи сприяють покращенню фінансових результатів, зростанню прибутковості та підвищенню фінансової стійкості підприємства.

ВИСНОВКИ

В ході проведеного нами дослідження була досягнена мета та розв'язані поставлені завдання, що дало змогу зробити наступні висновки.

1. Узагальнення існуючих класифікацій дозволило виокремити основні види франчайзингу залежно від ступеня готовності продукції, сфери діяльності та кількості підприємств, якими володіє франчайзі. Найбільш поширеним і універсальним є діловий франчайзинг (франчайзинг бізнес-формату), який забезпечує масштабування перевіреної бізнес-моделі та зниження підприємницьких ризиків. Водночас встановлено, що вибір конкретного виду франчайзингу залежить від галузевих особливостей, рівня розвитку франчайзера та умов локального ринку.

2. Дослідження моделей франчайзингу засвідчило еволюцію класичної франчайзингової системи у напрямі більшої гнучкості та адаптивності. Поряд із традиційною моделлю дедалі більшого поширення набувають гібридні формати, зокрема кастомізований франчайзинг бізнес-формату, квазіфранчайзинг та бранчайзинг, які поєднують стандартизовані бізнес-процеси з можливістю індивідуалізації та врахування локальних особливостей. Такі моделі відповідають сучасним вимогам ринку та сприяють підвищенню привабливості франчайзингового бізнесу.

3. Дослідження особливостей стратегічного менеджменту франчайзингової організації дозволило визначити його специфічні риси, зумовлені поєднанням централізованого стратегічного управління та децентралізованої операційної діяльності франчайзі. Стратегічний менеджмент у франчайзингу базується на стандартизації бізнес-процесів, партнерських відносинах, розвитку бренду як ключового стратегічного активу, використанні мережевих ефектів та впровадженні сучасних цифрових і управлінських інструментів.

4. У ході дослідження встановлено, що ТОВ «Джет Франчайзинг» є сучасною багатопрофільною компанією, яка функціонує за франчайзинговою

моделлю та поєднує діяльність у сфері прокату електросамокатів, рекламних послуг, маркетингових досліджень, організації ділових заходів і операційної оренди активів. Така диверсифікована бізнес-модель забезпечує підприємству підвищену гнучкість, зниження ризиків і здатність адаптуватися до нестабільних умов зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану та економічної турбулентності.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища показав, що діяльність ТОВ «Джет Франчайзинг» здійснюється в умовах високої нестабільності, зумовленої політичними, економічними та регуляторними чинниками. Водночас розвиток «зелених» технологій, зростання попиту на екологічний транспорт і цифровізація бізнес-процесів створюють значні можливості для подальшого зростання компанії. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити, що підприємство володіє суттєвими сильними сторонами, зокрема технологічною платформою, масштабованою франчайзинговою моделлю та впізнаваним брендом, які можуть бути використані для реалізації стратегій зростання та нейтралізації зовнішніх загроз.

Аналіз конкурентного середовища показав, що ринок мікромобільності характеризується високим рівнем конкуренції та наявністю різноманітних франчайзингових моделей. Порівняльна оцінка з основними конкурентами засвідчила, що JetFranchise займає сильні позиції завдяки поєднанню власного програмного забезпечення, комплексної франшизи, прогнозованої окупності та підтримки партнерів. Разом з тим сезонність бізнесу, регуляторні обмеження та зростаюча конкуренція з боку міжнародних гравців вимагають подальшого вдосконалення стратегічного менеджменту.

З метою усунення проблем, виявлених проблем, було запропоновано та обґрунтовано стратегічні напрями розвитку ТОВ «Джет франчайзинг» з урахуванням сучасних умов функціонування ринку мікромобільності, особливостей франчайзингової бізнес-моделі та результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Доведено, що ефективний стратегічний розвиток франчайзингової організації можливий

лише за умови наявності чітко сформульованої місії, системи ієрархічно пов'язаних цілей та узгодженої стратегії їх досягнення.

У зв'язку з чим, сформовано дерево стратегічних цілей ТОВ «Джет франчайзинг», яке відображає комплексний підхід до розвитку підприємства та охоплює економічні, організаційно-управлінські, маркетингові, інноваційно-технологічні, юридичні, соціально-екологічні напрями, а також систему навчання і підтримки франчайзі. Визначено, що головною стратегічною ціллю компанії є створення масштабованої, технологічно розвиненої та безпечної франчайзингової системи прокату електросамокатів, здатної забезпечувати стабільну прибутковість, високий рівень сервісу та сталу міську мобільність.

У межах підрозділу обґрунтовано економічну доцільність застосування стратегії диверсифікації (передбачається зростання прибутку на 343,317 тис. грн.) як одного з ключових стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Джет франчайзинг». Запропоновано розширення діяльності компанії за рахунок надання послуг, пов'язаних з розвитком інфраструктури міської мобільності, зокрема встановлення зарядних станцій, облаштування паркувальних зон та монтажу відповідних інженерних систем. Такий напрям органічно доповнює основну діяльність підприємства, базується на наявних компетенціях та створює додаткові конкурентні переваги на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2023, вип. 9(42). С.49-57.
2. Григоренко Т. М. Франчайзинг в Україні: реалії та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 145–153. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12- 145-153>
3. Гудзь О. Є., Стрельнікова, С. Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації. Монографія. Львів: СПОЛОМ. 2021. 188 с.
4. Данилович-Кропивницька М. Проблеми та перспективи поширення франчайзингових мереж у середовищі малого підприємництва України. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 20. С. 33–43. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/20.4>
5. Занора В., Бут А., Матухно Ю. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2021. №32. [URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81) (дата звернення 11.01.2025р.)
6. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравела, 2019 464 с.
7. Козій Н. С., Кізілова В. О., Кізілов Д. В. Особливості розвитку франчайзингової діяльності в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2021. Вип. 35. С. 47–51.
8. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Х.: Вид-во НФАУ, 2020. 238с.
9. Коптева Г. М., Нащекіна О. М. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Економічні науки»*. 2023. № 2. С. 73–77.

10. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 289–296. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-289-296> (дата звернення 12.05.2025р.)
11. Лаврентій В. Масштабуй це. 23 франшизи, які з'явилися на ринку під час великої війни (і що по тібно, аби інвестувати в них). *Forbes*. 03.10.2023. URL: <https://forbes.ua/business/masshtabuy-tse-23-franshizi-shcho-zyavilisya-na-rinku-pid-chas-velikoi-viyni-03102023-16276> (дата звернення 07.01.2025р.)
12. Насад Н. В., Близнюк І. М. Стратегічне управління в умовах змін. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2024. No2(45), С. 68-72
13. Присвітла О. В. Сутність становлення франчайзингової форми ведення бізнесу. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2021. № 1(2). С. 23–29. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2021_iss1\(2\).232561pp23-29](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2021_iss1(2).232561pp23-29)
14. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Випуск № 3. С. 159–164.
15. Попов Д. Особливості управління франчайзинговою організацією. *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Modern Perspectives on Global Scientific Solutions»* (December 2-4, 2024. Bergen, Norway). European Open Science Space, 2024. P. 151-152.
16. Попов Дмитро. Стратегічні напрями розвитку франчайзингової компанії. *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання»* / за заг. ред.: І. І. Рекуненко, В. В. Сулим. Суми : Сумський державний університет, 2025. С. 78-80.

17. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (дата звернення 11.01.2025р.)
18. Рябцев В.А., Козенков Д.Є., Альошина Т.В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 122-132.
19. Сорока А. М., Венгуренко І. М. Стратегії системи менеджменту в сфері управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 23-28
20. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харків. Нац. Ун-т внутр. Справ, Кременч. Льот. Коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
21. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> (дата звернення 09.02.2025р.)
22. Чигрин О., Бондаренко А. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. 2024. *Економіка та суспільство*. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17> (дата звернення 23.03.2025р.)
23. Шимко О. В., Демидюк С. М. Сучасні тенденції розвитку франчайзингу як бізнес-стратегії. *БІЗНЕСІНФОРМ*. №1. 2024. С. 363-368. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-363-368>
24. Франчайзинг: умови в Україні. Think brave. *Останні новини бізнесу України*. URL: https://biz.ligazakon.net/aktualno/8211_franchayzing-umovi-v-ukran (дата звернення: 01.11.2024).
25. Фомішина, В., Федорова, Н., Огородник, Р. Франчайзинг як модель управління міжнародним бізнесом у розвинених країнах світової економіки.

Економіка та суспільство, (69). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-139>

26. Яценко О. В., Яценко В. М., Яценко В. О. Особливості стратегічного менеджменту підприємства в парадигмі сучасних викликів. *Modern economics*. 2020. № 23. С. 239-245.

27. Entrepreneur Unveils the 44th Annual Franchise 500 Ranking. URL: <https://www.franchise.org/media-center/press-releases/entrepreneur-unveils-the-44th-annual-franchise-500-ranking> (дата звернення 23.03.2025р.)

28. Definition of franchise. Merriam-Webster: America's Most Trusted Dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/franchise> (date of access: 01.11.2024).

29. Feretti M. Why Great Harvest is... Bread. The Way it Ought to be. URL: <https://blog.greatharvest.com/the-bread-business-blog/why-great-harvest-is-bread-the-way-it-ought-to-be#:~:text=But%20here%20at%20Great%20Harvest,makes%20it%20into%20our%20stores> (дата звернення 23.03.2025р.)

30. Tardi C. Trademark: Definition, What It Protects, Symbols, Examples. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/t/trademark.asp> (date of access: 02.11.2024).

31. Hayes A. What Is a Franchise, and How Does It Work? Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/franchise.asp> (date of access: 02.11.2024).

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена форма
звітності"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЖЕТ ФРАНЧАЙЗИНГ"	Дата(рік,місяць,число)	2023	01	01
Територія	Голосіївський	за ЄДРПОУ	44232119		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ	UA800000000000126643		
Вид економічної діяльності	Консультування з питань комерційної діяльності й керування	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	2	за КВЕД	70.22		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	03193, КИЇВ, вулиця Луценка Дмитра, 10				0676066819

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	184,5	75,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	51,8	56,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	12,8	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	0,7
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	249,1	132,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	249,1	132,4

Додаток 1

до Національного положення (стандарту)

бухгалтерського обліку 25 "Спрощеної редакції"

звітність"

(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЖЕТ ФРАНЧАЙЗИНГ"

Дата(рік,місяць,число)

за ЄДРНОУ

за КАТОТТГ 1

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2024	01	01
44232119		
UA80000000000126643		
240		
70.22		

Територія

Голосіївський

Організаційно-правова форма господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності

Консультавання з питань комерційної діяльності й керування

Середня кількість працівників, осіб

2

Одиниця виміру:

тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон

03193, КИЇВ, вулиця Луценка Дмитра, 10

0676066819

1.Баланс на

31 грудня 2023

р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	-	5,9
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	75,1	15,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	26,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	56,6	9,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	1 106,8
Витрати майбутніх періодів	1170	0,7	0,5
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	132,4	1 164,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	132,4	1 164,4

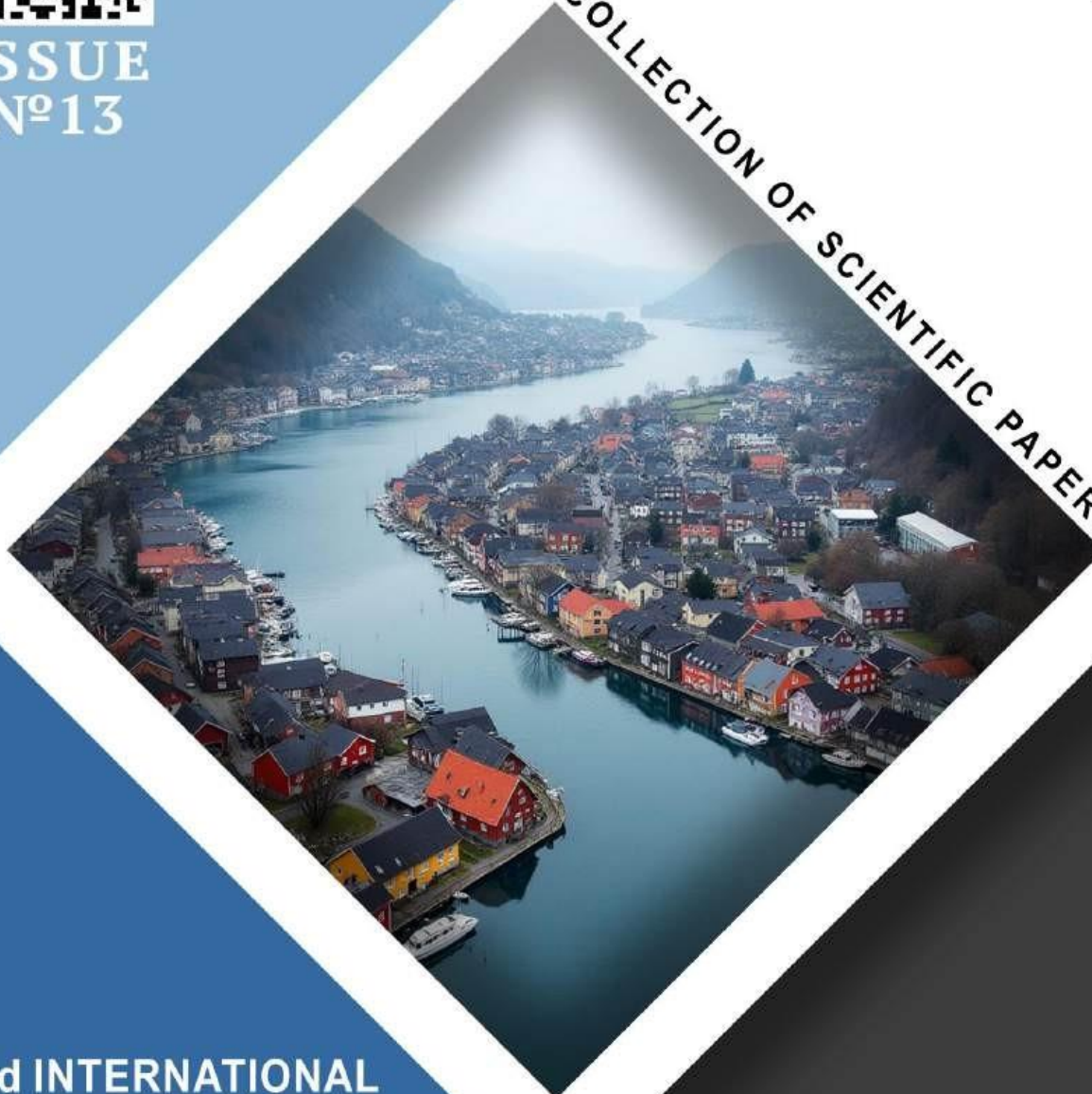
eoss-conf.com



**ISSUE
№13**



COLLECTION OF SCIENTIFIC PAPERS



**2nd INTERNATIONAL
SCIENTIFIC
AND PRACTICAL
CONFERENCE**

**MODERN PERSPECTIVES
ON GLOBAL SCIENTIFIC
SOLUTIONS**

UDC 01.1

Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Modern Perspectives on Global Scientific Solutions» (December 2-4, 2024. Bergen, Norway). European Open Science Space, 2024. 273 p.



The conference is included in the Academic Research Index ReserchBib International catalog of scientific conferences.



The conference is registered in the database of scientific and technical events of UkrISTEI to be held on the territory of Ukraine (Certificate №509 dated 18.09.2024).



The materials of the conference are publicly available under the terms of the CC BY-NC 4.0 International license.

The materials of the collection are presented in the author's edition and printed in the original language. The authors of the published materials bear full responsibility for the authenticity of the given facts, proper names, geographical names, quotations, economic and statistical data, industry terminology, and other information.



**EUROPEAN OPEN
SCIENCE SPACE**

© Participants of the conference, 2024
© Collection of scientific papers, 2024
© European Open Science Space, 2024

Hrabitchenko K.M. KRAINE'S LOGISTICS INDUSTRY IN TIMES OF WAR: STATE AND PROSPECTS. 146

Лебідь І.Г., Тарасенко Д.К., Компанієць Є.В.
СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ ВИКОНАННІ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ 149

Section: Management, Public Administration and Administration

Цebro Я., Попов Д.
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ. 151

Цebro Я., Лазоренко М.
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 153

Дерев'янко Р.І.
ЗАХОДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 156

Чоста К.
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ПРОГРАМАМИ В УКРАЇНІ 159

Section: Marketing and Advertising

Марусич Я., Зінченко О.
ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 165

Andrushkevych Z., Zheng Liwei
CONSUMER LOYALTY MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY 169

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Цебро Яна

к.е.н., доцент

yanatsebro@gmail.com

Попов Дмитро

магістр

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Сумський національний аграрний університет

Франчайзинг являється однією з найзручніших і робочих моделей для розвитку малого та середнього бізнесу, що дозволяє мінімізувати ризики для підприємців-початківців, а також уникнути довготривалих і коштовних процесів створення бренду та дослідження ринку, оскільки франчайзер вже зробив це за них.

Українські франшизи стають все популярнішими завдяки кращому розумінню місцевого ринку та наданню комплексної підтримки франчайзі. Хоча кількість українських франчайзерів зростає, лише невелика частина з них має власні відділи франчайзингу, відповідальні за розвиток і вдосконалення бізнес-моделі. За останні три роки кількість франчайзингових об'єктів в Україні зросла на 142 одиниці, досягнувши позначки в 410 в 2024 році.

Перевага українських франшиз полягає в тому, що вони пропонують повний пакет послуг для своїх партнерів, включаючи маркетинг, навчання та логістику.

Незважаючи на зростання загальної кількості компаній, що пропонують франшизи, частка тих, хто має спеціалізовані відділи для розвитку франчайзингу, залишається стабільною на рівні 26%. Відділ франчайзингу відповідає за постійне вдосконалення бізнес-моделі, а франчайзі, в свою чергу, реалізує ці нововведення, забезпечуючи безпосередній зв'язок з клієнтами.

Останнім часом міжнародні компанії все частіше обирають Україну як платформу для розширення свого бізнесу, пропонуючи місцевим підприємцям приєднатися до їхніх мереж на вигідних умовах франчайзингу.

Українські підприємці, в свою чергу, все більше розуміють, наскільки вигідно використовувати відомі світові бренди та готові бізнес-моделі. Розвиток франчайзингу в Україні супроводжується як значними перевагами для підприємців, так і певними труднощами.

До ключових переваг розвитку франчайзингового бізнесу належать:

- відомий бренд та солідна репутація, що забезпечують довіру клієнтів;
- перевірена бізнес-модель, яка дозволяє швидко та ефективно розпочати власну справу;
- комплексна підтримка франчайзера, включаючи навчання, консультації та маркетингові інструменти;
- готові рішення, що мінімізують витрати на відкриття та ведення бізнесу;
- доступ до централізованих закупівель та логістики;

• можливість швидкого розширення на нові ринки за рахунок використання вже розробленої концепції та бренду.

Незважаючи на значну кількість переваг, які надає франчайзинг, варто зазначити, що такі відносини передбачають певний рівень контролю з боку франчайзера. Хоча франчайзі є власником свого бізнесу, він зобов'язаний дотримуватися встановлених стандартів якості та вимог франчайзингової системи. Це означає, що свобода дій франчайзі обмежена, а його ініціатива може бути стримана. Однак, такий контроль є необхідним для збереження репутації бренду та забезпечення високої якості товарів або послуг, що, в свою чергу, сприяє довгостроковому успіху всієї франчайзингової мережі.

Щоб отримати право користуватися бізнес-моделлю франчайзера, знизити ризики та отримати необхідну підтримку, франчайзі має укласти договір, який передбачає кілька видів платежів: одноразова вступна комісія, регулярні роялті та внески до спільного маркетингового фонду. Навіть якщо договір не передбачає прямих платежів за окремі послуги, франчайзі, як правило, зобов'язаний закуповувати товари або сировину виключно через франчайзера.

Договір франчайзингу передбачає певні обмеження на свободу дій франчайзі, зокрема, щодо продажу чи передачі прав на бізнес. Це може обмежити його економічну свободу. Крім того, банкрутство франчайзера може призвести до припинення договору, тому важливо ретельно перевіряти фінансовий стан партнера. Хоча франчайзинг є ефективним інструментом для розвитку економіки, в Україні його регулювання та підтримка на державному рівні недостатні. Незважаючи на відсутність належної державної підтримки, франчайзинг активно розвивається в Україні.

Список використаних джерел

1. Асоціація франчайзингу України. (2024). URL: <http://franchising.org.ua>.
2. Бондаренко А. Ф. (2021). Франчайзинг як ефективний інструмент розвитку компанії Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка, № 3, С. 87-93.
3. Глосарій франчайзингу. (2024). URL: <http://fdf.org.ua/aboutfranchise/glossary>.
4. Голубка Д. С. (2022). Засади вдосконалення розвитку франчайзингового бізнесу в Україні Економічний вісник Дніпровської політехніки, № 2, С. 104-110.
5. Мельник В. В. Скібіцька Л. І. (2021). Статистичний аналіз франчайзингу в Україні як особливої форми організації бізнесу. Наукові праці НДФІ, Вип. 3, С. 83-94.
6. Огінок С. В. (2021). Франчайзингова стратегія розширення ринку ЄС: монографія. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Растр-7, 273 с.

7. Про франчайзинг : аналітичний звіт. Офіційний сайт компанії Franchise Group. (2024). URL: <https://franchisegroup.com.ua/aboutcompany/franchising/>.



Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут
бізнесу, економіки та менеджменту

**УПРАВЛІНСЬКІ ПАРАДИГМИ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ
ТА ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО
ЗРОСТАННЯ**

**MANAGEMENT PARADIGMS
OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT
AND INCLUSIVE ECONOMIC GROWTH**

Матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції
(Україна, Суми, 19–20 листопада 2025 року)

Суми
Сумський державний університет
2025

УДК 005.8:502.131.1(063)
Е 45

*Рекомендовано до видання
вченою радою Сумського державного університету
(протокол № 4 від 11 грудня 2025 р.)*

Е 45 Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання :
матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми
сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» / за заг. ред. І. І. Рекуненка,
В. В. Сулим. – Суми : Сумський державний університет, 2025. – 286 с.

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого
розвитку та інклюзивного економічного зростання» містять результати наукових досліджень,
пов'язаних з актуальними проблемами науки й практики управління та застосуванням
інклюзивного підходу до їх вирішення для досягнення цілей сталого розвитку.

Для науковців, аспірантів, студентів, представників органів державної влади й місцевого
самоврядування, науково-дослідних і проєктних організацій, комерційних фірм та закладів вищої
освіти й широкого кола читачів.

The materials of the International scientific and practical conference "Management paradigms of
sustainable development and inclusive economic growth" provide the results of scientific research related
to the current problems of management science and practice and the application of an inclusive approach
to their solution in order to achieve the goals of sustainable development.

For scientists, PhD students, students, representatives of state authorities and local self-government
bodies, research and project organizations, commercial companies and higher education institutions and
a wide range of readers.

УДК 005.8:502.131.1(063)

© Сумський державний університет, 2025

<i>Yuliia Matvieieva</i>	Projectification and project-based optimization of urban governance: international practices and research trends.....	48
<i>Oleksii Demikhov</i>		
<i>Yaroslav Schastlyvtsev</i>	Improvement of healthcare organizations management through the implementation of telemedicine services.....	52
<i>Ihor Rekunenکو</i>		
<i>Yevhen Smiiianov</i>	European social management standards: implementation possibilities in Ukraine.....	56
<i>Jasper Valaert</i>		
<i>Вадим Сінішкін</i>	Цифрова трансформація механізмів комунікації органів публічної влади з громадянами.....	60
<i>Liudmyla Mohylna</i>	Mechanisms for improving the effectiveness of land resource management in the context of sustainable development.....	62
<i>Zhang Jiachang</i>		
<i>Анна Могіліна</i>	Система багаторівневої підтримки внутрішньо переміщених осіб у Сумському районі.....	64
<i>Vanessa Zaicaite</i>	Assessing AI-enabled literature analysis for research in management.....	67
<i>Юрій Жученко</i>	Інспекційна діяльність як інструмент підвищення ефективності управління на місцевому рівні	70
<i>Олександр Грабін</i>	Цифрова трансформація економіки: концепти, виклики та правове регулювання	72
<i>Яна Кобушко</i>		
<i>Світлана Турчина</i>	Удосконалення технології прийняття управлінських рішень на підприємстві	74
<i>Дар'я Анісімова</i>	Роль адміністративних методів формування внутрішнього середовища підприємств аграрного сектору в умовах конкурентної боротьби	76
<i>Станіслав Котенко</i>		
<i>Сергій Брайков</i>	Стратегічні напрями розвитку франчайзингової компанії	78
<i>Дмитро Попов</i>		
<i>Максим Лазоренко</i>	Розвиток персоналу як складова ефективного управління закладами охорони здоров'я в умовах реформування галузі	81
<i>Євгеній Селіщев</i>	Механізми організаційної адаптації ІТ-компаній до гнучких підходів управління проєктами	83
<i>Шеремет М. Д.</i>	Перспективи трансформації КНП у господарські товариства як механізм розширення інвестиційної діяльності	86
<i>Рекуненко І. І.</i>		
<i>Володимир Настрадін</i>	Специфіка інтернет-комунікацій як каналу маніпулятивного впливу в сучасному інформаційному суспільстві	89
<i>Каріна Власова</i>		

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ КОМПАНІЇ

*Попов Дмитро
студент,*

Сумський національний аграрний університет, м. Суми

Сучасні тенденції розвитку міської мобільності в Україні свідчать про зростання попиту на екологічні, доступні та технологічно зручні способи пересування. У цьому контексті прокат електросамокатів став одним із найдинамічніших напрямів транспортного сервісу. Модель франчайзингу у цій сфері дозволяє швидко масштабувати бізнес, зберігаючи стандарти якості та ефективності управління.

Використання франчайзингової моделі в галузі прокату електросамокатів є перспективним шляхом розширення ринку, адже вона поєднує централізоване управління брендом із локальною адаптацією бізнесу.

Франчайзинг - це форма партнерських відносин, за якої одна сторона (франчайзер) надає іншій (франчайзі) право використовувати свою торговельну марку, бізнес-модель та стандарти управління в обмін на певну винагороду [2]. Для франшиз з прокату електросамокатів характерні такі риси:

- високий рівень цифровізації (мобільні додатки, GPS-системи, CRM-аналітика);
- потреба у стандартизованому обслуговуванні техніки;
- орієнтація на екологічність і сталий розвиток;
- гнучкість бізнес-моделі, що враховує сезонність і регіональні особливості.

Франчайзинг у сфері мікромобільності дозволяє мінімізувати ризики інвесторів, прискорити окупність проєктів і створити впізнаваний бренд, який формує довіру споживачів.

Одним із ключових елементів успішного розвитку франчайзингової компанії є вибір ефективної бізнес-моделі. Для підприємства з прокату електросамокатів важливо визначити оптимальний формат взаємодії з партнерами - класичну франшизу, модель управлінської франшизи чи партнерський проєкт з частковим інвестуванням [1].

Розробка бізнес-моделі має базуватись на ретельному аналізі ринку, попиту та транспортної інфраструктури міста. Важливо враховувати не лише економічні показники, а й поведінкові чинники споживачів: сезонність використання, популярні маршрути, рівень розвитку громадського транспорту.

Бізнес-модель має передбачати чітку структуру витрат (закупівля техніки, зарядні станції, технічне обслуговування, IT-сервіс) та систему підтримки франчайзі (навчання, маркетинг, технічна допомога, звітність).

Сильний бренд є запорукою довіри та лояльності споживачів. Для франчайзингової компанії у сфері електросамокатів це означає єдиний стиль візуального оформлення, уніфікований мобільний додаток, корпоративний сайт, стандартизовані процедури обслуговування клієнтів [4].

Франчайзер повинен розробити чіткі стандарти якості сервісу, що охоплюють:

- зовнішній вигляд і стан техніки;
- швидкість реагування на звернення користувачів;
- безпечне паркування та зарядку самокатів;
- культуру комунікації зі споживачами.

Збереження однорідного досвіду користувача у всіх франчайзингових точках підвищує цінність бренду та сприяє його сталому розвитку.

Поруч з цим технології відіграють ключову роль. Інтеграція IT-рішень дозволяє франчайзеру і франчайзі ефективно управляти бізнесом у реальному часі [1]. До таких рішень належать:

- GPS-трекінг і системи геолокації для моніторингу парку самокатів;
- CRM-платформи для управління клієнтами, платежами та техобслуговуванням;
- аналітичні панелі для оцінки попиту, маршрутів і завантаженості.

Інноваційні технології, такі як автоматичні зарядні станції, безконтактна ідентифікація користувачів, застосування електроенергії з відновлюваних джерел, підвищують конкурентоспроможність мережі та сприяють сталому розвитку.

Маркетинг у сфері мікромобільності має поєднувати глобальну стратегію з локальними підходами [3].

Єдина маркетингова політика франчайзера забезпечує впізнаваність, а локальні кампанії враховують особливості міста, сезонність і цільову аудиторію. Ефективні інструменти маркетингу включають [1]:

- SMM-просування у соціальних мережах;
- партнерські програми з кафе, бізнес-центрами та університетами;
- програми лояльності для постійних користувачів;
- digital-рекламу у мобільних додатках і на мапах.

Акцент на екологічності та технологічності допомагає формувати позитивний імідж компанії серед молоді та соціально активних громадян.

Контроль за дотриманням стандартів є важливою складовою управління франчайзинговою мережею. Франчайзер повинен створити систему моніторингу, що включає: дистанційні аудити через CRM-систему; аналіз відгуків клієнтів; щорічну сертифікацію франчайзі.

Водночас підтримка партнерів має бути постійною - консультації, навчання, оновлення програмного забезпечення, допомога у маркетингових кампаніях. Це забезпечує єдину якість сервісу та довгострокові партнерські відносини.

Франчайзинг у сфері прокату електросамокатів є перспективною бізнес-моделлю, яка поєднує гнучкість малого підприємництва з перевагами масштабного бренду. Ефективний розвиток франчайзингової мережі передбачає стратегічне планування, використання цифрових технологій, формування сильної корпоративної культури та дотримання високих стандартів якості.

Інноваційність, екологічність і технологічна прозорість мають стати ключовими цінностями франчайзингових компаній, що працюють у сфері мікромобільності. Саме ці чинники забезпечать сталий розвиток, конкурентоспроможність і довіру користувачів до бренду в умовах сучасного урбаністичного середовища.

Список використаних джерел

1. Бондаренко, А. Ф. (2021). Франчайзинг як ефективний інструмент розвитку компанії. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*, (3), 87–93.
2. Когут, М., Прокопишин-Рашкевич, Л. (2023). Стан та перспективи розвитку ринку франчайзингових послуг в Україні. *Економіка та суспільство*, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-53>
3. Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>
4. Чижишин, О. (2025). Франчайзинг як інструмент розвитку підприємництва в умовах фінансової санації. *Наука і техніка сьогодні*, (1(42)). [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1\(42\)-409-415](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1(42)-409-415)

