

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Лу Чжіміна

академічної групи 073-19-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування стратегії розвитку підприємства (за матеріалами ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Богач К.С.	86	добре	
Рецензент				
Нормоконтролер	Богач К.С.	86	добре	

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)
« 01 » травня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Лу Чжіміну академічної групи 073-19-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування стратегії розвитку підприємства (за матеріалами ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р.
№ 314-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади застосування франчайзингу як сучасної стратегії підприємства	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Оцінка особливостей функціонування ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Розробка та реалізація стратегії франчайзингу для ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

Завдання видано _____ Богач К.С.
(підпис керівника)

Дата видачі « 01 » травня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2023 року

Прийнято до виконання _____ Лу Чжімін
(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади застосування франчайзингу як сучасної стратегії підприємства	8
1.1 Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів	8
1.2 Становлення та розвиток франчайзингової стратегії	13
1.3 Вимоги до постановки цілей у стратегічному плануванні промислового розвитку	19
2 Оцінка особливостей функціонування ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»	31
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» та його конкурентного оточення	31
2.2 Економічний аналіз діяльності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»	38
2.3 Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»	47
3 Розробка та реалізація стратегії франчайзингу для ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»	60
3.1 Обґрунтування необхідності впровадження стратегії розвитку у ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»	60
3.2 Впровадження стратегії франчайзингу ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» та оцінювання її ефективності	66
Висновки	76
Перелік джерел посилання	82

ВСТУП

Виживання вітчизняних підприємств нерозривно пов'язано із їх здатністю адаптуватися до зміни зовнішніх умов. Характерною особливістю міжнародних економічних відносин упродовж останніх десятиліть став процес взаємозалежності та взаємопов'язаності національних економіки, який отримав назву «глобалізація». Глобалізаційні процеси змінили модель економічних, політичних та соціальних відносин між країнами, сприяли побудові системи міжнаціональних відносин в умовах єдиного світового економічного простору.

Військова агресія російської федерації проти України стала причиною зміни світоустрою, руйнації усталених міжнародних зв'язків та порядків. Окреслені процеси вплинули і на основні глобалізаційні процеси, що проявляється у передогляді існуючих правил, бізнес-моделей, логістичних маршрутів, переосмисленні розроблених стратегій та візій розвитку. Військова агресія РФ завдала значних збитків промисловим підприємствам – станом на кінець 2022 р. 109 середніх та великих промислових підприємств зазнали прямих збитків від війни, загальна сума прямих втрат підприємств склала – 13 млрд дол США, непрямих – 33,1 млрд дол США, а для відновлення підприємств необхідно близько 24,9 млрд дол США [45]. Ослаблена війною вітчизняна промисловість потребує глибоких реформаційних заходів, які сприятимуть не тільки відновленню зруйнованих активів, але й створить підґрунтя для подальшого її розвитку.

Головним чинником забезпечення стійкості підприємств у змінних внутрішніх та глобалізаційних умовах є обґрунтована стратегія розвитку. Стратегія розвитку підприємства повинна передбачати забезпечення не лише існування підприємства та збереження його позицій на ринку, а й більш ефективного використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, оптимізацію асортименту продукції чи послуг, максимальну віддачу вкладеного капіталу та задоволення потреб споживачів. Стратегія розвитку підприємства має враховувати можливі негативні ситуації та передбачати

розробку заходів їх нейтралізації, щоб забезпечити адаптацію до нових умов. За таких умов для українських промислових підприємств актуалізується питання не просто виживання в умовах війни, а й розробка та реалізація стратегії подальшого повоєнного відтворення та розвитку в умовах глобалізації.

Сучасна світова економіка характеризується високим рівнем глобалізації та інтеграції. Державні кордони та суттєві відмінності між економіками країн стають все менш помітними та суттєвими. Інтернаціоналізація та транснаціоналізація сприяють зближенню національних економік, формуванню економічних союзів та єдиного економічного простору. Посиленню економічних зв'язків між країнами на цьому етапі їхнього розвитку сприяє франчайзинг, оскільки сьогодні він задіяний практично в усіх сферах економічної діяльності та є одним із найдієвіших та найдемократичніших способів виходу за межі національних ринків. Саме це робить проблему актуальною для дослідження. Незважаючи на те, що франчайзинг вважають порівняно молодим видом організації діяльності, він є домінуючою формою ведення бізнесу як у США, так і в Європі, а темпи його зростання з кожним роком збільшуються [31]. Тому розуміння сутності категорії «франчайзинг», як і дослідження головних умов його виникнення та функціонування, набуває особливої актуальності.

Встановлення стратегічних цілей в умовах глобальної нестабільності, що перемежовується кризами, війнами, мінливістю та динамічністю кон'юнктури світових ринків, технологічними змінами, необхідне не лише для збереження виробничого потенціалу промислового сектору, а й для забезпечення реалізації нових стратегічних пріоритетів, системного перебалансування ресурсів і моделей бізнесу, які вже не спроможні генерувати таку ж валову додану вартість як раніше та забезпечувати інші ефекти в економіці (рівень зайнятості, обсяги виробництва та реалізації, експорт, податки, якість продукції тощо). Глобальна нестабільність підсилюється проблемами більш низького порядку: як сформулювати, послідовно вибудувати та імплементувати промислову політику за наявної невизначеності; обмеження моделі та теорій ринкової економіки при

безпосередньому їх використанні для стратегування промислового розвитку; співіснування малочисних макропрогнозів із більш передбачуваними мікрорезультатами; створення сприятливих інституційних та управлінських умов.

Ускладнення умов для прийняття рішень вимагає розширення кола осіб, що залучені для прийняття рішень та використання широкого спектру евристичних методів, зокрема колективних експертних оцінок. З іншого боку, визначення стратегічних цілей для розвитку економічної системи, зокрема промислової, на базі публічно-приватного партнерства та широкого громадського обговорення врешті часто призводить до постановки лише ідеологічних цілей, які сформовані широко і багатозначно, і на основі яких неможливо вибудувати дієвий план заходів. До них відносяться «підвищення конкурентоспроможності», «поліпшення добробуту», «покращення позицій у міжнародному просторі», «подолання бідності» тощо. Крім того, такі цілі формуються на підставі узагальнених ціннісних [1] в той час, як для динамічного зростання та розвитку системи цілі мають слідувати чітко спрямованим цінностям, як наприклад, «зменшення вуглецевого сліду» або «замикання ланцюгів доданої вартості в рамках території ЄС». Тому через недостатню специфікацію цілей національного рівня для стратегічного планування промислового розвитку мають бути вироблені чіткі критерії для їх постановки. Адже «процес стратегічного планування базується на парадоксальному підході, коли невизначеність і нестабільність вимагають більш ретельного планування як способу їх подолання» [43].

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі дослідження:

- розглянуто стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів;
- досліджено становлення та розвиток франчайзингової стратегії;
- оцінено вимоги до постановки цілей у стратегічному плануванні промислового розвитку;

- проведено аналіз загальної характеристики діяльності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» та його конкурентного оточення;
- проведено економічний аналіз діяльності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»;
- проаналізовано фінансові показники діяльності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»;
- обґрунтовано необхідність впровадження стратегії розвитку у ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»;
- впроваджено стратегію франчайзингу ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» та оцінено її ефективність.

Об'єкт розроблення кваліфікаційної роботи – процес формування стратегії розвитку підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо».

Методи дослідження: аналітичний (дослідно-статичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний і якісний аналіз, табличне відображення даних.

Практична значущість полягає у тому, що впровадження стратегії франчайзингу передбачає переналагодження устаткування, через що витрати на електроенергію скоротяться на 16%, витрати на брак скоротяться на 50%; у запланованому періоді вартість сировини збільшиться на 22%; постійні витрати на оплату праці разом з відрахуваннями на соціальне страхування зростуть на 14%, у той час як витрати прямої праці на одиницю продукції зменшаться на 40%; загальнозаводські і адміністративні витрати зростуть на 12%, окрім цього до них додадуться щомісячні виплати роялті у розмірі 2 млн. грн. на місяць (24 млн. грн. на рік), що відображаються у інших постійних втратах.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів

Глобалізація – це природний рух суспільства до нових форм співіснування, що посилюється завдяки розвитку технологій, інформаційних та наукових галузей, що сприяє інтеграції та об'єднанню людей. Цей процес поступово приводить до розуміння взаємозалежності людства [6].

Глобалізація та непередбачувані зміни в бізнес-середовищі створюють потребу в постійному оновленні теоретичних концепцій управління підприємствами. Серед різних методів впливу на стратегічні проблеми промислових підприємств з метою їх вирішення можна виділити систему взаємопов'язаних функцій стратегічного менеджменту. Розвиток стратегічного менеджменту пов'язаний із наростаючим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, що призводить до появи нових методів стратегічного менеджменту та регулювання діяльності організацій. Зі збільшенням рівня невизначеності майбутнього розвитку, механізми стратегічного менеджменту на промислових підприємствах стають складнішими. Головною метою стратегічного менеджменту є формування стратегії розвитку, яка складається з таких етапів, як стратегічний аналіз, стратегічний вибір та контроль реалізації стратегії. Процедури в процесі формування стратегії можуть бути переглянуті, розроблені і впроваджені нові [6].

Відкритість кордонів та поступова інтеграція вітчизняної економіки у світовий економічний простір посилюють вплив процесів глобалізації на діяльність промислових підприємств. Глобалізаційні процеси здійснюють опосередкований вплив на діяльність підприємств. До того ж цей вплив має

як позитивний, так і негативний прояв. Оскільки основними елементами глобалізації є торговельні угоди, транскордонні потоки капіталу, міграційні моделі, поширення технологій та передача інформації, то і поширення впливу глобалізаційних процесів відбувається через вказані інструменти. Зменшення бар'єрів укладання міжнародних торговельних угод сприяє зростанню швидкості торгівлі з іншими країнами та міжнародним бізнесом, що збільшує вільний потік товарів, інформації та капіталу. Однак, умови глобальної нестабільності можуть спричинити нестійкість транскордонних потоків капіталу, змінюючи їх напрямки, структуру та регіональні орієнтації [15].

Такі зміни можуть суперечливо впливати на економіку, фінанси та банківські системи. Щодо міграції, глобалізація може включати як еміграцію, так і імміграцію потенційних працівників, що спричинено нестабільністю витрат на ринку праці. Це має важливе значення для компаній, що поширюють технології та ведуть міжнародний бізнес, оскільки технології швидко поширюються з новими процесами та альтернативами у виробництві продукції. Глобалізація також призводить до зростання конкуренції між компаніями на світовому ринку, де компанії змагаються за ціну, якість та собівартість продукту або послуги, використання технологій у виробництві, цільовий ринок та інші аспекти. Тільки ті компанії, що виробляють продукцію з найнижчими витратами, ціною та високою якістю, зможуть успішно вести бізнес на світовому ринку. Одним з важливих аспектів глобалізації є збільшення рівня використання технологій у країнах, які розвиваються та у слаборозвинених країнах. Це може привести до рівномірного розподілу технологічного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності таких країн. Однак, глобалізація також може призвести до експлуатації недостатньо захищених робітників та до нерівномірного розподілу доходів між країнами. Крім того, іноді компанії використовують дешеву робочу силу в країнах з низькими витратами на працю, що може призвести до нерівних умов праці та порушення прав

людини [16].

Глобалізація не тільки приносить користь підприємствам, але й споживачам – споживачі мають доступ до високоякісних товарів за низькою ціною, більш широкий вибір товарів для порівняння та прийняття рішень щодо покупок на світовому ринку. Окрім того, глобалізація підвищує рівень життя як у країнах, що розвиваються, так і в розвинених країнах. Це досягається завдяки збільшенню кількості галузей промисловості та ресурсів, що дає змогу збільшувати можливості у всіх країнах [6].

Хоча глобалізація має численні позитивні аспекти для збільшення міжнародного ринку, вона також має свої недоліки та може стати причиною проблем для підприємств, які намагаються розширити свої горизонти. Один з найважливіших факторів, який впливає на залучення прямих іноземних інвестицій та підприємницьку діяльність, - це політична стабільність в країні. Відсутність такої стабільності може призвести до зниження прибутку бізнесу в країні. Бюрократія та корупція також можуть ускладнити діяльність світових компаній. Крім того, коливання валютних курсів можуть негативно вплинути на результати діяльності. Новітня проблема сучасного світу полягає в поширенні військової агресії та поділі країн на табори підтримки та несприйняття військових дій. Загалом, глобалізація є важливим фактором в новій світовій системі, але водночас вона має як позитивні, так і негативні наслідки, які потрібно ретельно зважувати [6].

Поширення глобалізаційних процесів та інтеграція України у світове господарство створило підґрунтя для виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок та пошуку нових моделей побудови бізнесу. За таких умов особливої актуальності набуває проблема розробки стратегії розвитку підприємства із врахування його міжнародної стратегії. В цьому аспекті доречно скористатися результатами дослідження С. Гошала та К. Бартлетта [41], які запропонували при розробці стратегії розвитку компаній враховувати ступінь їх локальної чутливості та глобальної інтеграції. Отримані результати представлено у вигляді матриці (рисунок 1.1).

		<i>Локальна чутливість</i>	
		низька	висока
<i>Глобальна інтеграція</i>	висока	<p>Глобальна стратегія спрямована на відкриття нових іноземних ринків та продажу на них стандартизованих продуктів. Реалізація даної стратегії передбачає здійснення централізації капіталів, ресурсів і кваліфікованих працівників, переміщення товарів, робочої сили й інновацій з материнської компанії у дочірні. Дочірні компанії мають стандартизовану структуру та низький ступінь автономії</p>	<p>Транснаціональна стратегія передбачає проникнення дочірніх підприємств у нові національні ринки з одночасним врахуванням національних традицій цих країн, використання ефекту масштабу та взаємозв'язків підприємств. За реалізації даної стратегії розвитку дочірні підприємства мають відносну автономію і працюють як центри майстерності</p>
	низька	<p>Інтернаціональна стратегія передбачає реалізацію експортованої продукції, виготовленої у материнській компанії, а також використання основних методів управління материнської компанії у дочірніх компаніях. Ступінь автономії дочірніх компаній мінімальний – материнська компанія здійснює суворий контроль і забезпечує координацію діяльності дочірніх підприємств, які працюють, в основному, як центри дистрибуції продукції</p>	<p>Мультидомашня стратегія передбачає модифікації продуктів та послуг в результаті вивчення попиту та запитів локальних ринків по всьому світу. Управління дочірніми компаніями здійснюється за окремими напрямками діяльності і базується на особистих відносинах менеджерів материнської та дочірньої компанії</p>

Рисунок 1.1 – Матриця Бартлетта-Гошал [41]

Серед українських підприємств найбільшого поширення набула інтернаціональна стратегія, спрямована на нарощення експорту вітчизняної продукції. Особливого занепокоєння викликає сировинна спрямованість вітчизняного експорту. Так, у 2021 р. найбільше реалізувала на експорт чорних металів, зернових, жирів та олій тваринного або рослинного походження [12].

У 2022 р. структура експорту дещо змінилась, на що вплинула руйнування основних металургійних підприємства. Тому левову частку експорту сформовано за рахунок аграрної та харчової продукції [12].

Військова агресія рф проти України стала причиною глибокої

соціально-економічної кризи в країні та деструктивних тенденцій у світовій економіці. У зв'язку з кризовою ситуацією в країні та волатильністю тенденцій світової економіки, промислові підприємства вимушені працювати в умовах високого рівня невизначеності. За таких умов виникає потреба у розробці методики, яка дозволить розробити стратегію розвитку підприємства, адаптовану до певного рівня невизначеності. Це дасть змогу підприємству сформувати сценарій свого майбутнього розвитку або пристосуватися до найбільш ймовірного майбутнього. У практиці стратегічного менеджменту при формуванні стратегії розвитку підприємства виокремлюють різні види невизначеності умов функціонування підприємства: прогнозоване майбутнє; альтернативні варіанти майбутнього; діапазон можливих варіантів майбутнього; повна невизначеність майбутніх трендів [22].

У зв'язку із соціально-економічними потрясіннями та збоями на світовому ринку, спричиненими вторгненням російської федерації на українську територію, стратегії розвитку промислових підприємств повинні передбачати також і реалізацію заходів зміцнення потенціалу стійкості вітчизняних підприємств в умовах війни й післявоєнної реконструкції архітектури глобального економічного простору [6]. В сучасних умовах розвитку світової економіки стратегія розвитку промислових підприємства повинна бути зорієнтованою на здійснення підвищення стійкості, що передбачає реалізацію заходів, наведених в таблиці 1.1.

Стратегії розвитку підприємств повинні спрямовуватися на досягнення довгострокових цілей, а відтак потребуватимуть великих інвестиційних вкладень. Одним із найважливіших стратегічних пріоритетів вітчизняних промислових підприємств у повоєнний період є організація та стимулювання капітальних вкладень. Рух глобальних інвестиційних потоків повинен спрямовуватися, з одного боку, безпосередньо на реабілітацію та оновлення зруйнованих ланцюжків створення доданої вартості, з другого – на розширене відтворення промислових підприємств [7].

Таблиця 1.1 – Орієнтація стратегії розвитку промислових підприємства для забезпечення стійкості

Напрямок	Характеристика
підвищення готовності до опору зовнішнім шокам	передбачає проведення постійного моніторингу стійкості критичної інфраструктури підприємства, розширення ділових інвестиційних циклів та нарощення обсягів капіталовкладень, прогнозування та моніторинг стресостійкості підприємства
управління виробничими ризиками	передбачає можливість ранньої діагностики, виявлення та запобігання ризиків та прогнозування ризикогенності, збільшення резервів виробничих запасів
підвищення рівня ринкової гнучкості та адаптивності до змінних умов світового ринку	постійний пошук нових ринків збуту та їх освоєння, розробка заходів підвищення конкурентоспроможності, забезпечення прозорого ціноутворення на продукцію
проведення профілактичних та захисних заходів	здійснення заходів забезпечення працездатності в стресових умовах, перегляд технічних та соціально-економічних стандартів безпеки та їх дотримання
розробка способів реагування на непередбачувані обставини	передбачає розробку механізмів локалізації наслідків криз та забезпечення ефективного механізму управління в кризових умовах
відновлення та перебудова виробничих ланцюгів	розробка заходів щодо швидкого відновлення виробництва шляхом диверсифікації виробничих потужностей, репатріації, аутсорсингу у безпечні місця

Формування стратегії розвитку промислових підприємств в сучасних умовах ускладнюється різкою зміною умов на світовому ринку, високим ступенем невизначеності та неможливістю спрогнозувати подальший розвиток подій. А, оскільки, стратегія розвитку підприємства повинна сприяти підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості, при її розробці необхідно враховувати глобальні ризики та їх вплив на діяльність підприємства [25].

1.2 Становлення та розвиток франчайзингової стратегії

Одним із найпопулярніших способів ведення та розширення власного бізнесу сьогодні є франчайзинг, який надає беззаперечні переваги для обох сторін франчайзингового договору. Зазначимо, що висока популярність та

значна поширеність франчайзингу визначається тим, що він надає реальні можливості для розвитку мережі збуту товарів як на національних ринках, так і на закордонних, залучаючи порівняно незначні кошти, а головне – за невеликий проміжок часу [28].

Франчайзинг слугує одним з інструментів, який дає поштовх для розвитку бізнесу в умовах глобалізації, оскільки ринок стає спільним, а споживач орієнтується на світові бренди. Перші спогади щодо визначення поняття франчайзингу можна знайти в Оксфордському словнику англійської мови 1933 р. Саме в ньому зазначено, що franchising – це надання єпископам прав і свобод королівською короною 1559 р. [8]. Аби краще зрозуміти суть поняття «франчайзинг», розглянемо його тлумачення з інших мов. Слово «франшиза» має англо-французьке походження, еквівалентом якому є поняття «свобода». У перекладі з англійської цей термін означає «привілей» або «право»; у французькій мові він означає «пільга» та «привілей» [13; 30]. Термін «франчайзинг» використовують дуже давно для того, аби охопити широкий спектр бізнес-відносин.

Першим прототипом сучасного франчайзингу вважають договір між компанією «Зінгер» та дистриб'юторами її товару про передачу франшизи на реалізацію та ремонт швейних машин на визначеній території США. Згодом компанія налагодила франчайзингову систему, яка надавала фінансово незалежним фірмам виняткові права продавати й обслуговувати швейні машини на визначеній території. Ця компанія першою почала стягувати плату з роздрібних продавців своїх виробів за надання виключного права збувати продукцію та обслуговувати покупців на відведеній для кожного з них території США [13].

Так, поняття франчайзинг означає надання права чи привілею особі або групі осіб. Доволі часто це поняття порівнюють з ліцензуванням, дилерством, дистрибуцією та інвестуванням [28]. Порівняння найбільш відомих підходів до визначення франчайзингу наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняння підходів до визначення франчайзингу

Автор	Визначення
І.І. Дахно [8]	франчайзингу притаманні риси усіх цих видів економічної діяльності
О.Є Кузьмін [35]	недоцільно ототожнювати франчайзинг та ліцензування, оскільки існують суттєві відмінності у процесі взаємодії сторін угоди ліцензування та франчайзингового договору; франчайзинг – організація особливої форми підприємницької діяльності, один із способів утворення та функціонування підприємницьких структур
Федеральна торгова комісія США [30]	бізнес-відносини, які дають змогу використовувати спільну відому назву, власники торгової марки проводять тренінги, навчання, за що отримують відрахування у визначеній сумі коштів
І. Бланк [4], Г. Дроздова [10], І. Багрова [2], В. Новицький [26] та С.В. Огінок [27]	ототожнення франчайзингу з такими поняттями, як ліцензування
Німецький союз франчайзингу	франчайзинг як спосіб просування та збуту товарів та послуг; це пряме підтвердження того, що франчайзинг дає змогу не тільки збувати товари, а й виробляти їх та надавати послуги
Ю. Руднєв [31]	Франчайзинг – це специфічний метод розповсюдження товарів та послуг

У традиційному вигляді франчайзинг – це спосіб організації бізнесу, який регулює відносини між власником бізнесу (франчайзером) та франчайзі (незалежна особа чи компанія, якій передано право на використання бізнес-стратегії, розробленої франчайзером). Суть сучасної системи франчайзингу полягає в тому, що франчайзер надає окремим франчайзі певні права і, своєю чергою, зобов'язує діяти відповідно до його концепції. Згідно з угодою, укладеною у письмовій формі, франчайзі отримує від франчайзера право на використання його імені, торговельної марки, промислових зразків та прав інтелектуальної власності, застосування його методів ведення бізнесу, а також користується його постійною технічною допомогою [35].

Щоб детальніше зрозуміти поняття «франчайзинг», пропонуємо розглянути механізми функціонування різних його типів. Найпоширенішою є класифікація франчайзингу на виробничий, товарний та діловий [10].

За товарного франчайзингу франчайзі купує у франчайзера готовий товар та перепродує його, здійснюючи обслуговування до та після продажу.

Цей тип франчайзингу використовують під час реалізації автомобілів, взуття, одягу. Завдяки товарному франчайзингу можна легко налагодити та організувати системи збуту [28].

Виробничий франчайзинг передбачає надання права франчайзі на виробництво товарів, виконання певних робіт та надання послуг. Франчайзер надає привілей франчайзеру на використання своїх об'єктів інтелектуальної власності, технологій та таємницю виробництва. Такий тип франчайзингу використовують щодо виготовлення продуктів харчування та безалкогольних напоїв [28].

Діловий франчайзинг, або бізнес-франчайзинг, є одним із найпопулярніших, адже передбачає залучення малого підприємства чи компанії у повний цикл виробництва товару, використовуючи при цьому об'єкти інтелектуальної власності франчайзера. За такої діяльності франчайзер надає франчайзі виключне право на відкриття торгових точок під своїм іменем [28].

Відповідно до виду відносин, які склалися між франчайзером та франчайзі, розрізняють регіональний, субфранчайзинг та груповий франчайзинг. За регіонального франчайзингу франчайзер передає частину своїх прав регіональному франчайзі, який краще володіє інформацією щодо умов у своєму регіоні; його обов'язком є пошук нових франчайзі та початкова консультація з ними [35].

Субфранчайзинг здійснюють субфранчайзери, які виконують роль головного франчайзера у певному регіоні чи на певній території, та франчайзі, котрі майже не контактують із материнською компанією, оскільки усі внески, виплати та роялті вони перераховують субфранчайзеру [28].

За групового франчайзингу франчайзер передає виключне право групі інвесторів на освоєння певного регіону, для відкриття у визначений термін визначеної кількості франчайзингових точок [35]. Як вже зазначено, франчайзинг – дуже багатогранне явище, саме тому його застосовують у всіх сферах економіки. Франчайзингова стратегія набуває все більшого

поширення у світі, що не дивно, адже переваги, які надає франчайзинг, важко недооцінювати, оскільки це один із найшвидших способів проникнення на іноземні ринки (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки франчайзингової стратегії [37]

	Франчайзер	Франчайзі
Переваги	Можливість за короткий час та з відносно невеликими витратами розширити власний бізнес та мережу збуту	Приєднання до успішного бізнесу та використання відомого бренду
	Контроль за веденням бізнесу	Можливість швидкого та ефективного ведення бізнесу з використанням ноу-хау
	Отримання додаткових доходів через надання права на використання товарного знака	Консультації та навчання персоналу, економія на рекламі та маркетингу, що сприяє поширенню успішного досвіду
	Зниження витрат на оплату праці та економія на стимулюванні й матеріальному заохоченні працівників	Відносно невеликі початкові вкладення для ведення бізнесу, що забезпечує мінімальний ризик
Недоліки	Зниження гнучкості управління	Обмеження у незалежності ведення бізнесу
	Складнощі в контролюванні та веденні звітності	Високі ставки виплат за франшизу
	Можливість розголошення комерційних таємниць та складність розірвання відносин	Вузька спеціалізація та обмеженість власної ініціативи

Також франчайзингові стратегії дають змогу за незначний проміжок часу розширити мережу франшиз в одній чи декількох країнах, створюючи сприятливі умови входження на великі та на невеликі ринки. Франчайзинг дає змогу знизити ризики для нового підприємства і зменшити початкові інвестиції. Головним позитивом франчайзингового способу ведення бізнесу є те, що він надає незаперечні переваги для обох сторін франчайзингових відносин. Франчайзер значною мірою розширює збут своєї продукції або послуг без залучення додаткових фінансових ресурсів, що також дає змогу йому зміцнити свої позиції на цьому ринку, а франчайзі, своєю чергою, використовує випробувані методи ведення бізнесу та постійне консультування, отримує різноманітні послуги від франчайзера [28].

Власник бізнесу також може отримати збільшення своїх основних доходів від внесків франчайзі і від надання ним додаткових послуг; підприємство франчайзі є елементом великої корпорації з відомим товарним знаком, логотипом, визнаним рівнем менеджменту, ексклюзивною технологією та обладнанням, якісною продукцією та високим рівнем обслуговування. Франчайзинг позбавляє франчайзера необхідності проблем наймання та керівництва персоналом, адже саме франчайзі бере на себе цілковиту відповідальність у питаннях найманої праці та керівництва командою, оскільки франчайзі є власниками своїх підприємств, в які інвестують власні кошти; вони більше зацікавлені в успішній діяльності, що сприяє постійному та динамічному розвитку усієї франчайзингової мережі. Звичайно, франчайзинг має свої вади та загрози, однак його переваги значно домінують над недоліками [13; 31].

Загалом за допомогою франчайзингу можна розвинути рентабельну економічну модель бізнесу, яка даватиме великі доходи за відносно невеликих ризиків. Франчайзингова стратегія позитивно впливає і на економіку держави загалом, оскільки допомагає поширювати нові технології, несе за собою ноу-хау та притягує іноземних інвесторів. Саме тому важливо створювати сприятливі умови розвитку для франчайзингу [27].

Завдяки послугам, які надає франчайзинг, ринок стає глобальнішим; абсолютно позитивний ефект він дає у сфері обслуговування та сервісного бізнесу. Франчайзинг як форма організації бізнесу вирізняється великою кількістю особливостей. В його основу покладено принципи маркетингу та розподілу товарів. Передусім, у здійсненні такої діяльності беруть участь дві сторони (франчайзер та франчайзі), які працюють за договором. Власник бізнесу – франчайзер – користується виключними правами, однак він надає право на використання об'єктів інтелектуальної власності на платній основі з визначеним терміном – франчайзі. Кожен учасник франчайзингових відносин несе власну відповідальність за свою діяльність та ризики, пов'язані з нею [1]. Ще однією виразною особливістю є територія, на якій франчайзі

здійснюватиме свою діяльність (слід враховувати ментальність населення та основні риси, притаманні йому). Як уже зазначено, за такої форми організації бізнесу, як франчайзинг, значно послаблюється конкуренція, оскільки франчайзер не може надавати права на франшизу іншим особам на території діяльності франчайзі, а той, своєю чергою, зобов'язаний не отримувати аналогічних пакетів прав, окрім власника бізнесу. Характерною особливістю франчайзингу також є величина роялті та структура платежів, які здійснює франчайзі на користь франчайзера [28].

1.3 Вимоги до постановки цілей у стратегічному плануванні промислового розвитку

Стратегічне планування промислового розвитку в умовах нестабільності часто передбачає вирішення комплексних проблем соціально-економічного, екологічного, технологічного, інституційного характеру, які включають кілька цілей. Кризові явища обумовлюють дві ключові особливості постановки цілей [36]:

1. Горизонти планування стають коротшими, якщо криза зовнішня (суттєва зміна параметрів зовнішнього середовища, вища ступінь невизначеності, коли тренди обриваються, вихід з рівноваги).

2. Внутрішня криза (критична зміна ключових параметрів стійкості промислової системи, що має негативні наслідки) обумовлює необхідність зміни цінностей та стратегічних пріоритетів.

Тож для складання якісних планів мають бути здійснені: визначення (вибір) цілей, структурування цілей та їх декомпозиція, вимірювання ступеня досягнення цілей та визначення пріоритетних завдань.

Актуальними питаннями цілепокладання стали раціональність та інші критерії вибору цілей, функціональність цілей у соціальних системах, розмежування планування та контролю за цілями тощо, а також процес постановки цілей в окремих спільнотах (спілках, професійних асоціаціях,

політичних партіях) та у публічному управлінні. Здобутки цих напрацювань відображені та проаналізовані у праці Н. Лумана, який надає цілеорієнтації у соціальних системах, передусім, функцію «редукції складності», тобто такого спрощення, яке робить систему дієздатною. Визначення цілі за традиційним розумінням, яке надає філософ, – це «частина структури дії, як та складова, що надає цілому його смисл і його виправдання: як кульмінаційний пункт чи кінець дії і сьогодні як результат, якого слід досягнути» [23].

З-поміж багатьох чинників впливу зовнішнього середовища під час планування особи, що приймають рішення, маючи набір критеріїв, спрощують бачення реальності, що дозволяє поставити цілі, які їм вважаються досяжними. Невід'ємною частиною спрощення є суб'єктивність оцінок зовнішнього середовища, що може тягти за собою помилкове встановлення цілей. За переконанням філософа, на сьогодні досі не розроблено «жодної зростаючої теорії державних цілей», тож методологічні основи цілепокладання все ще є результатом розвитку інших теорій, зокрема, теорії організації та теорії прийняття рішень. Вони дозволили здійснити перехід від раціонального та оптимізаційного підходу (максимізації здобутого), тобто вимірюваності цілей через ціннісні орієнтири [36].

Розвиток методології корпоративного та стратегічного планування в подальшому активно використовував «редукцію складності» як засіб цілепокладання. Якщо раніше стратегічне планування розглядалося як ефективний інструмент лише у сталому середовищі, то зараз поява нових підходів до стратегування та способів постановки цілей дозволяє будувати стратегічні плани навіть за умов високої невизначеності. За стабільних умов фокус у стратегічному плануванні зміщений більше на візію та місію – для їх реалізації ресурсів достатньо і вони передбачувані. За умови дефіцитності ресурсів та кризових явищ фокус зміщується або на виклики або на цілі. При цьому непередбачуваність змін навколишнього середовища при цілепокладанні може бути зведена або до внутрішньосистемних дій, що загрожує крихкістю системи під дією зовнішніх шоків, або до збереження

стабільними конкретних станів системи, за яких відбуватиметься компенсація несподіваних негативних впливів зовнішнього середовища (ризик-менеджмент) [36].

Призначення стратегічного планування вже не обмежується лише власне плануванням і реалізацією можливостей, а включає в себе широкий спектр супутніх функцій – стратегічне оцінювання (діагностика) стану сектору і його внутрішнього і зовнішнього середовища, вибудовування стратегічної логіки економічного розвитку, створення мультиплікативних та синергійних ефектів, розгляд процесу розвитку крізь призму портфелю проєктів, ієрархічний зв'язок з іншими видами планування, стратегічні моніторинг і контроль [43].

Система стратегічного планування поведінки економічної системи – підприємства, галузі, сектору, економіки – забезпечує формування перспективних цільових рішень, що сполучають модель стратегічного управління та засоби її реалізації. В узагальненому вигляді систему стратегічного планування можна представити у вигляді адаптованої схеми (рисунок 1.2).

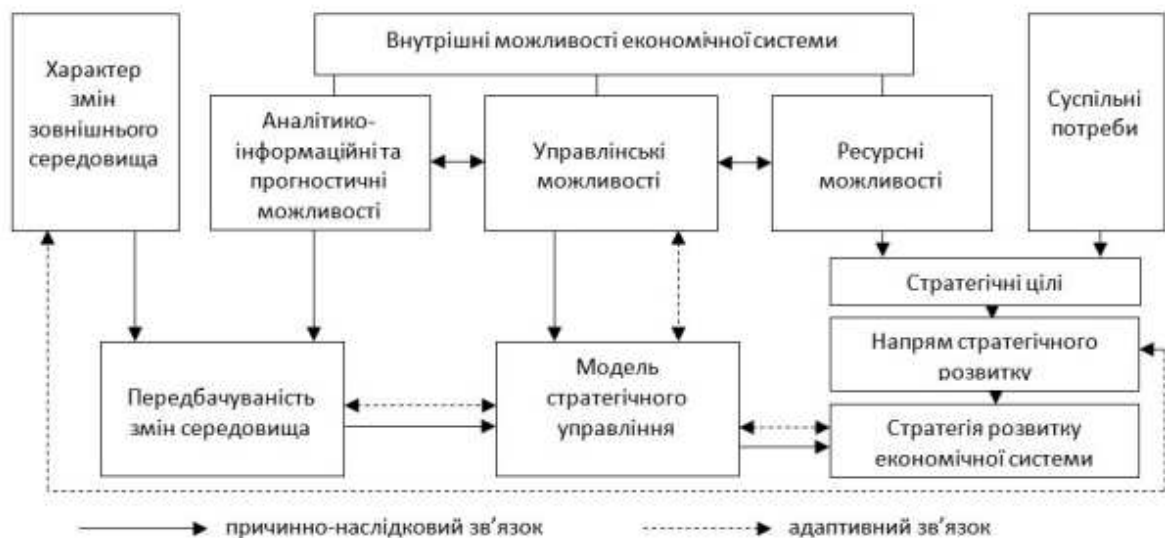


Рисунок 1.2 – Система стратегічного планування розвитку економічної системи

В свою чергу, стратегічна ціль – це ключовий елемент стратегічного плану, який отримується шляхом переходу від сформованої стратегічної проблеми до позитивного формулювання цілі [48].

Множинний зміст поняття цілі у практиці стратегічного планування термінологічно розмежований у деяких англомовних посібниках, де терміни «goal» (укр. мета, ціль), «objective» (укр. мета, прагнення) та «target» (укр. ціль, мішень) мають різне смислове забарвлення та ієрархічну підпорядкованість. Зокрема, в посібнику з оцінки та планування Міністерства інфраструктури і транспорту Австралії (Australian Transport Assessment, 2021) ці поняття представлені таким чином (таблиця 1.4).

В українській мові слово «ціль» є перекладом усіх вказаних понять, а «Словник української мови» [32] надає два основних тлумачення для поняття:

1. Предмет, істота або місце, куди спрямовують постріл, кидок, удар.
2. Те, чого прагнуть, чого намагаються досягти; мета. Другий варіант тлумачення приписується і слову «мета», тобто мета та ціль є тотожними поняттями з позиції планування.

Термінологічні відмінності щодо поняття цілі в різних мовах вносять певні ускладнення у підходи, прийоми та способи цілепокладання у західних практиках при їх адаптації до вітчизняних реалій. Тому в міжнародних англомовних документах найчастіше можна зустріти лише терміни «goal» (наприклад, у [48]) або «objective» і часто як синоніми (зокрема, у [42]).

Щодо класифікації цілей, то серед цілей стратегічного розвитку промисловості можна виокремити системні, на реалізацію яких орієнтований стратегічний план, та надсистемні, що досягаються в результаті складної природи взаємозв'язків явищ і процесів, і проявляються у мультиплікативних та інших ефектах за межами промислової системи. Кореневим орієнтиром для постановки стратегічних цілей є стратегічні пріоритети, які мають відповідати баченню довгострокового промислового розвитку.

Таблиця 1.4 – Трактування основних понять старегічного менеджменту

Поняття	Характеристика	Економічні цілі
Goal (мета, ціл)	Твердження, які описують фундаментальні економічні, соціальні та екологічні результати, яких держава прагне досягти завдяки своїй діяльності в усіх секторах економіки. Вони є загальними для усієї країни і не відбивають специфіки окремих галузей чи видів діяльності. Вони вказуються у державних документах, положеннях та стратегіях	До економічних цілей включаються такі як: диверсифікована і стійка економіка, вищий рівень продуктивності та економічної ефективності, збільшення обсягів торгівлі та експорту, більш конкурентоспроможні галузі тощо
Objective (мета, прагнення)	Ціль нижчого порядку. Вона являє собою більш конкретне твердження про результат, ніж «goal», якого держава прагне досягти за допомогою фокусу на конкретному секторі чи сфері діяльності	Для цілей підвищення рівня продуктивності та збільшення диверсифікації економіки підцілями («objectives») можуть стати: покращення доступу до ринків, підтримка бізнес-кластерів або підвищення якості транспортної інфраструктури. Вони мають формулюватися таким чином, щоб бути вимірюваними, на їх основі розробляються ключові показники ефективності реалізації стратегічних планів
Target (ціль, мішень)	Бажаний рівень продуктивності для конкретного показника ефективності. Індикатори ефективності та цілі є механізмами операційної реалізації цілей вищого порядку. Вони мають бути вимірюваними, реалістичними, але становити собою виклик для реалізації, мотивуючи на їх досягнення. Цілі найнижчого порядку мають бути неупередженими, охоплювати атрибути, важливі для стейкхолдерів, та базуватися на ustalених практиках	Для цілі другого порядку («objective») «Підвищення ефективності транспортної мережі для підтримки конкурентоспроможності галузі» таргетом може стати «Не більше 10% відхилення у часі доставки вантажів на основних маршрутах»

Світова практика корпоративного та державного управління демонструє два ключових підходи до вибору та встановлення цілей [36]:

1. Традиційний підхід (авторитарний). Цілі встановлюються вищим рівнем керівництва та передаються на нижчі щаблі, де вони стають підцілями

для інших організацій. Цілі вимагають виконання конкретних завдань у відповідних сферах діяльності. Недоліком підходу є часта невідповідність цілей реальним умовам ринку та можливість втрати перспектив зростання і розвитку, ускладнені комунікації між окремими ланками економічної системи та спотворення розуміння цілей. Характерний для автократичного стилю управління, коли нижчі ланки економічної системи не залучаються до прийняття рішень, а лише мають виконувати накази.

2. Управління за цілями (демократичний). Цілі визначаються керівництвом спільно з нижчими щаблями менеджменту, а також встановлюються сфери відповідальності кожної ланки у досягненні цілей. Для кожного щабля розробляються плани дій, визначається, які завдання мають бути вирішені та які цілі досягнуто. Прогрес у виконанні планів підлягає періодичному моніторингу та оцінці.

Із зростанням ролі соціального партнерства, відкритості влади та розвитку демократичних засад управління більшої популярності в стратегічному плануванні набуває другий підхід, коли цілі формуються, виходячи із потреб, можливостей і ресурсів суб'єктів промислової діяльності, а не лише держави [36].

Встановлення стратегічних цілей тісно пов'язано з іншими елементами стратегії і є результатом ситуаційного аналізу (SWOT, PESTLE) та впливають з визначеної місії і візії, а також пріоритетних питань. По суті, державна інституція, яка розробляє промислову стратегію, виходячи із проблемних ситуацій має відповісти на питання – «Що необхідно вирішити?», відповіддю на яке може бути: як краще інтегрувати новітні технології у національні ланцюги доданої вартості, як розподілити обмежені державні ресурси для стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу або як забезпечити надійне електропостачання в країні, використовуючи чисті технології [36].

В основу кожної цілі група розробників промислової стратегії закладає цінності, відповідно до яких має відбуватися розвиток промислового сектору

країни – вища продуктивність виробництва та якісна продукція (завдяки новітнім технологіям), реформування економіки на ринковий лад та забезпечення зайнятості (за рахунок зростання сектору малого та середнього бізнесу), здоров'я та добробут населення і надійна інфраструктура для бізнесу (за рахунок збалансованої та стійкої системи енергопостачання). Важливо, щоб цінності поділялися усіма зацікавленими сторонами, які виступають експертами у прийнятті рішень щодо цілей і стратегії в цілому. Аналіз цінностей дозволяє виявити в подальшому відсутні потенційні цілі, які виявляються на основі експертних методик, зокрема, мозкового штурму [44].

На основі стратегічних цілей формуються програми та портфоліо проєктів, які необхідно реалізувати для отримання очікуваних результатів та досягнення цілей (рисунок 1.3). Якщо цілі сформовано вірно, то з їх постановки можна уявити і зрозуміти ідею стратегії та візію.

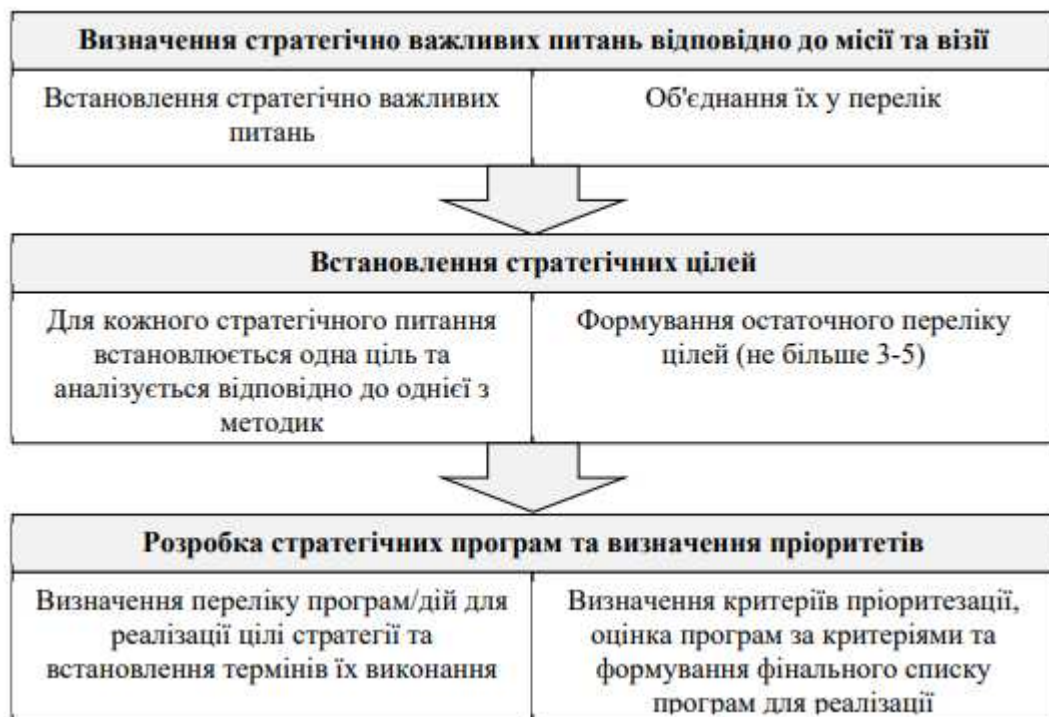


Рисунок 1.3 – Процес встановлення стратегічних цілей та їх вплив на формування стратегічного плану

Спочатку на основі попереднього аналізу формується широке коло цілей, потім відбувається уточнення і відбір цілей шляхом більш детального аналізу і, врешті решт, відбираються пріоритетні, тому формується план дій, спрямований на досягнення вибраних пріоритетів розвитку [9].

По кожній комплексній проблемі можна сформулювати декілька цілей, які мають різні предметні категорії – від фінансових аспектів до законодавчих, безпекових або інституційних. Для стратегічних планів з багатоцільовими рішеннями важливо здійснити пріоритезацію цілей або їх ранжування за ступенем важливості. Р. Кіні виокремлює два підходи для пріоритезації – інтуїтивний та логічний. Інтуїтивний часто пов'язаний із швидкими та суб'єктивними судженнями, заснованими на обмеженому досвіді. Зокрема, такий спосіб встановлення пріоритетів як «чітка вказівка від міністрів» також присутня в рекомендаціях деяких країн з підготовки планових документів [48].

В той час логічний підхід передбачає, що мають порівнюватися не самі цілі, а “зміни в рівні досягнення цілі”. Наприклад, компенсацію відсоткових ставок по пільгових кредитах для малого бізнесу держава може надати для фінансування капітальних витрат (що, наприклад, призведе до зростання робочих місць на 3% протягом 1 року) або ж фінансування оборотного капіталу (що в умовах війни призведе до гарантованого збереження 15% робочих місць протягом 6 місяців). Фактично держава переслідує дві цілі – забезпечення робочих місць та забезпечення тривалого ефекту державної підтримки [36].

У стратегічному плануванні промислового розвитку кількісні оцінки можуть бути застосовані для прийняття рішень щодо цілепокладання. Однак в умовах нестабільного середовища їх цінність знижується через низьку передбачуваність динаміки макроекономічних показників, комплексний характер явищ, які оцінюються, та кумулятивність ефектів (поширення на інші сектори та види діяльності). В свою чергу, цей підхід дозволяє уникати популістських рішень, які часто закладені в промислових стратегіях, або

простого відтворення західних патернів стратегій [36].

Для формулювання логічних та обґрунтованих цілей розроблено низку методів, з яких найпоширенішою є SMART. Назви методів являють собою англійські акроніми тих вимог і критеріїв, за якими цілі визначаються (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Методи постановки цілей в стратегічному плануванні

Назва методу	Значення	Зміст методу
SMART	Конкретна (Specific) Вимірювана (Measurable) Досяжна (Attainable) Реалістична (Realistic) Строкова (Timely)	«Розумні» цілі представляють собою поширену методологію, яка знайшла своє відображення в багатьох підходах до стратегічного планування, особливо на корпоративному рівні. Іноді R (реалістичність) розглядається як орієнтованість на результат (result-oriented)
CLEAR	Складна (Challenging) Легальна (Legal) Екологічно безпечна (Environmentally sound) Необхідна (Appropriate) Зареєстрована (Recorded)	Методологія заснована на пошуку і постановці таких цілей, які відповідають зростаючим вимогам сучасного розвитку, особливо тим, що задекларовані в ЄС і які необхідно впроваджувати в Україні, зокрема, законності, екологічності, доцільності за даних соціальних умов тощо. Ці критерії досі рідко зустрічаються в цілепокладанні, однак їх інтеграція у сучасні методології стає вимогою часу
PURE	Позитивно сформована (Positive stated) Зрозуміла (Understood) Релевантна (Relevant) Етична (Ethical)	Методологія зосереджується на етиці та актуальності постановки цілей. Використовується за необхідності реалізації соціально відповідальних стратегій. Написання цілей з позитивної (конструктивної) точки зору дозволяє мотивувати робочі команди та стейкхолдерів на досягнення спільної мети. Такий метод постановки цілей доцільний при плануванні системних змін в промисловому секторі, таких як перехід на відновлювальні джерела енергії
GROW	Ціль (Goal) Реальність (Reality) Варіативність (Options) Воля (Will)	Ця методологія пропонує перегляд контексту, в якому визначаються цілі стратегічного планування. Важливим чинником є відданість стейкхолдерів єдиній ідеї
FAST	Активно обговорювана (Frequently discussed) Амбітна (Ambitious) Конкретна (Specific) Зрозуміла (Transparent)	Метод передбачає постійний моніторинг та обговорення цілей протягом усього періоду реалізації стратегії, що дозволяє їх в подальшому скоригувати. Даний метод відповідає положенням школи навчання та методології БКГ

Слід зазначити, що ці методи більше стосуються цілей нижчої підпорядкованості – «targets», про які згадувалося вище, оскільки містять конкретні дані – час, ресурси, вимірник тощо, що покладаються в основу ключових показників ефективності промислової стратегії [36].

Розглянуті технічні інструменти полегшують відбір та формулювання цілей стратегії промислового розвитку, однак за своєю суттю вони мають відповідати низці логічних та евристичних вимог. Забезпечення якісних результатів прийняття рішень здійснюється завдяки концептуальному розгляду проблеми, зв'язаним процедурам і процесам, що визначають логіку прийняття рішення щодо цілі, а відтак і її можливий зміст [44].

До змістовно-логічних вимог можна віднести [36]:

- дедуктивність, що гарантує спроможність цілі, яку виведено з вихідних припущень, які вважаються стейкхолдерами, залученими до прийняття рішень щодо промислового розвитку, істинними;

- несуперечливість, тобто ціль має гармонізуватися з вихідними положеннями, на основі яких вона встановлена, а також з загальним баченням і місією стратегії;

- змістовна зв'язність з окресленими передумовами промислового розвитку, сценаріями, ризиками і загрозами та очікуваними результатами;

- однозначна спрямованість, відповідно до чого ціль повинна мати один вектор, що забезпечує простоту її тлумачення та визначення засобів досягнення.

Евристичні вимоги до цілепокладання включають [36]:

- ємність, тобто ціль має охоплювати максимально широкий клас явищ;

- прогностичність, тобто проміжні і кінцеві результати досягнення цілі мають бути прогнозованими із застосуванням певних методів (статистичних, економетричних, експертних оцінок тощо);

- контрольованість, тобто процес досягнення цілі має бути відстежуваний, моніторований, із застосуванням різноманітних метрик;

– компромісність між цілями, тобто відношення ефективності та справедливості, індустріалізації та екології, короткострокових та довгострокових ефектів.

Такі ж вимоги встановлюються при постановці завдань, що забезпечують досягнення цілей. Крім цього, вони мають такі додаткові характеристики як похідний характер від цілей та можливість повноцінної реалізації виходячи з доступних ресурсів та інструментів [36].

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що глобалізація – черговий етап еволюційного розвитку людської цивілізації. Необхідність спільного розвитку політики, економіки та соціальної сфери держав, потреба у збільшенні ресурсів та їх ефективному розподілі, бажання зміцнити своє місце в міжнародному співтоваристві, встановлення єдиних норм та стандартів, а також можливість швидкого переміщення ресурсів по всьому світу, змушують учасників світової спільноти до створення союзів та об'єднань. Взаємодія між країнами посилює процеси глобалізації, які впливають на всі аспекти життя у світі. Спрощення переміщення фінансових та матеріальних ресурсів, прискорення міграційних процесів породжують питання щодо впливу глобалізаційних процесів на діяльність кожного окремого економічного суб'єкта.

Стратегія розвитку підприємства в сучасній умовах не може обмежуватися лише розробкою стратегії, спрямованої на забезпечення лідируючих позицій на національному ринку. Вихід вітчизняних підприємств на міжнародний ринок та пошук нових моделей побудови бізнесу актуалізує розробку стратегії розвитку підприємства із врахування його міжнародної стратегії. Військова агресія російської федерації проти України стала причиною перегляду чисельних міжнародних угод та бізнес-моделей. Тому сучасні стратегії розвитку вітчизняних підприємств повинні передбачати заходи, спрямовані на підвищення стійкості підприємств, що і буде предметом подальших досліджень.

Поняттям «франчайзинг» слід розуміти вид економічної діяльності, яку

здійснюють на основі підписаного договору власник бізнесу – франчайзер та отримувач дозволу (франшизи) – франчайзер на використання торгової марки, ноу-хау, технологічного процесу та комерційної інформації на певній території та за визначену плату. Франчайзинг – це один з найшвидших способів розвитку власного бізнесу, а також один з найефективніших та найдемократичніших методів розширення мереж збуту за межами країни походження.

Глобальна нестабільність, з якою стикаються уряди країн, що прагнуть прискорити економічний розвиток, вимагає більш ретельного стратегічного планування, чіткої і реалістичної постановки цілей, їх подальшої пріоритезації та деталізації. З точки зору методології німецької філософії, цілепокладання виконує функцію «редукції складності», що дозволяє структурувати зовнішній світ та виокремлювати життєздатні критерії для ефективного прийняття рішень. Термінологічний плюралізм в зарубіжних джерелах із стратегічного планування щодо поняття цілі певною мірою ускладнює імплементацію міжнародного досвіду стратегування у вітчизняних реаліях, однак в більшості посібників міжнародних організацій застосовуються або одне з понять «goal» та «objective» або вони використовуються як синоніми. Цілепокладання у стратегіях промислового розвитку логічно пов'язується із іншими їх розділами та здійснюються уточнення, виходячи з результатів SWOT- або PESTLE-аналізу. А забезпечення їх конкретності, вимірюваності та досяжності здійснюється на основі використання одного з методів формулювання цілей нижчого порядку – SMART та інших. Сукупність супровідних питань, які наведені у дослідженні та які ставляться для формулювання цілі, дозволяють здійснити її декомпозицію та полегшують розуміння стратегічних прагнень держави для широкого кола користувачів державних документів, підвищують підзвітність влади у використанні ресурсів для промислового розвитку.

2 ОЦІНКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ЗАВОД «ТРІБО»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» та його конкурентного оточення

Виробництво гальмових колодок пов'язане зі всіма галузями народного господарства. Цей зв'язок зумовлений використанням даного виду продукції автомобільним транспортом протягом усього життєвого циклу транспортних засобів.

Підприємство ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» було засновано в 19.04.2007 році. Форма власності – приватна, власниками підприємства є фізичні особи. Форма реєстрації – товариство з обмеженою відповідальністю. ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» займається такими видами діяльності, як виробництво гальмових колодок для автомобілів та є суб'єктом малого підприємства [29].

Підприємство є найбільшим виробником гальмівних виробів у Східній Європі, яке створює безпеку.

Основними постачальниками ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» є комерційні підприємства які спеціалізуються на поставках бакелітових смол, кварцового піску, графіту, металовати, які поступають з 18 країн світу (рисунок 2.1). Підприємство використовує 6300 т сировини на рік, вибираючи тільки кращі матеріали від світових виробників, використовуючи при цьому машинне дозування. Так, суміші з точністю до 99,9% забезпечують стабільну якість продукту вже на першому етапі (рисунок 2.2).

При цьому підприємство виготовляє найпростіші і найфункціональніші прес-форми у фрикційному світі з використанням найкращих технологій і матеріалів, що дозволяє задовольнити потреби клієнтів в найкоротші терміни (рисунок 2.3).



Рисунок 2.1 – Географія постачання сировини для ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»



Рисунок 2.2 – Використання машинного дозування

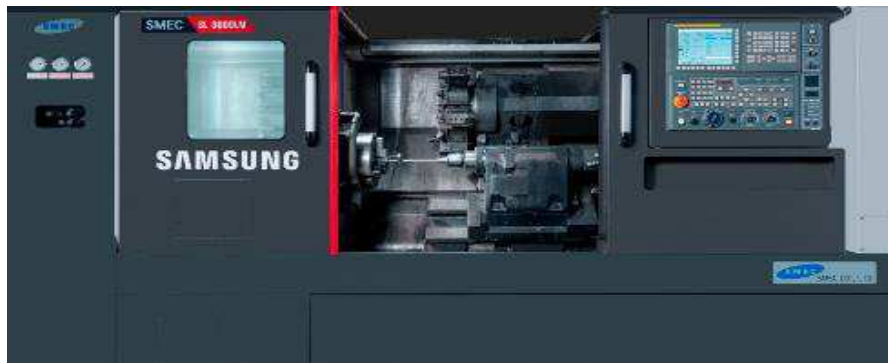


Рисунок 2.3 – Використання технологій та матеріалів

При виробництві застосовується Lean підхід, який передбачає застосування 6 стадій посткюринга. Так, колодки проходять 6 етапів вулканізації, виводячи на заданий рівень всі властивості виробів, забезпечуючи їх стабільну роботу в будь-яких умовах [29].

Основні види продукції, що виробляє підприємство, це: колодки гальмівні, прокладки до паливної апаратури, гальмівні диски та накладки гальмівні.

Основні покупці – фізичні особи, що придбають продукцію безпосередньо у ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» у роздріб та юридичні особи, що купують гальмові колодки за оптовими цінами для перепродажу.

ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» пропанує гальмові колодки для автомобілів торговельних марок Mercedes, Nissan, Ford, Renault, Saab, Audi, Volkswagen, Volvo, Opel, Toyota, Lexus, Peugeot, Ford, DAEWOO, BMW, SEAT та інших світових марок.

Основними конкурентами ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» є ТОВ «Дафмі» (м. Дніпро) та ТОВ «Фрико» (м. Дніпро). Ключові фактори успіху, їх вага, оцінка та зведене значення наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз ключових факторів успіху та порівняльна оцінка конкурентів (оцінка за 10-бальною шкалою)

Ключові фактори успіху	Вага, %	ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»		ТОВ «Дафмі»		ТОВ «Фрико»	
		Абсолютне	Зведене%	Абсолютне	Зведене%	Абсолютне	Зведене%
1. Відповідність якості до міжнародних стандартів	40	7	28	6	24	6	24
2. Здібність завершувати контракти вчасно	30	9	27	8	24	6	18
3. Надавати повний асортимент продукції	20	6	12	8	16	7	14
4. Швидкість адаптації до змін автомобільних марок	10	4	4	3	3	5	5
Всього	100		71		67		61

Найближчим і найсерйознішим конкурентом для ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» є ТОВ «Дафмі». ТОВ «Дафмі» поступається аналізованому підприємству за якістю міжнародних стандартів, здібністю завершувати контракти вчасно та швидкістю адаптації до змін автомобільних марок. Однак перевагою ТОВ «Дафмі» є можливість надавати повний асортимент продукції. ТОВ «Фрико» відстає на 10% від ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо», що підтверджується і питомою вагою, що займають підприємства на ринку гальмових колодок (рисунок 2.4).

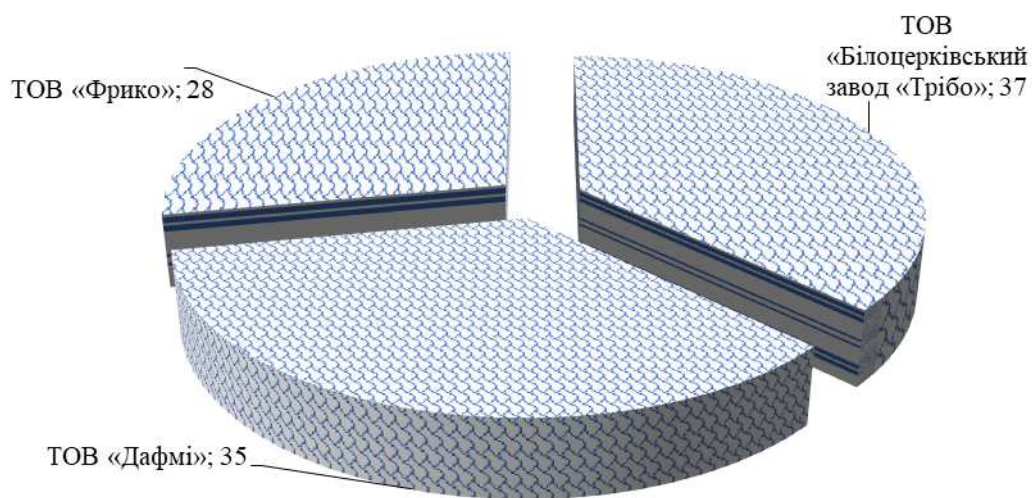


Рисунок 2.4 – Питома вага підприємств-конкурентів виробництва гальмових колодок у 2021 р.,%

Проведемо PEST-аналіз (таблиця 2.2). Дана методика з'явилась більше 40 років тому. Назва являє собою аббревіатуру з перших літер слів політика (polity – P), економіка (economy – E), суспільство (society – S), технологія (technology – T). Відтак, у своїй діяльності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» стикається з труднощами як політично-економічного характеру, так і соціально-технологічного. З погляду на це, стимулювання працівників підприємства повинно бути спрямовано на прийняття управлінських рішень, які позбавлять ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» від зовнішнього тиску.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»

Політичні чинники	Економічні чинники	Соціальні чинники	Технологічні чинники
<p>- недосконала податкова система, що призводить до скорочення ефективності діяльності;</p> <p>- встановлення жорстких перешкод посередницькій діяльності призводить до ускладнення збуту продукції;</p> <p>- труднощі проведення валютних операцій у зв'язку з подвійним курсом;</p> <p>- проблеми своєчасного повернення ПДВ</p>	<p>- труднощі при довгостроковому плануванні у зв'язку з високим темпом інфляції;</p> <p>- недостатність зовнішніх інвестицій;</p> <p>- постійне підвищення цін на основні сировину і матеріали у зв'язку із воєнною агресією РФ проти України;</p> <p>- підвищення рівня заробітних плат у зв'язку із перспективою вступу до Євросоюзу</p>	<p>- низька платоспроможність фізичних і юридичних осіб та її подальше скорочення;</p> <p>- асоціація підприємства (громадська думка) з забрудненим повітрям;</p> <p>- поява на внутрішньому ринку сировини низької якості за високою ціною</p>	<p>- використання фізично застарілого обладнання;</p> <p>- невисокий коефіцієнт завантаження обладнання;</p> <p>- впровадження нових інновацій у галузі машинобудування, що вимагає заміни зношених елементів</p>

На наступному етапі проведемо SWOT-аналіз – це оцінювання сильних та слабких сторін діяльності підприємства, зроблене, виходячи з аналізу його конкурентоспроможного становища.

Станом на початок 2021 р. позитивними напрямками (сильними боками) ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» є тенденції розвитку світового ринку, широкий внутрішній ринок, наявність зв'язків з підприємствами-конкурентами, що випускають аналогічну продукцію, можливість здійснення професійного відбору персоналу.

При цьому основними слабкими боками підприємства є недолік достатніх джерел фінансування, неприваблива кредитна історія; неможливість контролювати якість сировини і матеріалів, що постачаються із-за кордону; відсутність сучасної системи мотивації персоналу.

До сприятливих можливостей відносяться зростання попиту на продукцію, а до загроз, на які в першу чергу треба звернути увагу, – зростання темпів інфляції, тиск конкурентів, соціально-політичну

нестабільності.

Матриця SWOT-аналізу (таблиця 2.3) пов'язує можливі напрями реалізації стратегії впливу на персонал з метою розвитку сильних сторін, реалізації шансів, пом'якшення загроз та подолання слабостей підприємства.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»

Можливості зовнішнього середовища	Загрози зовнішнього середовища
1. Збільшення попиту на продукцію; 2. Збільшення кількості спеціалістів у сфері стратегічного управління; 3. Можливість підвищення рівня інформаційної обізнаності щодо технологій	1. Зростання темпів інфляції; 2. Зростання соціально-політичної нестабільності; 3. Зростання тиску конкурентів; 4. Зміни в потребах споживачів
Сильні боки	Слабкі боки
1. Високий рівень технологічності та якості продукції; 2. Високі технологічні та інноваційні навички персоналу; 3. Імідж надійного партнера; 4. Лояльність споживачів до підприємства	1. Відсутність диференціації виробів відповідно до потреб споживачів; 2. Низький стратегічний рівень управління перспективною діяльністю підприємства; 3. Відсутність ефективної системи стимулювання працівників

Проведений SWOT-аналіз підкреслює актуальність обраної теми та вимагає негайного вирішення питання розробки і впровадження стратегії розвитку підприємства.

Відтак, перед ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»» виришується коло основних проблем, на які необхідно спрямувати зусилля найближчим часом:

1) отримати сертифікат на систему управління якістю, що відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001-2003;

2) удосконалити управління запасами готової продукції, що дозволить ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»» вчасно і в повному обсязі задовольняти потреби оптових та роздрібних споживачів;

3) розширити ринок збуту продукції за рахунок дотримання і впровадження стратегії участі у виробництві продукції великої організації, тобто франчайзингу;

4) за рахунок бенчмаркінгу відстежувати за марками автомобілів, що готуються до продажу на території України.

Організаційна структура ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» – лінійно-функціональна. Така структура опирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі (рисунк 2.5). Вона дає змогу організувати управління за лінійною схемою (директор – начальник цеху – майстер), а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійні керівники підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління.



Рисунк 2.5 – Лінійно-функціональна організаційна структура ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»

Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб, уможлиблює необхідний маневр ресурсами. Вона є найдоцільнішою для виробничого підприємства зі сталим асортиментом продукції та незначними еволюційними змінами технології її виготовлення. Проте за умов частих технологічних змін, оновлення номенклатури продукції використання цієї оргструктури уповільнює терміни підготовки і прийняття управлінських рішень, не забезпечує належної злагодженості в роботі функціональних відділів (підрозділів).

2.2 Економічний аналіз діяльності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»

Основні показники, які використано в рамках техніко-економічного аналізу діяльності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо», надано в таблиці 2.4. Там же відображено їх умовні позначення, одиниці виміру та розрахунок значень абсолютних та відносних відхилень.

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.4, зробимо такі висновки. Зменшення виручки від реалізації на -125577 тис. грн., або на 28,55% відбулося під впливом двох негативних чинників: по-перше, скорочення обсягів виробництва на -43,70%, та, по-друге, збільшення вартості готової продукції на 26,92%. Зменшення вартості основних виробничих фондів на -6,41% пояснюється відсутністю планового оновлення і модернізації устаткування та будівель, також при скороченні виручки від реалізації спостерігається скорочення показника фондівіддачі на -23,65%, внаслідок цього підприємство отримує на кожну грн. вкладену в основні виробничі фонди 1,34 грн. виручки від реалізації у 2021 р. Це на 41 коп. менше, ніж у 2020 р.

Таблиця 2.4 – Техніко-економічні показники ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»

Найменування показника	Індекс	Од. вим.	Значення за роками		Відхилення	
			2020	2021	абсолютне	темп росту, %
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	439918	314341	-125577	71,45
Випуск продукції	N	шт	237	133	-104	56,30
Середня ціна продукції	Спр	грн./ шт.	1857	2356	500	126,92
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн.	251226	235117	-16109	93,59
Обігові кошти	Фоб	тис. грн.	318849	318185	-664	99,79
Середньооблікова чисельність працівників усього	q	чол.	82	80	-2	97,56
основних робочих	qr	чол.	72	70	-2	97,22
адміністративних працівників	qpвп	чол.	10	10	0	100,00
Фонд зарплати усього	U	тис. грн.	12343	15084	2741	122,20
основних робочих	Ur	тис. грн.	10627	13104	2477	123,31
адміністративних працівників	Upвп	тис. грн.	1716	1980	264	115,38
Середня заробітна плата основних робочих	Зр	грн.	12300	15600	3300	126,83
Середня заробітна адміністративних працівників	Зпвп	грн.	14300	16500	2200	115,38
Питома вага основних робочих	Jр		0,878	0,875	-0,003	99,65
Питома вага адміністративних працівників	J		0,122	0,125	0,003	102,50
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	346889	254324	-92565	73,32
Питома собівартість продукції	Sy	грн./ шт.	1464	1906	442	130,22
Чистий прибуток	P	тис. грн.	7620	1565	-6055	20,54
Продуктивність праці в натуральному виразі	Q	шт. /чол.	2890	1668	-1222	57,71
основного робочого	Qр	шт. /чол.	3291	1906	-1385	57,91
адміністративних працівників	Qпвп	шт. /чол.	23696	13341	-10355	56,30
Річна продуктивність праці в грошовому виразі	W	тис. грн. /чол.	5365	3929	-1436	73,24
основного робочого	Wr	тис. грн. /чол.	6110	4491	-1619	73,50
адміністративного працівника	Wпвп	тис. грн. /чол.	43992	31434	-12558	71,45
Фондовіддача основних фондів	f	грн./ грн.	1,75	1,34	-0,41	76,35
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коб	разів	1,380	0,988	-0,392	71,60
Витрати на гривню продукції	Z	грн./ грн.	0,79	0,81	0,02	102,60
Рентабельність виробництва	R	%	1,34	0,28	-1,05	-
Рентабельність продукції	Rs	%	2,20	0,62	-1,58	-

У 2021 р. у ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» спостерігається скорочення обігових коштів на -0,21% (в основному за рахунок скорочення товарно-матеріальних запасів). При скороченні виручки від реалізації відбувається зменшення коефіцієнта оборотності (на -28,40%). Це свідчить про нестабільність обороту. Однак, в перспективі підприємство повинно розробляти шляхи щодо підвищення виручки від реалізації при зменшенні періоду обороту обігових коштів. У 2021 р. спостерігалось зменшення чисельності основних робочих (на -2,78%), при цьому чисельність адміністративних працівників залишилася незмінною – 10 осіб. Така політика підприємства пояснюється скороченням виробництва і спробами утримати сегмент ринку, що займає ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо». Скорочення виручки від реалізації негативно вплинуло також і на річну продуктивність праці (вона зменшилася на -26,76%), при цьому продуктивність різних груп працівників змінювалась різними темпами (основних робочих – скоротилася на -26,50%, а адміністративних працівників – на -26,50%, що пояснюється високою плинністю кадрів). Необхідно додати, що керівництво ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» дотримується політики «за працю – винагорода», в наслідок чого середня заробітна плата основних робочих збільшилася на 26,83%, а адміністративних працівників – на 15,38%, що є позитивним результатом за період, що аналізується. Відтак за наведеним аналізом більшість показників погіршилися у 2021 р. у зрівнянні з 2020 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність виробництва, скорочення (на -1,05%) якої спостерігалось в аналізованому періоді. Це, перш за все, пояснюється скороченням прибутку у 2021 р. на -6055 тис. грн., або -79,46%.

Таким чином метою подальшого аналізу буде встановлення основних факторів, що сприяли такому становищу, особливої уваги потребують техніко-економічні і фінансові показники, дослідження яких буде проведено у наступних підрозділах кваліфікаційної роботи.

Аналіз виручки від реалізації. За даними таблиці 2.4 сума виручки від

реалізації у звітному році зменшилася на -125577 тис. грн. Фактичний обсяг реалізації становив 314341 тис. грн. Обсяг реалізації продукції (Впр) визначається за формулою:

$$V_{пр} = N * C_{пр}, \quad (2.1)$$

де N – обсяг реалізації за звітний період у кількісному вираженні,

C_{пр} – ціна одиниці реалізованої продукції за звітний період.

На зміну обсягу реалізації мають вплив зміни таких факторів (таблиця 2.5): кількість виробленої продукції; ціна виробленої продукції; вартість і ефективність використання основних виробничих фондів; вартість і ефективність використання обігових коштів; кількість та продуктивність праці працівників ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»».

Таблиця 2.5 – Розрахунок впливу факторів на виручку від реалізації ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»», тис. грн.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни кількості виробленої продукції	$\Delta BN = \Delta N * C_{прб} = -104 * 1857$	-192242
Зміни середньої ціни продукції	$\Delta BC_{пр} = \Delta C_{пр} * N_a = 500 * 133$	66665
Вплив зміни вартості і ефективності використання основних фондів $V = F_{oc} * f$		
Зміни вартості основних фондів	$\Delta Bf_{oc} = \Delta F_{oc} * f_{б} = -16109 * 1,75$	-28208
Зміни фондівдачі основних фондів	$\Delta Bf = \Delta f * F_{ocа} = -0,41 * 235117$	-97369
Вплив зміни вартості і ефективності використання оборотних коштів $V = F_{об} * K_{об}$		
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta BpF_{об} = \Delta F_{об} * K_{обб} = -664 * 1,38$	-916
Зміни коефіцієнта оборотності обігових коштів	$\Delta BpK_{об} = \Delta K_{об} * F_{оба} = -0,39 * 318185$	-124661
Вплив кількості і продуктивності праці персоналу $V_{пр} = W * q$		
Зміни чисельності працівників підприємства	$\Delta Bpq = \Delta q * W_{б} = -2 * 5365$	-10730
Зміни продуктивності праці працівників	$\Delta BpW = \Delta W * q_a = -1436 * 70$	-114847
Сума впливу за кожною групою факторів		-125577

Отже, показник обсягу виручки від реалізації зменшився на -125577 тис. грн. за рахунок скорочення кількості виробленої продукції на -192242 тис. грн., вартості обігових коштів (-916 тис. грн.), коефіцієнта фондівіддачі (-97369 тис. грн.)і. Негативно вплинули скорочення вартості основних виробничих фондів (-28208 тис. грн.), коефіцієнту оборотності обігових коштів (-124661 тис. грн.), продуктивності праці працівників (-114847 тис. грн.) та їх чисельності (-10730 тис. грн.). Позитивними факторами є збільшення зростання ціни продукції на 66665 тис. грн.

Розглянемо вплив на результативну ознаку (виручку від реалізації) ефективності використання основних виробничих фондів, обігових коштів і трудового потенціалу.

Аналіз використання основних виробничих фондів. Основні виробничі фонди займають найбільшу питому вагу в загальній сумі основного капіталу виробничого підприємства. Від їх кількості, вартості, технічного рівня і ефективності використання як правило залежать кінцеві результати діяльності підприємства: виручка від реалізації, собівартість, прибуток, рентабельність, фінансова стійкість. Середньорічна вартість основних засобів ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» зменшилась в звітному році до 235117 тис. грн. (абсолютне відхилення складає -16109 тис. грн.). Одним з найрозповсюдженіших показників використання основних фондів є фондівіддача (f), яка визначається за формулою:

$$f = V_p / F_{oc}, \quad (2.2)$$

де F_{oc} – середня вартість основних фондів за звітний період, грн.

За даними таблиці 2.4 фондівіддача скоротилася на -0,41 грн./грн. і склала 1,34 грн./грн. Для підприємства це негативна тенденція, що свідчить про нераціональне використання основних засобів у процесі виробничої діяльності. Розрахунок факторів впливу на фондівіддачу приведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Розрахунок впливу факторів на показник фондівіддачі у ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо», грн. / грн.

Показники зміни факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості основних фондів	$\Delta f_{Foc} = V_{рб}/F_{oca} - f_{б}$ $\Delta f_{Foc} = 439918/235117 - 1,75$	0,12
Зміни обсягу реалізації	$\Delta f_{Vp} = \Delta V_{p}/F_{oca} = -125577/235117$	-0,53
Сума впливу		-0,41
Зміни факторів впливу на обсяг реалізації $f = (N * C_{спр}) / F_{oca}$		
Зміни кількості виробленої продукції	$\Delta f_N = \Delta N * C_{спрб}/F_{oca}$ $\Delta f_N = -104 * 1857/235117$	-0,82
Зміни середньої ціни продукції	$\Delta f_{Cy} = N_a * \Delta C_{спр}/F_{oca}$ $\Delta f_{Cy} = 133 * 500/235117$	0,28
Сума впливу		-0,53

В основному показник зменшився за рахунок зменшення виручки від реалізації (-0,53 грн./грн.). При цьому це зменшення обумовлено, в першу чергу, скороченням кількості виробленої продукції (-0,82 грн. / грн.) Незначний позитивний вплив спричинило зменшення вартості основних виробничих фондів на 0,12 грн./грн. та зростання ціни одиниці продукції – 0,28 грн./грн.

Аналіз використання обігових коштів. Фінансові ресурси підприємства характеризуються особливою увагою щодо їх формування та використання, тому потребують докладнішої оцінки та аналізу. За даними таблиці 2.8 вартість обігових коштів ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» у звітному році збільшилась на 236378 тис. грн. В рамках завдання факторного аналізу розраховано коефіцієнт оборотності.

У таблиці 2.7 наведено розрахунок факторів впливу на оборотність коштів.

Коефіцієнт оборотності ($K_{об}$) визначається за формулою:

$$K_{об} = V_p / F_{об}, \quad (2.3)$$

де $F_{об}$ – вартість обігових коштів за звітний період, грн.

Таблиця 2.7 – Розрахунок впливу факторів на оборотність коштів у ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо», обертів

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta\text{Коб}\text{Фоб}=\text{Врб}/\text{Фоба}-\text{Кобб}$ $\Delta\text{Коб}\text{Фоб}=439918/318185-1,38$	0,003
Зміни виручки від реалізації	$\Delta\text{Коб}\text{Вр}=\Delta\text{Вр}/\text{Фоба}=-125577/318185$	-0,395
Сума впливу		-0,392
Зміни виручки від реалізації $\text{Коб} = (N * \text{Спр}) / \text{Фоб}$		
Зміни кількості виробленої продукції	$\Delta\text{Коб}N=\Delta N * \text{Спрб}/\text{Фоба}$ $\Delta\text{Коб}N=-104 * 1857/318185$	-0,604
Зміни середньої ціни продукції	$\Delta\text{Коб}\text{Спр}=\text{На} * \Delta\text{Спр}/\text{Фоба}$ $\Delta\text{Коб}\text{Спр}=133 * 500/318185$	0,210
Сума впливу		-0,395

У звітному періоді показник коефіцієнту оборотності обігових коштів скоротився на -0,395 обороту (див. таблиця 2.4), та взагалі залишається значно нижче рівня загальногалузевих значень (рекомендоване значення коефіцієнту оборотності складає більше 3 оборотів). Позитивний вплив спричинило зростання середньої ціни продукції (0,210 обороту), збільшення вартості обігових коштів (0,003 обороту); негативну реакцію спостерігаємо щодо скорочення виручки від реалізації (-0,395 обороту) та зменшення кількості виробленої продукції (-0,604 обороту).

Аналіз продуктивності праці працівників. Достатня забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів виробництва продукції і підвищення його ефективності. Зокрема, від забезпеченості ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» трудовими ресурсами і ефективності їх використання залежать обсяги і своєчасність виконання усіх завдань, ефективність використання машин, обладнання, механізмів і, як результат обсягів виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників.

Показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці (W), яка визначається за формулою:

$$W = V_p / q, \quad (2.4)$$

де q – середньорічна чисельність працівників, чоловік.

Визначення і розрахунок факторів впливу на показник продуктивності праці підприємства відображено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Розрахунок впливу факторів на показник продуктивності праці у ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо», тис. грн. / чол.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни структури чисельності основних робітників	$\Delta W_{Jp} = \Delta J_p * W_{pb} = -0,003 * 5365$	134
Зміна продуктивності праці основних робітників	$\Delta W_{Wp} = \Delta W_p * J_{pa} = -1436 * 0,875$	-1570
Сума впливу		-1436
Зміни продуктивності праці основних робітників $W_p = V_p / q_p$		
Зміни суми виручки від реалізації	$\Delta W_{pB} = \Delta B_p * J_{pa} / q_{pa} = -125577 * 0,875 / 70$	-10
Зміни чисельності основних працівників	$\Delta W_{Jp} = V_{pb} * J_{pa} / q_{pa} - V_{pb} * J_{pa} / q_{pb}$ $\Delta W_{qp} = 439918 * 0,875 / 70 - 439918 * 0,875 / 72$	-1560
Сума впливу		-1570
Зміни кількості виробленої продукції	$\Delta W_{pN} = \Delta N * C_{pb} * J_{pa} / q_{pa}$ $\Delta W_{pN} = -104 * 1857 * 0,875 / 70$	-2403
Зміни середньої ціни продукції	$\Delta W_{pCpr} = N_a * \Delta C_{pr} * J_{pa} / q_{pa}$ $\Delta W_{pCpr} = 133 * 500 * 0,875 / 70$	833
Сума впливу		-1570

За даними таблиці 2.8 у звітному році продуктивність праці основних робітників ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» зменшилась на -1436 тис. грн. / чол., при зміні структура штату (сума впливу – 134 тис. грн./ чол.). на зміну продуктивності праці основних працівників позитивно вплинуло зміна їх чисельності (-10 тис. грн./чол.), негативно – скорочення виручки від реалізації (-1560 тис. грн./чол.). Ця зміна, в свою чергу, відбулася за рахунок скорочення кількості виробленої продукції (-2403 тис. грн./чол.) і збільшення ціни продукції (833 тис. грн./чол.).

Аналіз рентабельності виробництва. Показник рентабельності

характеризує діяльність підприємства в цілому. Він більш повно, чим прибуток, відображає результат господарювання. Розрахунки показника рентабельності використовують при зрівнянні ефективності діяльності підприємств різних галузей, з різними обсягами валюти балансу.

В рамках аналізу техніко-економічних показників визначимо показник економічної рентабельності (R), який знаходимо за формулою:

$$R=P / (F_{oc}+F_{ob}), \quad (2.5)$$

де P – чистий прибуток, тис. грн.

Аналіз рентабельності виконано методом ланцюгових підстановок з урахуванням змін факторів, розрахунків і суми впливу наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Факторний аналіз економічної рентабельності у ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо», %

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Сума впливу
Зміни рентабельності	$\Delta R = R_a - R_b$	
Зміни вартості основних фондів	$\Delta R_{Foc} = P_{pb} / (F_{oca} + F_{ob}) - R_b$ $\Delta R_{Foc} = 7620 / (235117 + 318849) - 0,134$	0,04
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta R_{Fob} = P_{pb} / (F_{oca} + F_{oba}) - P_{pb} / (F_{oca} + F_{ob})$ $\Delta R_{Fob} = 7620 / (235117 + 318185) - 7620 / (235117 + 318849)$	0,01
Зміни чистого прибутку	$\Delta R_{Pp} = \Delta P_p / (F_{oca} + F_{oba})$ $\Delta R_{Pp} = -6055 / (235117 + 318185)$	-1,10
Сума впливу		-1,05

Отже, показник рентабельності зменшився на -1,05% в основному (на -1,10%) через скорочення чистого прибутку (скорочення чистого прибутку в 2021 р. склало -6055 тис. грн.). Позитивно вплинуло зменшення вартості обігових коштів (0,01%) та зменшення суми основних засобів (0,04%).

За результатами аналізу використання майнових та трудових ресурсів ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» можна зробити наступні висновки: показники ефективного використання ресурсів ТОВ «Білоцерківський завод

«Трібо» зменшилися. Продуктивність праці персоналу ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» недостатньо висока, кількість працівників зменшується. При скороченні виробництва, підприємство дотримується політики скорочення кількості основного і допоміжного персоналу; Основних засобів у ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» недостатньо, раціональне їх використання не забезпечується. Обігові кошти потребують докладнішого аналізу з погляду на їх вплив щодо фінансового стану ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо». Негативні результати використання ресурсів у порівнянні з рівнем витрат ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» призводять до зменшення результатів діяльності. Проаналізовані показники використання майнових та трудових ресурсів належать до відносних показників ділової активності і характеризують ефективність управління ресурсами на підприємства лише з боку його діяльності. Для відображення повного фінансово-економічного стану ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» необхідними є подальші дослідження та оцінка показників фінансової діяльності аналізованого об'єкта.

2.3 Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»

Фінансовий стан виробничого підприємства характеризується розміщенням та використанням коштів (активів) та джерелами їх формування (пасивів). Відтак, фінансове становище – це економічна категорія, що відображає стан капіталу під час кругообігу і можливість суб'єкта хазяйнування до саморозвитку на фіксований момент часу [24]. Для забезпечення фінансової рівноваги підприємство повинно мати гнучку структуру капіталу, вміти організовувати його рух, таким чином, щоб забезпечувати постійне перебільшення доходів над витратами з метою збереження платоспроможності і створення умов для самовиробництва.

Управління доходами і витратами, рухом фінансових ресурсів

неможливе без систематичного аналізу фінансового стану підприємства. Завданням фінансового аналізу ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» у рамках дипломної роботи є вивчення причин, що негативно чи позитивно позначаються на фінансовому стані, аналіз недоліків фінансової діяльності.

Основним інформаційним джерелом аналізу фінансового стану ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» є бухгалтерський баланс та звіт про фінансові результати, склад активної і пасивної частини. Баланс ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» відображає фактичну інформацію про господарські операції, які здійснюються безпосередньо підприємством, тому в аналізі використовуються усі дані, що відображають рух грошових коштів [24]. Для проведення аналізу вибрані окремі показники за статтями пасиву та активу, що відображено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Вихідні дані для фінансового аналізу діяльності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо», тис. грн.

Показник	Індекс	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2020 рік	2021 рік	абсолютне	темп росту, %
1. Джерела власних та прирівняних до них коштів	KS	97164	97164	0	100,00
2. Валюта балансу	BP	570075	553302	-16773	97,06
3. Власні обігові кошти (чисті мобільні активи)	KSO	154062	137953	-16109	89,54
4. Основні засоби і інші необоротні активи	OS	251226	235117	-16109	93,59
5. Знос, нарахований на вартість основних засобів	NI	563262	593907	30645	105,44
6. Первісна вартість основних засобів	POФ	781871	788908	7037	100,90
7. Ліквідні активи	LA	318849	318185	-664	99,79
8. Короткострокова кредиторська заборгованість	KZ	5845	6452	607	110,38
9. Грошові кошти	DS	35331	93482	58151	264,59
10. Сума товарно-матеріальних цінностей	TMZ	125639	118771	-6868	94,53
11. Сума дебіторської заборгованості	RD	74935	41151	-33784	54,92
12. Виручка від реалізації	Вр	439918	314341	-125577	71,45
13. Чистий прибуток	Пр	7620	1565	-6055	20,54

Первісний аналіз доводить, що фінансове становище підприємства погіршилося за наступними показниками: по-перше, зменшилася валюта балансу на -2,94%, по-друге, скоротилися ліквідні активи на -0,21%. Позитивним фактором є скорочення дебіторської заборгованості на -54,92%, що свідчить про наявність розробленої політики щодо формування політики управління обіговими коштами взагалі та дебіторською заборгованістю зокрема. При цьому підприємство залучає надійне джерело короткострокового фінансування обігових коштів за рахунок кредиторської заборгованості, її зростання аналогічно зростанню дебіторської заборгованості і складає 10,38%.

Завданням подальшого аналізу фінансової діяльності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» є пошук причин, що призвели до такої ситуації, та шляхів подолання цього становища.

Оцінка платоспроможності підприємства. Наступний крок – оцінка платоспроможності підприємства за допомогою коефіцієнтів ліквідності. Визначення платоспроможності підприємства є важливим аспектом для будь-якого користувача фінансової звітності. Найбільш часто використовують показники, що наведені в таблиця 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз платоспроможності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2020 р.	2021 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт покриття	$KP = LA / KZ$	54,551	49,316	-5,235	90,40
грошовими коштами	$KPD = DS / LA$	0,111	0,294	0,183	265,14
дебіторською заборгованістю	$KPZ = RD / LA$	0,235	0,129	-0,106	55,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$KAL = DS / KZ$	6,045	14,489	8,444	239,70
Коефіцієнт залучення	$KPR = (KZ + DP) / РОФ$	0,007	0,008	0,001	109,40

Коефіцієнт покриття або коефіцієнт загальної ліквідності (КР) – показує, яку частину поточних зобов'язань може погасити підприємство, якщо реалізує всі свої оборотні активи, у тому числі й матеріальні запаси. Іншими словами, цей коефіцієнт показує, скільки гривень оборотних коштів доводиться на кожну гривню поточних зобов'язань.

Коефіцієнт покриття грошовими коштами – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів: коштів і їхніх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій.

Коефіцієнт покриття дебіторською заборгованістю – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити за рахунок найбільш дебіторської заборгованості. Він відбиває платіжні можливості підприємства по погашенню поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності (КАЛ) – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити грошовими коштами, тобто негайно.

Для оцінки фінансової стійкості використовують коефіцієнти вітчизняної методики, що відображають специфіку виробничого підприємства (таблиця 2.10).

На кінець 2021 р. значення коефіцієнта покриття зменшилося на -5,235, а значно перевищує оптимальне значення (більше 1), тобто ц підприємства майже відсутня поточна кредиторська заборгованість. На кінець 2021 р. ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» за рахунок грошових коштів може погасити лише 29,4% замість 11,1% у 2020 р. короткострокових зобов'язань, що є близьким до нормального значення коефіцієнта абсолютної ліквідності. За рахунок коштів і розрахунків з дебіторами підприємство може погасити у 2021 р. 12,9% замість 23,5% у 2020 р. поточних короткострокових зобов'язань (в наслідок скорочення дебіторської заборгованості). Що ж стосується коефіцієнта залучення, його незначне зростання на 0,001

підтверджує незначну кількість залучених коштів у структурі пасиву. Відтак, наприкінці 2021 р. жодний із розглянутих показники платоспроможності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» не відповідає вимогам оптимальності.

Оцінка фінансової стійкості підприємства. Відносні показники фінансової стійкості, що наведені в таблиці 2.11 є підґрунтям щодо визначення ступеню залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Розрахунок показників фінансової стійкості для ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2020 р.	2021 р.	абсолютне	темپ росту, %
Коефіцієнт автономії	$KAB = KS/BP$	0,1704	0,1756	0,0052	103,03
Коефіцієнт маневреності	$KM = KSO/KS$	1,5856	1,4198	-0,1658	89,54
Чисті мобільні активи	$MA = KS-OS$	-154062,0	-137953,0	16109,0	89,54
Відношення основного капіталу до власного	$KOC = OS/KS$	2,5856	2,4198	-0,1658	93,59
Відношення основного капіталу до підсумків балансу	$KOB = OS/BP$	0,4407	0,4249	-0,0158	96,42
Відношення суми амортизації до первісної вартості основного капіталу	$GA = NI/POФ$	0,7204	0,7528	0,0324	104,50
Коефіцієнт фінансової напруженості	$KFN = KZ/BP$	0,0133	0,0205	0,0072	154,48

Розрахунки таблиці 2.12 свідчать про наступне: зменшення обсягів необоротних активів вплинуло на відношення основного капіталу до підсумку балансу (зменшилось на -3,58%), коефіцієнт напруженості збільшився на 54,48%; зменшення відношення основних засобів до власного капіталу та загальної валюти балансу на -6,41% вказує на негативну тенденцію, що намічається на підприємстві; перевищення частки основних засобів в балансі над часткою власних обігових коштів і зменшення необоротних активів у звітному періоді; коефіцієнт автономії не досягає

нормативного значення, а у 2021 р. скоротився на -3,03%, що свідчить про зменшення долі власного капіталу у валюті балансу [24]; коефіцієнт маневреності характеризує фінансові можливості підприємства для здійснення маневрів – зменшення цього коефіцієнту на -10,46% свідчить про погіршення забезпеченості ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» власними обіговими коштами.

Оцінка ліквідності активів. Оцінка ліквідності балансу дозволяє визначити величину покриття зобов'язань підприємства його активами, строки трансформації яких в грошові кошти (ліквідності) відповідають строкам терміновості повернення залучених коштів.

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням [24]:

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 < P4 \quad (2.6)$$

Розрахунок і порівняння показників ліквідності наведено у таблиці 2.13. За результатами розрахунків видно, що ліквідність балансу ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» відрізняється від абсолютної і відповідно до формули 2.6 має наступні співвідношення груп активів та пасивів:

$$A1 > P1, A2 < P2, A3 > P3, A4 > P4.$$

Це пояснюється, по-перше, наявністю значної долі найбільш ліквідних активів і активів, що швидко реалізуються, по-друге, тенденцією до зниження за двома другими групами. Невиконання другої нерівності свідчить про нестачу у підприємства коштів для розрахунку з поточною заборгованістю.

За результатами розрахунків наявною є недостатність обігових коштів для покриття короткострокової заборгованості ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» у разі потреби.

Таблиця 2.13 – Абсолютні показники ліквідності балансу ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо», тис. грн.

Актив	31.12.2020	31.12.2021	Пасив	31.12.2020	31.12.2021	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12.06	31.12.07
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	35331	93482	1. Пасиви негайні (П1)	593,8	619	34737,2	92863
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	74935	41151	2. Пасиви короткострокові (П2)	5845	6452	69090	34699
3. Активи, що реалізуються повністю (А3)	125639	118771	3. Пасиви довгострокові (П3)	0	0	125639	118771
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	251226	235117	4. Пасиви постійні (П4)	97164	97164	154062	137953
Баланс	570075	553302	Баланс	570075	553302	0	0

Результати аналізу свідчать про відносно стабільний фінансовий стан ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо». Але додаткової уваги потребують питання використання довгострокових позик та зменшення величини обігових коштів у запасах готової продукції.

Не менш важливе місце в управлінні фінансами підприємства належить показникам ділової активності, які також потребують систематичного аналізу.

Оцінка показників ділової активності. Аналіз ділової активності є важливим етапом оцінювання фінансового стану підприємства. Якісні характеристики ділової активності визначаються наявністю попиту та конкурентоспроможністю продукції, широтою ринків збуту, репутацією та іміджем підприємства серед клієнтів, які користуються його послугами. Кількісні показники поділяються на абсолютні та відносні, і деякі з них вже визначено при аналізі фінансових та техніко-економічних результатів діяльності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо».

До основних задач аналізу ділової активності відносяться визначення і оцінка тенденцій зміни показників ділової активності, дослідження впливу основних чинників і розрахунок величини їх конкретного впливу.

Вивчаючи порівняльну динаміку абсолютних показників ділової активності, оцінюють відповідність їх оптимальному співвідношенню, яке дістало назву «золоте правило економіки підприємництва» [24]. Оптимальність означає додержання певних випереджальних темпів зростання прибутку ($T_{п}$), виручки від реалізації послуг ($T_{в}$) та активів ($T_{а}$) підприємства, порядок яких наведено у формулі 2.7:

$$T_{п} > T_{в} > T_{а} > 100\% \quad (2.7)$$

Динаміка абсолютних показників ділової активності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» розраховано у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Абсолютні показники ділової активності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»

Показник	Індекс	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп росту, %
Прибуток від операційної діяльності	$T_{п}$	36821	-47612	-84433	у 2,29 разу менше
Виручка від реалізації	$T_{в}$	1113017	1079603	-33414	97,00
Величина активів	$T_{а}$	1192465	1286605	94140	107,89

Діяльність ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» низько рентабельна, тому співвідношення темпів зростання не додержується і згідно формули 2.7 має наступні результати:

$$T_{а} > 100\% > T_{в} > T_{п}$$

За розрахунками показник темп зниження прибутку склав 2,29 разу, що вказує на відсутність ефективної операційної діяльності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо». Темп скорочення обсягу реалізації зменшився на 3,0% і значно менший за темп зростання активів підприємства (7,89%), що означає сповільнення прискорення оборотності активів і підтверджується аналізом використання обігових коштів ТОВ

«Білоцерківський завод «Трібо». Зменшення темпу зростання прибутку у порівнянні з темпами росту активів свідчить про відсутність майнового потенціалу ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо».

Аналіз відносних показників ділової активності характеризує поточну основну діяльність ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо». Такі показники, як коефіцієнт оборотних активів, фондівдача та продуктивність праці персоналу вже визначено у попередніх розрахунках. Перелік та розрахунок інших показників наведено з врахуванням рекомендованих значень [24] у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Відносні показники ділової активності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення	Рекомендов. знач.
		2020р.	2021р.		
Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	$Z = \text{Пр} / \text{Вр}$	0,017	0,005	-0,012	> 0,20
Коефіцієнт ділової активності	$O = \text{Вр} / \text{ВР}$	0,772	0,568	-0,204	> 2,5
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	$R = \text{Пр} / \text{ВР}$	0,013	0,003	-0,011	> 0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\text{KORD} = \text{Вр} / \text{RD}$	5,871	7,639	1,768	> 4
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	$\text{TRD} = 360 / \text{KORD}$	61	47	-14	< 90 днів
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	$\text{КОб} = \text{Вр} / \text{TMZ}$	3,501	2,647	-0,855	> 12
Тривалість обороту запасів	$\text{Tз} = 360 / \text{КОб}$	103	136	33	< 30 днів
Тривалість операційного циклу	$\text{То} = \text{TRD} + \text{Tз}$	164	183	19	< 75 днів
Тривалість обороту обігових коштів	$\text{Тоз} = 360 / \text{Коб}$	261	364	103	< 90 днів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{КОВк} = \text{Вр} / \text{KS}$	4,528	3,235	-1,292	> 8
Коефіцієнт використання власних коштів (стійкості економічного зростання)	$\text{Рк} = \text{Пр} / \text{KS}$	0,078	0,016	-0,062	> 0,5

Визначимо значення коефіцієнтів ділової активності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо».

Зменшення показника прибутку на гривню реалізованої продукції

спричинено скороченням як виручки від реалізації, так і чистого прибутку, його значення ще більше розходиться з рекомендованим рівнем. Також, завдяки скороченню обсягу реалізації, зменшився і коефіцієнти ділової активності (на $-0,204$). Скорочення коефіцієнту ділової активності характеризує негативний попит на продукцію ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо», а темпи зростання виручки від реалізації відстають від темпів росту валюти балансу. В жоден рік не досягається нормативне значення. Цей факт негативно характеризує активність підприємства.

Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів у 2021 р. зменшився на $-0,011$, це свідчить, що існує проблема формування прибутку.

Збільшення оборотності дебіторської заборгованості (на 1,768 оборту) свідчить про покращення розрахунків з дебіторами, при цьому тривалість одного обороту зменшилася на -14 днів і у 2021 р. дорівнює 47 дні.

Погіршилася ситуація з виробничими запасами, їх термін оборотності скоротився на $-0,855$ оборту, а тривалість обороту збільшилася на 33 дні.

Це, в свою чергу, призводить до підвищення терміну операційного циклу до 183 днів у 2021 р. замість 164 днів у 2020 р. Така ситуація пояснюється перш за все затовареністю готової продукції на складах ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо».

Особлива увага при аналізі ділової активності підприємства менеджерами, аналітиками приділяється коефіцієнту стійкості економічного зростання, тому що він вказує на можливі темпи розвитку підприємства в середньому. За даними таблиці 2.15 цей коефіцієнт підтверджує економічну неефективність діяльності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» з негативним напрямком (значення коефіцієнта погіршилося і склало у 2021 р. $0,016$, і залишається значно нижче рекомендованого рівня). Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок продукції, праці, капіталу. З аналізу ділової активності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» можна зробити висновок про недостатність зусиль керівництва щодо управління його працівниками з метою поліпшення фінансово-економічного

становища підприємства. Досконало розроблена система мотивації персоналу дасть змогу підприємству подолати тимчасові труднощі й ефективніше використовувати власні кошти ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо».

Підбиваючи підсумки до другого розділу відмітимо, що підприємство ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» було засновано в 19.04.2007 році. Форма власності – приватна, власниками підприємства є фізичні особи. Форма реєстрації – товариство з обмеженою відповідальністю. ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» займається такими видами діяльності, як виробництво гальмових колодок для автомобілів та є суб'єктом малого підприємства.

Основними постачальниками ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» є комерційні підприємства які спеціалізуються на поставках бакелітових смол, кварцового піску, графіту, металовати, які поступають з 18 країн світу. Підприємство використовує 6300 т сировини на рік, вибираючи тільки кращі матеріали від світових виробників, використовуючи при цьому машинне дозування. Так, суміші з точністю до 99,9% забезпечують стабільну якість продукту вже на першому етапі.

При виробництві застосовується Lean підхід, який передбачає застосування 6 стадій посткюринга. Так, колодки проходять 6 етапів вулканізації, виводячи на заданий рівень всі властивості виробів, забезпечуючи їх стабільну роботу в будь-яких умовах.

Основні види продукції, що виробляє підприємство, це: колодки гальмівні, прокладки до паливної апаратури, гальмівні диски та накладки гальмівні.

ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» пропанує гальмові колодки для автомобілів торговельних марок Mercedes, Nissan, Ford, Renault, Saab, Audi, Volkswagen, Volvo, Opel, Toyota, Lexus, Peugeot, Ford, DAEWOO, BMW, SEAT та інших світових марок.

Основними конкурентами ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» є ТОВ «Дафмі» (м. Дніпро) та ТОВ «Фрико» (м. Дніпро).

PEST-аналіз довів, що своїй діяльності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»» стикається з труднощами як політично-економічного характеру, так і соціально-технологічного. SOWT-аналіз показав, що на початок 2021 р. позитивними напрямками (сильними боками) ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»» є тенденції розвитку світового ринку, широкий внутрішній ринок, наявність зв'язків з підприємствами-конкурентами, що випускають аналогічну продукцію, можливість здійснення професійного відбору персоналу.

Організаційна структура ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»» – лінійно-функціональна.

Економічний аналіз діяльності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»» виявив, що зменшення виручки від реалізації на -125577 тис. грн., або на 28,55% відбулося під впливом двох негативних чинників: по-перше, скорочення обсягів виробництва на -43,70%, та, по-друге, збільшення вартості готової продукції на 26,92%. Зменшення вартості основних виробничих фондів на -6,41% пояснюється відсутністю планового оновлення і модернізації устаткування та будівель, також при скороченні виручки від реалізації спостерігається скорочення показника фондівіддачі на -23,65%, внаслідок цього підприємство отримує на кожну грн. вкладену в основні виробничі фонди 1,34 грн. виручки від реалізації у 2021 р. Це на 41 коп. менше, ніж у 2020 р. У 2021 р. у ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»» спостерігається скорочення обігових коштів на -0,21% (в основному за рахунок скорочення товарно-матеріальних запасів). При скороченні виручки від реалізації відбувається зменшення коефіцієнта оборотності (на -28,40%). Це свідчить про нестабільність обороту. Однак, в перспективі підприємство повинно розробляти шляхи щодо підвищення виручки від реалізації при зменшенні періоду обороту обігових коштів. У 2021 р. спостерігалось зменшення чисельності основних робочих (на -2,78%), при цьому чисельність адміністративних працівників залишилася незмінною – 10 осіб. Така політика підприємства пояснюється скороченням виробництва і

спробами утримати сегмент ринку, що займає ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо». Скорочення виручки від реалізації негативно вплинуло також і на річну продуктивність праці (вона зменшилася на -26,76%), при цьому продуктивність різних груп працівників змінювалась різними темпами (основних робочих – скоротилася на -26,50%, а адміністративних працівників – на -26,50%, що пояснюється високою плинністю кадрів). Необхідно додати, що керівництво ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» дотримується політики «за працю – винагорода», в наслідок чого середня заробітна плата основних робочих збільшилася на 26,83%, а адміністративних працівників – на 15,38%, що є позитивним результатом за період, що аналізується. Відтак за наведеним аналізом більшість показників погіршилися у 2021 р. у зрівнянні з 2020 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність виробництва, скорочення (на -1,05%) якої спостерігалось в аналізованому періоді. Це, перш за все, пояснюється скороченням прибутку у 2021 р. на -6055 тис. грн., або -79,46%.

3 РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ФРАНЧАЙЗИНГУ ДЛЯ ТОВ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ЗАВОД «ТРІБО»

3.1 Обґрунтування необхідності впровадження стратегії розвитку у ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»

Інноваційні шляхи розвитку малих підприємств пропонуємо представити у вигляді ієрархічної піраміди стратегії інноваційно-комплексного провайдингу їх діяльності (рисунок 3.1).

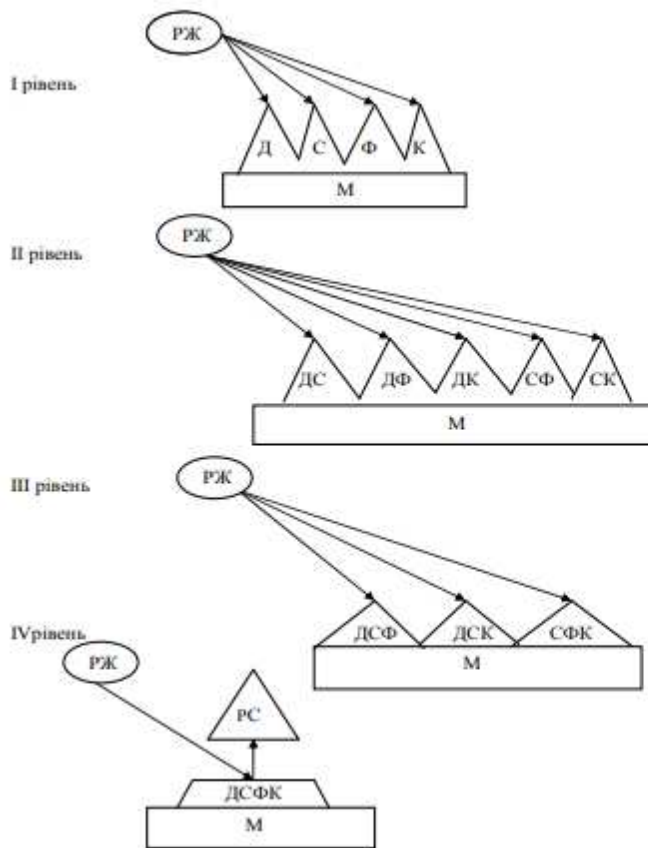


Рисунок 3.1

а) Ієрархічна піраміда стратегії інноваційно-комплексного провайдингу діяльності малого підприємства (умовні позначення: РЖ – реінжиніринг, РС – реструктуризація, Д – диверсифікація, Ф – франчайзинг, С – спеціалізація, М – маркетинг, К – кооперація)

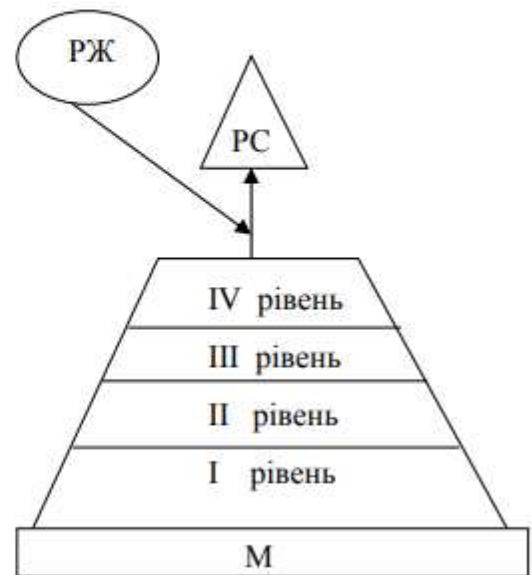


Рисунок 3.1

б) Спрощена ієрархічна піраміда стратегії розвитку малого підприємства (умовні позначення: РЖ – реінжиніринг, РС – реструктуризація, Д – диверсифікація, Ф – франчайзинг, С – спеціалізація, М – маркетинг, К – кооперація)

Чотирирівнева піраміда представляє варіанти комбінування розглянутих вище способів розвитку малого підприємства при переході з одного етапу життєвого циклу на інший. При цьому вважаємо, що власник чи керівник підходить до цього питання виважено, з повним усвідомленням відповідальності за прийняте рішення й урахуванням усіх аспектів (позитивних і негативних) внутрішнього й зовнішнього середовища життєдіяльності підприємства, тобто зводить до мінімуму загрози песимістичного сценарію, які можуть призвести до припинення його діяльності [20].

Ієрархія піраміди стратегії інноваційно-комплексного провайдингу діяльності малого підприємства будується таким чином [20]:

I рівень – можливість застосування кожного зі шляхів розвитку зокрема (тривіальна задача);

II рівень – комбінація двох можливих шляхів;

III рівень – комбінація трьох можливих шляхів;

IV рівень – інноваційно-комплексний провайдинг призводить до реструктуризації підприємства як вищої форми розвитку, після якої настає новий етап життєвого циклу.

На перших трьох рівнях передбачається, як правило, розвиток підприємства на етапах зростання і зрілості у статусі «малого», а на четвертому – перехід у статус «середнього» підприємства.

Слід відзначити особливості побудови даної піраміди.

Важливим є взаємозв'язок між різними способами розвитку підприємства. Окремо виділимо маркетингові дослідження та реінжиніринг.

Маркетингові дослідження, як було сказано вище, лежать в основі прийняття ефективних рішень щодо подальшого розвитку підприємства, а саме – маркетингових стратегій.

Будь-яка маркетингова стратегія, в інноваційному контексті, має такі характерні риси [21]: є довготерміново-орієнтованою; являє собою засіб реалізації інноваційних маркетингових цілей підприємства; базується на

результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства, є складовою стратегічної піраміди підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності, тобто ринкові напрямки його діяльності; визначає сильні сторони підприємства, які дозволяють йому отримати перемогу в конкурентній боротьбі; є складовою певного інноваційного процесу – процесу формування маркетингової стратегії, який має певну логіку, послідовність і циклічність.

Осмислений вибір стратегії необхідний будь-якому учаснику ринкових відносин не лише при плануванні справ на перспективу, а й при виборі рішень за конкретними частковими питаннями [20].

Перш, ніж перейти до самого процесу вибору маркетингової стратегії, необхідно знати, коли саме звернення до неї стає життєво необхідним. Однією з умов є виникнення несподіваних змін у зовнішньому середовищі підприємства. Їхньою причиною може стати насичення попиту, суттєві зміни у технології всередині чи зовні підприємства, виникнення численних нових конкурентів.

Підприємство повинно змінювати стратегію з переорієнтацією на комплексність новацій, якщо [20]:

- кілька років не забезпечує задовільних показників обсягу реалізації і прибутків;
- конкуренти різко змінили свою стратегію;
- змінилися інші зовнішні чинники для діяльності підприємства; - відкрилися перспективи для вжиття заходів, які можуть значно підвищити прибутки підприємства;
- змінилися чи виникли нові переваги покупців чи намітилися тенденції до можливих змін у цій галузі;
- поставлені у стратегії завдання вже вирішені й виконані.

Таким чином, маркетингові дослідження лежать в основі ієрархічної піраміди стратегічного розвитку малого підприємства. Витрати на них можуть бути постійними (функціонування відділу маркетингу або хоча б

наявність посади маркетолога у штатному розписі підприємства) і змінними (замовлення проведення досліджень спеціалізованими підприємствами). Перший варіант є менш затратним і вигіднішим для малого підприємства.

Реінжиніринг як спосіб інноваційного розвитку можна застосовувати у поєднанні з усіма іншими способами розвитку підприємства [20].

Реінжиніринг повною мірою в Україні застосовується ще мало. Але його перспективи застосування стосовно малих підприємств є значними через невеликий розмір таких підприємств, малу кількість працівників та нескладність процесів, що на таких підприємствах протікають. На таких підприємствах, з одного боку, легше налагодити процеси, що дуже добре піддаються реінжинірингу, автоматизувати їх та інтегрувати. З іншого боку, необхідно знати, що на малих підприємствах, на відміну від великих, треба враховувати особисті якості кожного працівника, його психологічну модель поведінки, які автоматизувати неможливо. Реінжиніринг на малих підприємствах не розглядається як загроза скорочення штатів і, відповідно, не деморалізує персонал. Реінжиніринг є потрібним, тому що й на малих підприємствах існують бізнес-процеси так само, як існує необхідність їхнього постійного переосмислення: змінюються технологія, конкурентне середовище, правове поле.

Важливість упровадження реінжинірингових технологій викликана необхідністю адаптації до динамічного бізнес-середовища. Безперервні й досить істотні зміни в технологіях, ринках збуту і потребах клієнтів стали звичайним явищем. Компанії, прагнучи зберегти свою конкурентоспроможність, вимушені постійно переглядати і перебудовувати корпоративну стратегію і тактику.

Споживач у наш час має істотно більший вибір не тільки товарів і послуг, але й технологій. У результаті виробник вимушений безперервно пристосовуватися як до нових технологій, так і до постійно мінливих запитів своїх клієнтів. Зміна бізнес-процесів перетворюється на практику повсякденного життя компаній, а інерційність ієрархічних структур стає

гальмом на шляху до їх виживання. Роль і значення реінжинірингових технологій постійно зростає. Саме реінжиніринг передбачає повний перегляд виробничої моделі, народженої ще промисловою революцією.

Всі інші способи розвитку можуть застосовуватись або самостійно, або в поєднанні.

На кожному рівні можна спростити перебіг можливих варіантів, якщо ввести наступні умови та обмеження.

Диверсифікацію будемо розглядати як спосіб розвитку підприємства, що, з одного боку, виступає як різноманіття, різнобічний розвиток, процес розширення сфери діяльності підприємства або збільшення випуску ними різноманітної номенклатури продукції, як правило тієї, що не відповідає сформованому профілю виробництва, а з іншого боку, – як вид маркетингу для розширення числа сфер діяльності підприємства на ринку нових товарів, не пов'язаних із її основним виробництвом [14, 19]. Виходячи з наведеного визначення, під диверсифікацією слід розуміти будь-які зміни в діяльності підприємства тоді, як у більшості випадків диверсифікація розглядається саме з іншої позиції наведеного визначення – як вихід підприємства на існуючий ринок із новим товаром, або на новий ринок із вже існуючим чи новим товаром [33].

Диверсифікація діяльності є непростим шляхом розвитку, її супроводжує досить високий рівень ризику, а наслідки диверсифікації важко передбачити. Високий рівень ризику зумовлений, перш за все, капітальними інвестиціями, які супроводжують диверсифікацію. Навіть середні та великі підприємства зазнають труднощів при диверсифікації діяльності. Тому, приймаючи відповідне рішення, необхідно не тільки орієнтуватися на можливі переваги диверсифікації діяльності, але й певним чином підготуватися до можливих негативних наслідків.

Виходячи із зворотності понять диверсифікації і спеціалізації, можна вважати, що спеціалізація є одним із способів диверсифікації, тобто диверсифіковане підприємство одночасно стає і спеціалізованим

(спеціалізовані підрозділи є складовими структури диверсифікованого підприємства).

Аналогічні міркування можна застосувати і до франчайзингу як окремого, не пов'язаного з основним виробництвом, способу інноваційного розвитку малого підприємства. Наприклад, розвиток (диверсифікація) машинобудівного підприємства здійснюється за рахунок торговельного бізнесу на основі франшизи.

Стосовно кооперації, то до неї більш схильні спеціалізовані підприємства, особливо ті, які випускають не кінцевий продукт. Виходячи з цих міркувань, спрощена ієрархічна піраміда стратегії інноваційнокомплексного провайдингу розвитку малого підприємства має вигляд як на рисунок 3.1б.

Таким чином, вироблення стратегії інноваційно-комплексного розвитку малого підприємства, при фіксованих витратах на маркетингові дослідження і реінжиніринг, враховуючи малозатратність кооперації, зводиться до встановлення взаємозв'язку між диверсифікацією і спеціалізацією, визначення критеріїв оцінювання їх рівня, розроблення моделей оптимізації розподілу інвестицій за різними напрямками стратегічного інноваційно-комплексного розвитку малого підприємства.

При цьому можна вважати, що на II-IV рівнях піраміди реструктуризація є наслідком реалізації інших способів розвитку малого підприємства (в першу чергу, диверсифікації та спеціалізації). Саме тому в подальших дослідженнях основну увагу буде приділено саме їм.

Запропонований підхід до вивчення комплексно-інноваційних шляхів розвитку малого підприємництва вимагає оцінювання та аналізу співвідношення цих шляхів, зокрема двох найоптимальніших для українських малих підприємств, а саме, спеціалізації та диверсифікації.

Диверсифікація та спеціалізація як стратегічні орієнтири вступають у конфлікт цілей, але кожен із них переслідує вирішення своїх завдань, пов'язаних зі зміною якісних параметрів розвитку підприємства.

3.2 Впровадження стратегії франчайзингу ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» та оцінювання її ефективності

Договір франчайзингу є самостійним інститутом договірного права, хоча законодавство України не виділяє цей договір як особливий вид договорів, таких, як, наприклад, договір купівлі-продажу, договір оренди, договір підряду. Цей договір носить комплексний характер і включає елементи, характерні для договорів що різняться за метою, предметом і правовою конструкцією.

Деякі вчені вважають договір франчайзингу специфічним видом ваучінгу (поручительства) чи формою поручительства за допомогою довіри свого товарного знака іншій фірмі. Однак договір поручительства значно відрізняється від франчайзингу метою предметом та змістом. Подібність спостерігається лише в частині відповідальності франчайзера перед споживачем за невідповідність якості товарів та послуг, де споживача можна розглядати як кредитора а франчайзі – як боржника.

Поряд з такими умовами як предмет договору, ціна, терміни виконання в угоді про франчайзинг передбачається цілий ряд додаткових умов, що встановлюють і конкретизують форми співробітництва франчайзера і франчайзі.

Включення чи не включення в договір цих додаткових умов і їх зміст з юридичної точки зору цілком залежить від волі сторін, тобто потенційних франчайзера і франчайзі. Сам предмет договору вимагає, щоб цілий ряд аспектів не виявився упущеним, а одержав у ньому те чи інше відображення. Тому, приступаючи до складання угоди, сторони повинні чітко усвідомити собі, про що вони хочуть домовитися і що буде предметом їхнього договору. Цим будуть визначені всі інші положення, що будуть включені потім в остаточний текст угоди.

Договір франчайзингу є консенсуальним, вступаючи в силу з моменту підписання його обома сторонами, що досягли згоди з усіх істотних умов

договору.

Якими б ні були різні сфери бізнесу, що ведеться на умовах франчайзингу, предметом угоди завжди є відчужуванні майнові права (право на використання імені, регулювання способів ведення бізнесу) ділову репутацію („гудвіл”) складно віднести до вище згаданої категорії прав, але при узгодженні ціни договору враховується умовна вартість „ділової репутації”.

Прикладом відчужуваних прав може бути право на обслуговування клієнтів з використанням реклами і торгової марки фірми-франчайзера, право на продаж товарів визначеного виду. Це, нарешті, може бути право на виробництво товарів особливої конструкції чи технології, розробленими фірмой-франчайзером.

В залежності від виду франчайзингу предметом договору також може бути продаж спеціального устаткування для виробництва продукції, передача на пільгових умовах товарів для подальшої їх реалізації франчайзі.

Франчайзі не запозичають можливості (технологію, рекламні вивіски, методи організації і керування) завдяки вивченню їх методом спостереження, а погоджуються платити за право користування системою франчайзера на підставі поняття „промислова власність”. Воно охоплює широке коло об'єктів: винахід, товарні знаки і знаки обслуговування, промислові зразки, фірмові найменування і вказівки походження, найменування місця чи походження товарів. Саме тому, що вони захищені й у випадку неправомірного запозичення права власності на ці об'єкти його можна захистити в судовому порядку, потенційні франчайзі змушені укласти договір і діставати права користування відповідними об'єктами промислової власності за плату.

Таким чином, укладаючи договір про франшизу, потрібно насамперед визначити, який саме об'єкт промислової власності буде переданий від франчайзера до франчайзі і чи дійсно він захищений від несанкціонованого використання і може бути предметом продажу.

Специфіка предмета договору у відносинах франчайзингу обумовлює необхідність передачі франчайзі не тільки самого права у виді ліцензії, але і практичної можливості користатися їм.

Оскільки кількість гальмових колодок для автомобілів, які продаються під торговельною маркою Volkswagen (моделі: Touareg, Tiguan, T-Roc, Passat, Golf, Polo) користується значним попитом через насичення ринку України як автомобілями, що були завезені з Європи, так і з Америки, ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» в якості франчайзера обирає Завод Volkswagen в м. Познань (Польща), як виробника основних комплектуючих запчастин.

Так Завод Volkswagen в м. Познань (Польща) надає ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» ліцензію на виробництво і реалізацію гальмових колодок. При цьому Завод Volkswagen в м. Познань зобов'язується надати:

1. технічну документацію про проведення технологічного процесу, послідовність етапів, вимог до контролю якості;
2. робочі інструкції щодо переналагоджування устаткування (ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» залишає у виробничому процесі обладнання, що встановлено на підприємстві за умови його переналагодження спеціалістами Заводу Volkswagen);
3. перелік контрагентів на постачання сировини і матеріалів (при умові збереження відносин з минулими постачальниками, якість бакелітових смол, кварцового піску, графіту та металовати перевіряється спеціалістами лабораторії Заводу Volkswagen та, при умові відповідності, ними видається дозвіл на продовження співпраці);
4. стартовий менеджмент і навчання персоналу ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» методам роботи, що опробуванні і мають успіх у Заводі Volkswagen;
5. фірмову символіку для приміщень і службового автотранспорту;
6. інформаційну, рекламну та маркетингову підтримку;

7. наступну консультативну допомогу;
8. право на використання торгової марки.

Надалі наведемо перелік обов'язків франчайзера – Завод Volkswagen в м. Познань (Польща).

1. Передача франчайзі – ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» виключних прав виробництва гальмових колодок.

2. Передача франчайзі – ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» необхідної документації щодо рецептури, особливостей виробництва, методики організаційної та комерційної роботи.

3. Навчання франчайзі – ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» з питань організації і ведення бізнесу.

Завод Volkswagen має право здійснювати контроль за методами використання системи франшизи. В цьому сенсі франчайзер є незалежним підприємцем.

Самостійний блок умов угоди про франшизу – зобов'язання, що бере на себе франчайзі.

До обов'язків франчайзі – ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» належить:

1. Використання при виробництві гальмових колодок найменування та комерційного позначення Volkswagen.

2. Забезпечення відповідності якості вироблених гальмових колодок якості аналогічних товарів, що виробляються Заводом Volkswagen в м. Познань.

Це має велике значення і повинно забезпечуватись необхідними організаційними заходами, контролем та механізмом відповідальності, оскільки в іншому разі сам договір втрачає для франчайзера сенс.

Порушення цих зобов'язань може привести до дискредитації франчайзера в діловому світі і зниженням його конкурентоспроможності.

3. Виконання інструкцій та розпоряджень франчайзера, спрямованих на забезпечення, відповідності характеру, засобам і умовам використання

комплексу виключних прав відносно того, як вони використовуються франчайзером, в тому числі вказівок відносно внутрішнього та зовнішнього оформлення комерційних приміщень, що використовуються користувачем при виробництві гальмових колодок.

4. Надання покупцям усіх додаткових послуг, на які могли б розраховувати споживачі безпосередньо у Заводі Volkswagen в м. Познань.

5. Нерозголошення секретів виробництва Volkswagen та іншої отриманої від нього інформації.

6. Інформування покупців найбільш очевидним способом про те що він використовує фірмове найменування, комерційне позначення, знак для гальмових колодок Volkswagen.

7. Здійснювати своєчасну плату за користування ліцензією

Також специфічним для угоди про франшизу є обов'язок франчайзі по збереженню репутації (доброго імені) франчайзінгової системи в цілому. Цей обов'язок передбачає строге дотримання стандартів, установлених франчайзером, інструкцій з організації і керування підприємством, обговореної політики цін, участь у маркетингу і рекламі, в удосконалюванні методів роботи.

Для обґрунтування та оцінювання ефективності запропонованої стратегії було проведено розрахунки точки беззбитковості (таблиця 3.1). У цьому форматі усі витрати поділені на змінні і постійні. Наведемо два варіанти розрахунків: перший відповідає існуючому стану підприємства, другий – новому, що очікується отримати після підписання договору франчайзингу.

Додамо, що в наслідок переналагодження устаткування витрати на електроенергію зменшаться на 16%, витрати на брак скоротяться на 50%; у запланованому періоді вартість сировини збільшиться на 22%; постійні витрати на оплату праці разом з відрахуваннями на соціальне страхування збільшаться на 14%, у той час як витрати прямої праці на одиницю продукції зменшаться на 40%; загальнозаводські і адміністративні витрати зростуть на

12%, окрім цього до них додадуться щомісячні виплати роялті у розмірі 2 млн. грн. на місяць (24 млн. грн. на рік), що відображаються у інших постійних втратах.

Таблиця 3.1 – Оцінка стратегії розвитку ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» на підставі аналізу беззбитковості

Показник	Вихідні дані	Після реалізації стратегії франчайзингу
Змінні витрати на одиницю продукції, грн.		
Сировина	2716	3314
Електроенергія	103	87
Пряма праця	178	107
Втрати від браку	8	4
Інші	2	2
Всього	3007	3514
Постійні витрати річні, тис. грн.		
Непряма праця	4320	4925
Відрахування на соцстрах	2937	3348
Амортизація	4780	5316
Загальноцехові витрати	780	780
Загальнозаводські і адміністративні витрати	3012	3373
Інші витрати	560	560
Всього	16389	18302
Ціна одиниці продукції	3442	3855
Мінус змінні витрати	3007	3514
Питома вага змінних витрат	87,36%	91,15%
Вкладений дохід	435	341
Питома вага вкладеного доходу	12,64%	8,85%
Крапка беззбитковості у натуральному виразі, тис. шт.	$16389 / (3442 - 3007) = 37,68$	$18302 / (3855 - 3514) = 53,67$
Крапка беззбитковості у грошовому виразі, тис. грн.	$37,68 * 3442 = 129695$	$53,67 * 3855 = 206898$
Обсяг продаж у натуральному виразі, тис. шт.	78,73	98,41
Виручка від реалізації	271000	379370
Мінус змінні витрати	236741	318158
Мінус постійні витрати	16389	18302
Прибуток від операційної діяльності	17870	42910
Запас безпеки у грошовому виразі, тис. грн.	$271000 - 129695 = 141305$	$379370 - 206898 = 172472$
Запас безпеки у відносному виразі	$1 - (129695 / 271000) = 0,5214$ або 52,14%	$1 - (206898 / 379370) = 0,5454$ або 54,54%

Використання рецептури та технології виробництва гальмових колодок, які надані Завод Volkswagen в м. Познань (Польща), дозволить ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» поліпшити якість продукції, що випускається, в наслідок чого вона буде реалізовуватися відділком збуту за ціною на 12% вищою, ніж на цей час. Переналагоджені виробничі потужності і наявність замовлення франчайзера – Завод Volkswagen в м. Познань дозволить збільшити обсяги реалізації у натуральному виразі на 25%.

Співставляючи вихідні дані (рисунок 3.1) і положення після реалізації стратегії франчайзингу (рисунок 3.2), зробимо такі висновки:

1) крапка беззбитковості у натуральному обсязі збільшилися на (53,67 – 37,68) 15,99 тис. шт., що обумовлено змінами у змінних та постійних витратах;

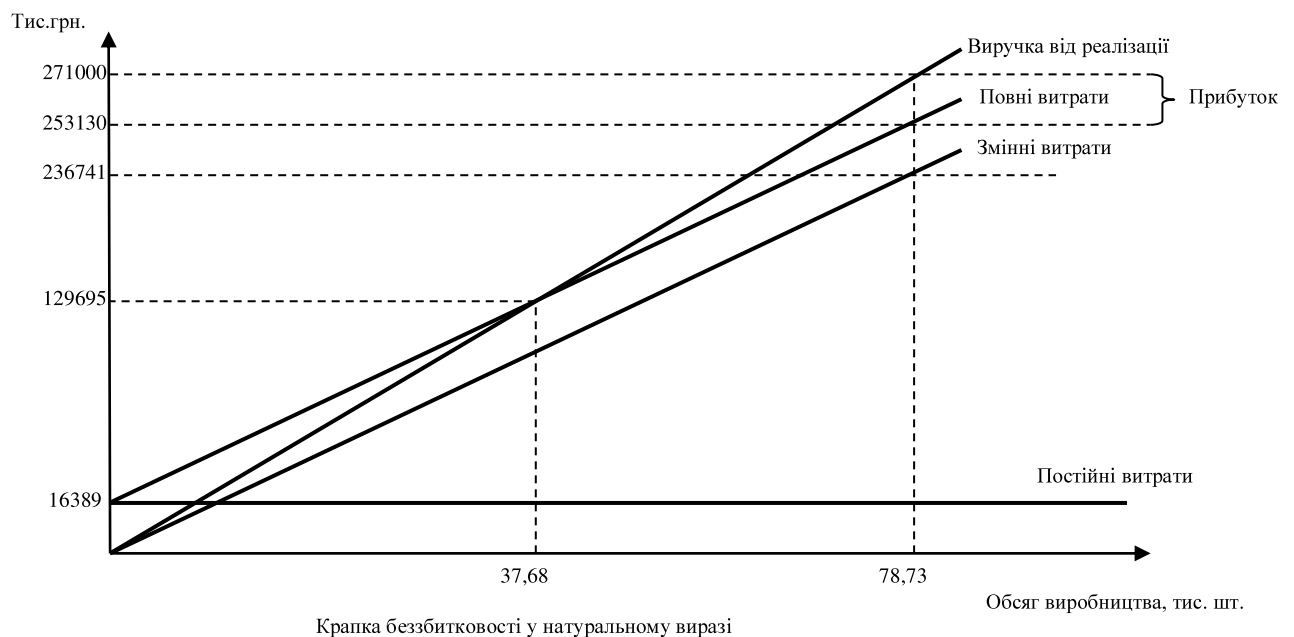


Рисунок 3.1 – Аналіз беззбитковості ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» до впровадження стратегії франчайзингу

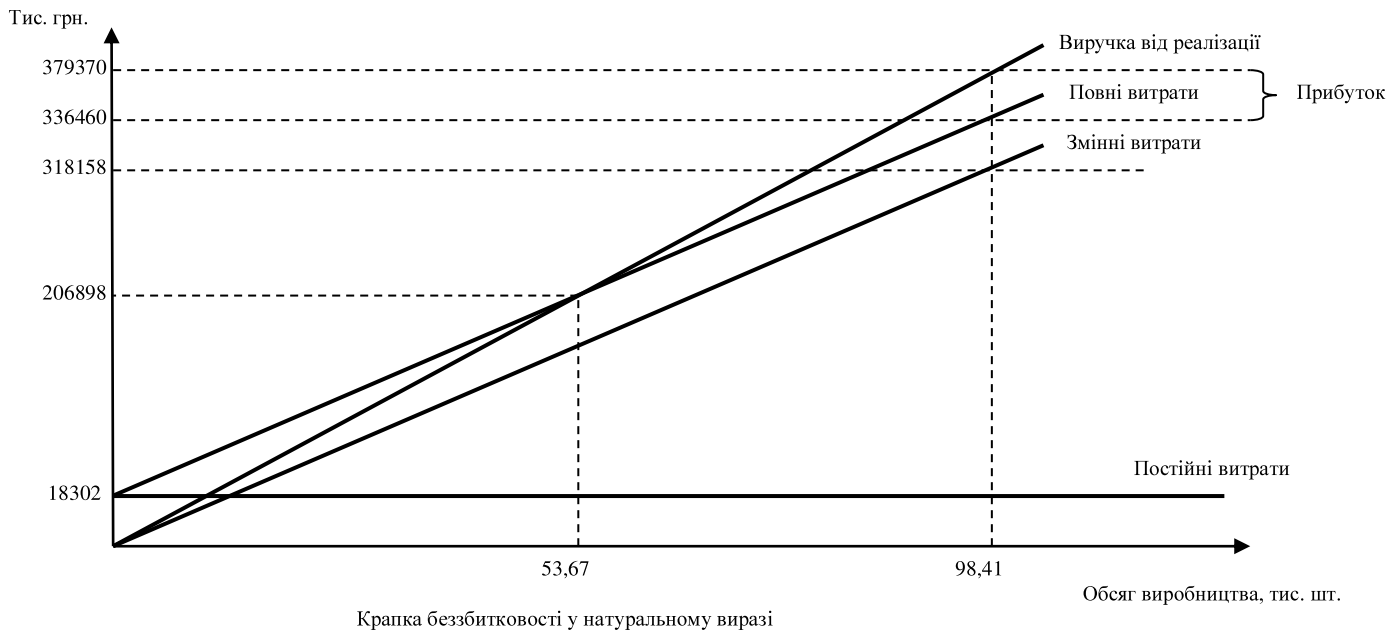


Рисунок 3.2– Аналіз безбитковості ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» після впровадження стратегії франчайзингу

2) прибуток від операційної діяльності не враховує податкові виплати. Після впровадження стратегії франчайзингу, прибуток ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» збільшився у 2,4 разу. Це дозволить підприємству сплачувати 2,4 млн. грн. у рік роялті Завод Volkswagen в м. Познань (Польща). При цьому в розпорядженні ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» залишиться 189100 тис. грн., що більше базового значення на 1040 тис. грн.;

3) запас безпеки збільшився як у грошовому вимірі, так і відносному значенні на 31167 тис. грн. та 2,4% відповідно.

Слід додати, що це є позитивною динамікою і основою прийняття рішення щодо укладання договору франчайзингу.

Підбиваючи підсумки до третього розділу відмітимо, що інноваційні шляхи розвитку малих підприємств можна представити у вигляді ієрархічної піраміди стратегії інноваційно-комплексного провайдингу їх діяльності. Ієрархія піраміди стратегії інноваційно-комплексного провайдингу діяльності

малого підприємства будується таким чином: I рівень – можливість застосування кожного зі шляхів розвитку зокрема (тривіальна задача); II рівень – комбінація двох можливих шляхів; III рівень – комбінація трьох можливих шляхів; IV рівень – інноваційно-комплексний провайдинг призводить до реструктуризації підприємства як вищої форми розвитку, після якої настає новий етап життєвого циклу. Важливість упровадження реінжинірингових технологій викликана необхідністю адаптації до динамічного бізнес-середовища.

Оскільки кількість гальмових колодок для автомобілів, які продаються під торговельною маркою Volkswagen (моделі: Touareg, Tiguan, T-Roc, Passat, Golf, Polo) користується значним попитом через насичення ринку України як автомобілями, що були завезені з Європи, так і з Америки, ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» в якості франчайзера обирає Завод Volkswagen в м. Познань (Польща), як виробника основних комплектуючих запчастин. Так Завод Volkswagen в м. Познань (Польща) надає ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» ліцензію на виробництво і реалізацію гальмових колодок. Завод Volkswagen має право здійснювати контроль за методами використання системи франшизи. В цьому сенсі франчайзер є незалежним підприємцем.

Для обґрунтування та оцінювання ефективності запропонованої стратегії було проведено розрахунки точки беззбитковості, при умові витрати поділення усіх витрат на змінні і постійні.

Впровадження стратегії франчайзингу передбачає переналагодження устаткування, через що витрати на електроенергію скоротяться на 16%, витрати на брак скоротяться на 50%; у запланованому періоді вартість сировини збільшиться на 22%; постійні витрати на оплату праці разом з відрахуваннями на соціальне страхування зростуть на 14%, у той час як витрати прямої праці на одиницю продукції зменшаться на 40%; загальнозаводські і адміністративні витрати зростуть на 12%, окрім цього до них додадуться щомісячні виплати роялті у розмірі 2 млн. грн. на місяць (24

млн. грн. на рік), що відображаються у інших постійних втратах. Використання рецептури та технології виробництва гальмових колодок, які надані Завод Volkswagen в м. Познань (Польща), дозволить ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» поліпшити якість продукції, що випускається, в наслідок чого вона буде реалізовуватися відділком збуту за ціною на 12% вищою, ніж на цей час. Переналагоджені виробничі потужності і наявність замовлення франчайзера – Завод Volkswagen в м. Познань дозволить збільшити обсяги реалізації у натуральному виразі на 25%.

Аналіз крапки беззбитковості також підтверджує необхідність впровадження стратегії франчайзингу: 1) крапка беззбитковості у натуральному обсязі збільшилися на (53,67 – 37,68) 15,99 тис. шт., що обумовлено змінами у змінних та постійних витратах; 2) прибуток від операційної діяльності не враховує податкові виплати. Після впровадження стратегії франчайзингу, прибуток ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» збільшився у 2,4 рази. Це дозволить підприємству сплачувати 2,4 млн. грн. у рік роялті Завод Volkswagen в м. Познань (Польща). При цьому в розпорядженні ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» залишиться 189100 тис. грн., що більше базового значення на 1040 тис. грн.; 3) запас безпеки збільшився як у грошовому вимірі, такі відносному значенні на 31167 тис. грн. та 2,4% відповідно.

ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки.

Глобалізація – черговий етап еволюційного розвитку людської цивілізації. Необхідність спільного розвитку політики, економіки та соціальної сфери держав, потреба у збільшенні ресурсів та їх ефективному розподілі, бажання зміцнити своє місце в міжнародному співтоваристві, встановлення єдиних норм та стандартів, а також можливість швидкого переміщення ресурсів по всьому світу, змушують учасників світової спільноти до створення союзів та об'єднань. Взаємодія між країнами посилює процеси глобалізації, які впливають на всі аспекти життя у світі.

Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах не може обмежуватися лише розробкою стратегії, спрямованої на забезпечення лідируючих позицій на національному ринку. Вихід вітчизняних підприємств на міжнародний ринок та пошук нових моделей побудови бізнесу актуалізує розробку стратегії розвитку підприємства із врахування його міжнародної стратегії. Військова агресія російської федерації проти України стала причиною перегляду чисельних міжнародних угод та бізнес-моделей. Тому сучасні стратегії розвитку вітчизняних підприємств повинні передбачати заходи, спрямовані на підвищення стійкості підприємств, що і буде предметом подальших досліджень.

Поняттям «франчайзинг» слід розуміти вид економічної діяльності, яку здійснюють на основі підписаного договору власник бізнесу – франчайзер та отримувач дозволу (франшизи) – франчайзер на використання торгової марки, ноу-хау, технологічного процесу та комерційної інформації на певній території та за визначену плату. Франчайзинг – це один з найшвидших

способів розвитку власного бізнесу, а також один з найефективніших та найдемократичніших методів розширення мереж збуту за межами країни походження.

Глобальна нестабільність, з якою стикаються уряди країн, що прагнуть прискорити економічний розвиток, вимагає більш ретельного стратегічного планування, чіткої і реалістичної постановки цілей, їх подальшої пріоритезації та деталізації. З точки зору методології німецької філософії, цілепокладання виконує функцію «редукції складності», що дозволяє структурувати зовнішній світ та виокремлювати життєздатні критерії для ефективного прийняття рішень. Термінологічний плюралізм в зарубіжних джерелах із стратегічного планування щодо поняття цілі певною мірою ускладнює імплементацію міжнародного досвіду стратегування у вітчизняних реаліях, однак в більшості посібників міжнародних організацій застосовуються або одне з понять «goal» та «objective» або вони використовуються як синоніми. Цілепокладання у стратегіях промислового розвитку логічно пов'язується із іншими їх розділами та здійснюються уточнення, виходячи з результатів SWOT- або PESTLE-аналізу. А забезпечення їх конкретності, вимірюваності та досяжності здійснюється на основі використання одного з методів формулювання цілей нижчого порядку – SMART та інших. Сукупність супровідних питань, які наведені у дослідженні та які ставляться для формулювання цілі, дозволяють здійснити її декомпозицію та полегшують розуміння стратегічних прагнень держави для широкого кола користувачів державних документів, підвищують підзвітність влади у використанні ресурсів для промислового розвитку.

Підприємство ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» було засновано в 19.04.2007 році. Форма власності – приватна, власниками підприємства є фізичні особи. Форма реєстрації – товариство з обмеженою відповідальністю. ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» займається такими видами діяльності, як виробництво гальмових колодок для автомобілів та є суб'єктом малого підприємства.

Основними постачальниками ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» є комерційні підприємства які спеціалізуються на поставках бакелітових смол, кварцового піску, графіту, металовати, які поступають з 18 країн світу. Підприємство використовує 6300 т сировини на рік, вибираючи тільки кращі матеріали від світових виробників, використовуючи при цьому машинне дозування. Так, суміші з точністю до 99,9% забезпечують стабільну якість продукту вже на першому етапі.

При виробництві застосовується Lean підхід, який передбачає застосування 6 стадій посткюринга. Так, колодки проходять 6 етапів вулканізації, виводячи на заданий рівень всі властивості виробів, забезпечуючи їх стабільну роботу в будь-яких умовах.

Основні види продукції, що виробляє підприємство, це: колодки гальмівні, прокладки до паливної апаратури, гальмівні диски та накладки гальмівні.

ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» пропанує гальмові колодки для автомобілів торговельних марок Mercedes, Nissan, Ford, Renault, Saab, Audi, Volkswagen, Volvo, Opel, Toyota, Lexus, Peugeot, Ford, DAEWOO, BMW, SEAT та інших світових марок.

Основними конкурентами ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» є ТОВ «Дафмі» (м. Дніпро) та ТОВ «Фрико» (м. Дніпро).

PEST-аналіз довів, що своїй діяльності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» стикається з труднощами як політично-економічного характеру, так і соціально-технологічного. SOWT-аналіз показав, що на початок 2021 р. позитивними напрямками (сильними боками) ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» є тенденції розвитку світового ринку, широкий внутрішній ринок, наявність зв'язків з підприємствами-конкурентами, що випускають аналогічну продукцію, можливість здійснення професійного відбору персоналу.

Організаційна структура ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» – лінійно-функціональна.

Економічний аналіз діяльності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» виявив, що зменшення виручки від реалізації на -125577 тис. грн., або на 28,55% відбулося під впливом двох негативних чинників: по-перше, скорочення обсягів виробництва на -43,70%, та, по-друге, збільшення вартості готової продукції на 26,92%. Зменшення вартості основних виробничих фондів на -6,41% пояснюється відсутністю планового оновлення і модернізації устаткування та будівель, також при скороченні виручки від реалізації спостерігається скорочення показника фондівіддачі на -23,65%, внаслідок цього підприємство отримує на кожну грн. вкладену в основні виробничі фонди 1,34 грн. виручки від реалізації у 2021 р. Це на 41 коп. менше, ніж у 2020 р. У 2021 р. у ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» спостерігається скорочення обігових коштів на -0,21% (в основному за рахунок скорочення товарно-матеріальних запасів). При скороченні виручки від реалізації відбувається зменшення коефіцієнта оборотності (на -28,40%). Це свідчить про нестабільність обороту. Однак, в перспективі підприємство повинно розробляти шляхи щодо підвищення виручки від реалізації при зменшенні періоду обороту обігових коштів. У 2021 р. спостерігалось зменшення чисельності основних робочих (на -2,78%), при цьому чисельність адміністративних працівників залишилася незмінною – 10 осіб. Така політика підприємства пояснюється скороченням виробництва і спробами утримати сегмент ринку, що займає ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо». Скорочення виручки від реалізації негативно вплинуло також і на річну продуктивність праці (вона зменшилася на -26,76%), при цьому продуктивність різних груп працівників змінювалась різними темпами (основних робочих – скоротилася на -26,50%, а адміністративних працівників – на -26,50%, що пояснюється високою плинністю кадрів). Необхідно додати, що керівництво ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» дотримується політики «за працею – винагорода», в наслідок чого середня заробітна плата основних робочих збільшилася на 26,83%, а адміністративних працівників – на 15,38%, що є позитивним результатом за період, що аналізується. Відтак за

наведеним аналізом більшість показників погіршилися у 2021 р. у зрівнянні з 2020 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність виробництва, скорочення (на -1,05%) якої спостерігалось в аналізуємому періоді. Це, перш за все, пояснюється скороченням прибутку у 2021 р. на -6055 тис. грн., або -79,46%.

Інноваційні шляхи розвитку малих підприємств можна представити у вигляді ієрархічної піраміди стратегії інноваційно-комплексного провайдингу їх діяльності. Ієрархія піраміди стратегії інноваційно-комплексного провайдингу діяльності малого підприємства будується таким чином: I рівень – можливість застосування кожного зі шляхів розвитку зокрема (тривіальна задача); II рівень – комбінація двох можливих шляхів; III рівень – комбінація трьох можливих шляхів; IV рівень – інноваційно-комплексний провайдинг призводить до реструктуризації підприємства як вищої форми розвитку, після якої настає новий етап життєвого циклу. Важливість упровадження реінжинірингових технологій викликана необхідністю адаптації до динамічного бізнес-середовища.

Оскільки кількість гальмових колодок для автомобілів, які продаються під торговельною маркою Volkswagen (моделі: Touareg, Tiguan, T-Roc, Passat, Golf, Polo) користується значним попитом через насичення ринку України як автомобілями, що були завезені з Європи, так і з Америки, ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» в якості франчайзера обирає Завод Volkswagen в м. Познань (Польща), як виробника основних комплектуючих запчастин. Так Завод Volkswagen в м. Познань (Польща) надає ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» ліцензію на виробництво і реалізацію гальмових колодок. Завод Volkswagen має право здійснювати контроль за методами використання системи франшизи. В цьому сенсі франчайзер є незалежним підприємцем.

Для обґрунтування та оцінювання ефективності запропонованої стратегії було проведено розрахунки точки беззбитковості, при умові витрати поділення усіх витрат на змінні і постійні.

Впровадження стратегії франчайзингу передбачає переналагодження устаткування, через що витрати на електроенергію скоротяться на 16%, витрати на брак скоротяться на 50%; у запланованому періоді вартість сировини збільшиться на 22%; постійні витрати на оплату праці разом з відрахуваннями на соціальне страхування зростуть на 14%, у той час як витрати прямої праці на одиницю продукції зменшаться на 40%; загальнозаводські і адміністративні витрати зростуть на 12%, окрім цього до них додадуться щомісячні виплати роялті у розмірі 2 млн. грн. на місяць (24 млн. грн. на рік), що відображаються у інших постійних витратах. Використання рецептури та технології виробництва гальмових колодок, які надані Завод Volkswagen в м. Познань (Польща), дозволить ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» поліпшити якість продукції, що випускається, в наслідок чого вона буде реалізовуватися відділком збуту за ціною на 12% вищою, ніж на цей час. Переналагоджені виробничі потужності і наявність замовлення франчайзера – Завод Volkswagen в м. Познань дозволить збільшити обсяги реалізації у натуральному виразі на 25%.

Аналіз крапки беззбитковості також підтверджує необхідність впровадження стратегії франчайзингу: 1) крапка беззбитковості у натуральному обсязі збільшилися на 15,99 тис. шт., що обумовлено змінами у змінних та постійних витратах; 2) прибуток від операційної діяльності не враховує податкові виплати. Після впровадження стратегії франчайзингу, прибуток ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» збільшився у 2,4 рази. Це дозволить підприємству сплачувати 2,4 млн. грн. у рік роялті Завод Volkswagen в м. Познань (Польща). При цьому в розпорядженні ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» залишиться 189100 тис. грн., що більше базового значення на 1040 тис. грн.; 3) запас безпеки збільшився як у грошовому вимірі, такі відносному значенні на 31167 тис. грн. та 2,4% відповідно.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аровіна М.П. Перспективи розвитку соціальної франшизи в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-26>
2. Багрова І.В., Редіна Н.І., Власюк В.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник; за ред. д-ра екон. наук, проф. І. В. Багрової. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.
3. Бедринець М.Д., Сурженко А.В. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 352 с.
4. Бланк И. Основы финансового менеджмента. К. : Эльга; НикаЦентр, 1999. Т. 1. 479 с.
5. Вітлінський В.В., Верченко П.І., Сігал А.В. Економічний ризик: ігрові моделі; за ред. д-ра екон. наук, проф. В. В. Вітлінського. К. : КНЕУ, 2002. 446 с.
6. Гармаш Р. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. № 17. С. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7701773>.
7. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30.
8. Дахно І.І., Бабіч Г.В., Барановська В.М. Зовнішньоекономічний менеджмент : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2012. 568 с.
9. Дейнеко Л. В., Купчак П. М. Методологічні засади визначення та реалізації стратегічних пріоритетів розвитку харчової промисловості. *Економіка харчової промисловості*. 2009. № 2. С. 22-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2009_2_6.
10. Дроздова Г. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

підприємства : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2002. 172 с.

11. Економічні суперечності глобалізації та локалізації в умовах гібридної війни та після воєнної реконструкції: монографія / за ред. академіка Гриценка А. А. ; НАН України, ДУ “Інститут економіки та прогнозування НАН України”. К., 2022. 636 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Ес-superech-globaliz-ta-localiz-v-umovah-gibryd-viyny.pdf>

12. Експорт з України під час війни: як змінилась структура постачань української продукції за кордон: URL:

13. Житар М. О., Ленкевич О. В. Франчайзинг як форма ведення бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 293–298.

14. Заець, А.В. Осыка А.П., Титова Т.И., Костырко Л.А. Инструментарий экономической науки и практики. Ч. 2. «Финансы. Бизнес»: учебно-справочное пособ. Луганск: изд-во ВУГУ, 1998. 480с.

15. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24

16. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23

17. Кіяшко Є. В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т.1. С. 174-178. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/174-178.pdf.

18. Козій Н.С., Кізілова В.О., Кізілов Д.В. Особливості розвитку франчайзингової діяльності в Україні. URL: http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/35_2021ua/11.pdf

19. Комарницький І.М., Свірін В.В. Напрямки активізації підприємницької діяльності малого підприємництва в процесі становлення ринкової моделі господарювання. *Регіональна економіка*. 2001. № 2. С. 50–

59.

20. Крамар І., Мариненко Н. Ієрархічна піраміда інноваційного розвитку малого підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. №4(37). С. 55–59.

21. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія К.: КНЕУ, 2002. 245с.

22. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20

23. Луман Н. Поняття цілі і системна раціональність: щодо функції цілей у соціальних системах; пер. з нім. М. Бойченка і В. Кебуладзе. К.: Дух і літера, 2011. 336 с.

24. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.

25. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2013_1_1_81

26. Новицький В. Міжнародна економічна діяльність України : підручник. К. : КНЕУ, 2003. 948 с.

27. Огінок С. В. Франчайзингова стратегія просування іноземних компаній на ринок України. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин. 2012. С. 78–83.

28. Огінок С. Становлення франчайзингу як виду економічної діяльності в умовах глобалізації світового господарства. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2014. Випуск 36, Частина 1. С. 62–69

29. Офіційний сайт ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо», Київська обл., Білоцерківський р-н, м. Біла Церква. URL: <https://www.tribo.ua>

30. Офіційний сайт Федеральної торгової комісії США. URL:

<http://www.ftc.gov>.

31. Руднев Ю. Франчайзинг: переваги та ризики. *Гроші та технології*. 2002. № 12. С. 52–56.
32. Словник української мови: у 11 т. АН Української РСР, Ін-т мовознав. ім. О.О. Потебні ; редкол.: І. К. Білодід та ін. Київ : Наукова думка, 1980. Т. 11: Х – Ї. 699 с.
33. Тимонин А.М., Олейник С.С. Стратегии маркетинга. Харьков: Око, 1999. 184 с.
34. Фінансова звітність ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо». URL: https://clarity-project.info/edr/35046274/finances?current_year=2022
35. Франчайзинг / О. Є. Кузьмін, Т. В. Мирончук, І. З. Салата, Л. В. Марчук. – К. : Знання, 2011. – 267 с
36. Ципліцька О.О. Логіко-методологічні вимоги до постановки цілей у стратегічному плануванні промислового розвитку. *Науковий вісник міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2023. Том 2, № 1. DOI 10.56197/2786-5827/2023-2-1-1.
37. Шейн Скотт А. Від морозива до інтернету: Франчайзинг як інструмент розвитку та підвищення прибутковості вашої компанії / пер. з англ ; за наук. ред. Є. Є. Козлова. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. – 208 с.
38. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Стратегічне управління : Навч. посібник . К.: КНЕУ, 1999. 699с.
39. Ansoff I.H. The New Corporate Strategy. New York: John Wiley & Sons. 1988. 241 p.
40. Australian Transport Assessment and Planning Guidelines. F1 Goals, Objectives and Targets. *Infrastructure and Transport Ministers. Australian Government*. August 2021. URL: <https://www.atap.gov.au/sites/default/files/documents/f1-goals-objectives-kpis-and-targets.pdf>.
41. Bartlett, C.A., Ghoshal, S. The transnational and beyond: reflections and

perspectives at the millennium, Market Entry and Strategic Alliances, Advances in International Management Series, Elsevier/JAI, Oxford. 2002.

42. Coulter S. Transformative Industrial Strategy for the Long Term. Tony Blaire Institute for Global Change. July 14, 2021. URL: <https://institute.global/sites/default/files/articles/Transformative-Industrial-Strategy-for-the-LongTerm.pdf>

43. Hummelbrunner R., Jones H. A guide for planning and strategy development in the face of complexity. ODI Background Notes. March 2013. 12 p. URL: <https://odi.org/documents/4009/8287.pdf>

44. Keeney R. L. Identifying, prioritizing, and using multiple objectives. EURO Journal on Decision Processes. 2013. Vol. 1. Pp. 45–67. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40070-013-0002-9>.

45. Kyiv School of Economics. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-ukrayinskomu-biznesu-vna-slidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsinyuyutsya-v-13-mlrd/>

46. Mintzberg H., Alstrand B., Lampel, J. Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management (2nd Edition). London: PrenticeHall. 2009. 441 p.

47. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Originally published: New York: Free Press. 1980. 622 p.

48. Strategic planning: Guide for Managers. United Nations. 2015. URL: https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.1.6_Strategic%20Planning%20Guide_0.pdf